



**Nations Unies**

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

**pour l'année terminée le 31 décembre 2017**

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

**Assemblée générale  
Documents officiels  
Soixante-treizième session  
Supplément n<sup>o</sup>5**





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

**pour l'année terminée le 31 décembre 2017**

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



Nations Unies • New York, 2018

*Note*

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

## Table des matières

	<i>Page</i>
Lettre d'envoi .....	6
Plan-cadre d'équipement : principaux faits .....	7
Résumé .....	8
A. Contexte .....	11
B. Situation financière du projet .....	12
C. Calendrier du projet et cahier des charges .....	16
D. Gestion du complexe .....	17
E. Tirer le meilleur parti des avantages du complexe rénové .....	21
F. Installations de loisirs .....	23
G. Remerciements .....	25
 <b>Annexes</b>	
I. Status of implementation of recommendations up to the year ended 31 December 2016 ..	23
II. Lessons from the capital master plan .....	28

---

## Lettre d'envoi

### **Lettre datée du 24 juillet 2018, adressée au Président de l'Assemblée générale par le Président du Comité des commissaires aux comptes**

J'ai l'honneur de vous faire tenir ci-joint le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur le plan-cadre d'équipement pour l'année terminée le 31 décembre 2017.

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde,  
Président du Comité des commissaires aux comptes  
(*Signé*) Rajiv **Mehrishi**

## Plan-cadre d'équipement : principaux faits

<b>2 309,3 millions de dollars</b>	Coût final prévu du plan-cadre d'équipement (à l'exclusion de la rénovation des bâtiments de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld et de l'annexe sud)
<b>Portée</b>	
<b>Bâtiment du Secrétariat</b>	Travaux achevés en septembre 2015
<b>Bâtiment de l'Assemblée générale</b>	Travaux achevés en octobre 2015
<b>Bâtiment des conférences</b>	Travaux achevés en mars 2013
<b>Bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud</b>	Supprimés du cahier des charges en mars 2015
<b>Démolition du bâtiment temporaire de la pelouse nord</b>	Terminée en février 2017
<b>Aménagement paysager de la pelouse nord</b>	Travaux achevés en septembre 2017
<b>Travaux de sécurisation au niveau de la 42<sup>e</sup> Rue</b>	Travaux achevés en février 2017
<b>Travaux de sécurisation au niveau de la 48<sup>e</sup> Rue</b>	Travaux achevés en septembre 2017

## Résumé

### Historique

1. Le plan-cadre d'équipement est un projet complexe à forte valeur ajoutée visant à moderniser les bâtiments du Siège de l'ONU et à en rationaliser l'utilisation sans perturber les activités courantes. L'Assemblée générale l'a approuvé en 2002 (voir résolution [57/292](#)) avec un budget initial de 1 877 millions de dollars et une livraison prévue en novembre 2013. Selon les informations fournies par l'Administration, les principaux bâtiments ont été terminés en octobre 2015.

2. En septembre 2014, une fois les travaux presque entièrement terminés, les fonctionnaires de l'Organisation ont pu se réinstaller dans les principaux bâtiments et la responsabilité de l'exploitation et de l'entretien du complexe a été transférée au Bureau des services centraux d'appui du Département de la gestion. Les travaux ont été achevés en septembre 2017. La clôture administrative du projet et de tous les contrats afférents était prévue au 31 décembre 2017. Toutefois, en raison d'actions contentieuses en cours, l'Administration a repoussé la clôture du compte du plan-cadre d'équipement jusqu'à la résolution de ces actions.

3. Les principaux avantages escomptés de l'investissement étaient notamment un environnement de travail plus moderne, plus écoefficient, plus sûr et plus accessible.

### Portée du rapport

4. Dans sa résolution [57/292](#), l'Assemblée générale a prié le Comité des commissaires aux comptes de lui présenter chaque année un rapport sur le plan-cadre d'équipement. Le présent rapport, qui est le quinzième rapport annuel, fait le point sur l'état d'avancement du projet au 31 mars 2018. Il porte plus particulièrement sur les points suivants :

- a) Situation financière du projet (voir partie B) ;
- b) Calendrier et cahier des charges (voir partie C) ;
- c) Gestion du complexe (voir partie D) ;
- d) Comment tirer le meilleur parti des avantages que présente le projet (voir partie E) ;
- e) Installations de loisirs (voir partie F).

5. L'audit a été réalisé du 19 mars au 13 avril 2018. Le présent rapport a été établi sur la base des informations disponibles au moment de l'audit.

### Principales constatations

#### *Situation financière du projet*

6. **Le maître d'œuvre a adressé à l'ONU notification de deux actions en indemnisation de toutes dettes substantielles contractées auprès de ses sous-traitants.** Si l'ONU était tenue de dédommager le maître d'œuvre, le coût final du projet augmenterait d'autant. L'Administration s'est assurée les services d'un conseil juridique externe pour défendre ses intérêts dans le litige opposant les entrepreneurs. Les deux affaires sont au stade initial de l'arbitrage. L'Administration a également informé le Comité que la clôture du plan-cadre d'équipement était directement liée à la conclusion des deux actions.

7. Le Comité a fait observer que dans le projet, le réaménagement et la rénovation du bâtiment de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld avaient été dotés d'un budget initial de 4 millions de dollars alors que le coût effectif s'établissait à 2,8 millions. Il a également noté qu'il n'y avait eu aucune dépense au titre de la sécurité et de la signalétique, de l'accélération du projet et de la constitution d'une réserve pour imprévus, alors que des budgets d'un montant de 40 000 dollars, 150 000 dollars et 363 636 dollars, respectivement, avaient été prévus. De même, en ce qui concerne la construction des salles de cours du 3<sup>e</sup> sous-sol du bâtiment de la pelouse nord, il n'y avait eu aucune dépense au titre de l'accélération du projet et de la constitution d'une réserve pour imprévus, alors que des budgets d'un montant de 75 000 dollars et 409 494 dollars, respectivement, avaient été prévus.

#### *Gestion du complexe*

8. En octobre 2017, un module relatif à l'entretien préventif a été mis en service dans Umoja pour assurer le suivi de tous les équipements mécaniques, électriques et la plomberie installés lors de la réalisation du plan-cadre d'équipement ainsi que de certains systèmes plus anciens. Le Comité a noté que le rapport sur les interventions d'entretien effectuées en février et mars 2018 devait être créé à partir de données brutes et était très long à produire. **Le Comité a également noté que le module Entretien des installations d'Umoja ne comportait pas de fonction permettant de compiler et de récapituler de manière détaillée les activités d'entretien réalisées chaque mois. Cette limitation pourrait avoir une incidence sur la capacité de l'Administration de prendre des mesures préventives en connaissance de cause.**

9. Lors de l'inventaire physique réalisé en 2017, l'Administration n'a pu localiser que 266 actifs (17,11 %) représentant une valeur d'achat de 4,68 millions de dollars, sur les 1 555 concernés. **L'Administration a fait savoir qu'en mars 2018, 99 actifs n'avaient toujours pas été retrouvés et que 25 allaient être passés en pertes.**

10. Contrairement à ce que l'Assemblée générale a demandé dans sa résolution 63/270, il n'a pas été établi de registre des dons. Le Comité a également noté qu'il n'y avait pas d'inventaire physique annuel des œuvres d'arts et des dons.

#### *Installations récréatives*

11. Le Comité international olympique a contribué financièrement à la construction d'installations récréatives au Siège de l'ONU. **L'Administration a seulement inscrit les frais de nettoyage au budget et n'a pas prévu les dépenses de fonctionnement et le financement de l'entretien des installations récréatives au-delà des sept premières années. En conséquence, les installations ne sont pas sans incidence sur les coûts et, selon le règlement 3.12 et la règle 103.4 b) du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, les dons ayant une incidence sur les coûts doivent recevoir l'approbation préalable de l'Assemblée générale.**

#### **Conclusion générale**

12. Après presque 16 ans, le plan-cadre d'équipement, qui aura nécessité un investissement de 2 309,3 millions de dollars, est dans sa phase finale. Les incidences d'imprévus et une estimation des coûts qui s'est révélée imprécise à plusieurs reprises ont contribué à un dépassement substantiel du budget initialement approuvé et des délais impartis. Toutes les opérations d'achat ont été finalisées et les travaux de construction achevés, les travaux et des activités restant à effectuer ayant été définitivement achevés en septembre 2017. Toutefois, l'Administration n'a toujours pas clos le projet du fait des demandes d'arbitrage en cours.

### **Principales recommandations**

13. Le Comité recommande que l'Administration :

#### *Situation financière du projet*

**a) Examine la méthode utilisée pour l'établissement des estimations de dépenses en vue d'établir des normes pour les dépenses communes ou de nature générale de sorte que les estimations relatives aux projets soient réalistes ;**

#### *Gestion du complexe*

**b) Élabore un rapport d'analyse décisionnelle pour l'entretien dans le module Entretien des installations d'Umoja ;**

**c) Tienne à jour une liste ou un registre des œuvres d'art et des dons et procède chaque année à une vérification physique pour s'assurer de leur existence ;**

#### *Installations récréatives*

**d) Procède à une évaluation complète des dépenses de fonctionnement, en tenant compte de tous les aspects, tels que la réparation et l'entretien des installations récréatives ;**

**e) Prenne les dispositions qu'il conviendra pour financer les coûts de fonctionnement et d'entretien des actifs découlant du don du Comité international olympique.**

## A. Contexte

### Le projet et ses objectifs

1. Le plan-cadre d'équipement est un projet complexe à forte valeur ajoutée visant à moderniser, à sécuriser et à préserver le complexe de l'ONU à New York sans compromettre les activités courantes. Le cahier des charges approuvé comprenait :

- La rénovation des cinq bâtiments principaux<sup>1</sup> ainsi que du vaste réseau de sous-sols ;
- La construction d'un bâtiment provisoire sécurisé sur la pelouse nord afin d'y accueillir certaines activités pendant la rénovation, et sa démolition une fois celle-ci achevée ;
- L'installation des membres du personnel dans des locaux temporaires répartis dans la ville de New York et leur retour dans les locaux rénovés (déménagement de plus de 10 000 fonctionnaires).

2. Le résultat escompté du projet (voir [A/55/117](#), par. 2) était un ensemble de bâtiments :

- Utilisant l'énergie de façon rationnelle, ne contenant pas de matériaux dangereux, répondant aux normes de la ville hôte en matière de construction, de protection contre l'incendie et de sécurité ;
- Accessibles à tous ;
- Conformés à toutes les normes de sécurité modernes et raisonnables ;
- Dont l'architecture originelle soit préservée autant que possible.

3. L'Assemblée générale a approuvé, en 2002, les objectifs initiaux du projet (voir résolution [57/292](#)), ainsi que, en 2006, le budget initial d'un montant de 1 876,7 millions de dollars (voir résolution [61/251](#)) pour un projet devant être réalisé de 2006 à 2014. L'adoption, en 2007, d'une stratégie accélérée (voir résolution [67/87](#)) a entraîné une augmentation des coûts et une réduction de la durée des travaux de rénovation, l'idée étant de perturber le moins possible le fonctionnement de l'Organisation. En avril 2015, les bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud ont été officiellement retirés du cahier des charges du projet (voir résolution [69/274 A](#)) en raison de préoccupations financières et de problèmes de sécurité.

4. Le Secrétaire général adjoint à la gestion est le Directeur exécutif du projet. En 2003, l'ONU a créé le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement, chargé de diriger l'exécution du projet en collaboration avec d'autres services de l'Administration.

### Évolution de la situation depuis le dernier rapport du Comité

5. Depuis le dernier rapport du Comité :

- Le coût final prévu du plan-cadre d'équipement, à l'exclusion de la rénovation de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld et de l'annexe sud, est resté pratiquement inchangé, s'établissant à 2 309,3 millions de dollars.
- Les travaux d'aménagement paysager, qui auraient dû être terminés en novembre 2016, ont été terminés en septembre 2017 ;

<sup>1</sup> Bâtiment du Secrétariat, bâtiment des conférences, bâtiment de l'Assemblée générale, bâtiment de l'annexe sud et bâtiment de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld.

- Les travaux aux entrées du garage des 42<sup>e</sup> et 48<sup>e</sup> Rues, qui devaient initialement être terminés en décembre 2016, ont été terminés en février 2017 et septembre 2017, respectivement.

#### **Suite donnée aux recommandations antérieures**

6. Sur les 16 recommandations formulées par le Comité dans ses rapports jusqu'à l'année se terminant le 31 décembre 2016, 4 (25 %) avaient été appliquées et 12 (75 %) étaient en cours d'application. On trouvera à l'annexe I du présent rapport un résumé détaillé des mesures prises pour donner suite aux recommandations antérieures du Comité.

### **B. Situation financière du projet**

7. Le coût final du plan-cadre d'équipement, à l'exclusion de la rénovation de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld et de l'annexe sud, s'établit à 2 309,3 millions de dollars. Ce montant se compose des trois éléments suivants :

- Le coût du plan-cadre d'équipement, d'un montant de 2 150,4 millions de dollars se répartissant comme suit : 1 876,7 millions de dollars correspondant aux crédits aux travaux prévus initialement ; 14,3 millions de dollars reçus sous forme de dons ; 159,4 millions de dollars provenant des intérêts créditeurs et de la réserve opérationnelle du plan-cadre d'équipement ; 100,0 millions de dollars destinés au projet de modernisation du système de sécurité ;
- Les dépenses connexes et les dépenses liées au centre informatique auxiliaire supportées par le plan-cadre d'équipement, soit 154,7 millions de dollars, prélevés sur le Fonds général (voir résolution 69/274 A) ;
- Des contributions de 4,2 millions de dollars au compte d'appui au titre du centre informatique auxiliaire.

8. Deux activités postérieures à la rénovation, à savoir la démolition du bâtiment des conférences de la pelouse nord et l'aménagement paysager, et les travaux aux entrées du garage des 42<sup>e</sup> et 48<sup>e</sup> Rues, dont le coût cumulé était initialement estimé à 35 millions de dollars, ont été terminées pour un coût de 37,28 millions de dollars, contre les 37,30 millions prévus l'an passé.

#### **Budget**

##### *Évolution des coûts*

9. Le coût définitif du projet du plan-cadre d'équipement reste estimé à 2 150,4 millions de dollars. Au 31 juillet 2017, le montant cumulé des dépenses engagées s'établissait à 2 148,1 millions de dollars, ce qui signifie que 99,9 % du montant prévu pour l'achèvement du projet avaient été utilisés.

##### *Coût des travaux d'après rénovation*

10. Le coût prévu et le coût final des travaux restant à effectuer et des solutions provisoires sont présentés dans le tableau 1.

Tableau 1  
**Prévisions et coût final des travaux restant à effectuer et des solutions provisoires**

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Activités</i>	<i>2015 (prévisions)</i>	<i>2016 (prévisions)</i>	<i>2017 (prévisions)</i>	<i>Montant effectif (2017)</i>
Services de restauration temporaires	5,0	4,30	3,60	3,64
Bibliothèque Dag Hammarskjöld <sup>a</sup>	4,00	3,10	2,80	2,83
Salles de cours du 3 <sup>e</sup> sous-sol du bâtiment de la pelouse nord	5,0	5,10	5,30	5,33
<b>Total, solutions provisoires</b>	<b>14,00</b>	<b>12,50</b>	<b>11,70</b>	<b>11,80</b>
Travaux de démolition et aménagement paysager	20,00	19,00	19,40	19,23
Travaux de sécurisation au niveau de la 42 <sup>e</sup> et de la 48 <sup>e</sup> Rues	15,00	17,10	17,90	18,05
<b>Total des travaux restants à effectuer</b>	<b>35,00</b>	<b>36,10</b>	<b>37,30</b>	<b>37,28</b>

Source : données de l'Administration.

<sup>a</sup> Solutions provisoires consistant en des réaménagements et rénovations limitées.

11. Lorsque le précédent rapport du Comité [A/72/5 (Vol.V)] a été établi, le coût des solutions provisoires pour les bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud et des travaux de rénovation au 3<sup>e</sup> sous-sol était estimé à 11,70 millions de dollars et le coût des travaux à 37,30 millions de dollars. Le Comité a observé que le coût final du projet était supérieur de 0,10 million de dollars au titre des solutions provisoires pour les activités précédemment hébergées dans les bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud mais que le coût estimatif des travaux restant à réaliser avait diminué de 0,02 million de dollars. Ainsi, il y a eu une augmentation globale de 0,08 million de dollars.

12. Le Comité a noté que, selon le rapport détaillé sur le budget et les dépenses effectives pour la reconfiguration et la rénovation du bâtiment de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld, aucune dépense n'avait été imputée aux budgets prévus initialement au titre de la sécurité et de la signalétique (40 000 dollars), de l'accélération des travaux (150 000 dollars) et de la réserve pour imprévus (363 636 dollars). De même, le coût final de l'assurance a été de 71 505 dollars et non de 129 892 dollars, comme prévu dans le premier budget du projet. Par ailleurs, en ce qui concerne la construction des salles de cours du 3<sup>e</sup> sous-sol du bâtiment de la pelouse nord, aucune dépense n'a été faite au titre de l'accélération et de la constitution d'une réserve pour imprévus, alors que des budgets d'un montant de 75 000 dollars et 409 494 dollars, respectivement, avaient été prévus. Par conséquent, même si l'on ne note pas de variations importantes dans le montant total des dépenses liées aux travaux d'équipement restant à effectuer et des solutions provisoires par rapport aux prévisions budgétaires, il existe des variations importantes selon les rubriques.

13. L'Administration a indiqué que, tout au long de la conception et de la construction, les modifications nécessaires avaient été apportées à mesure que les problèmes surgissaient. Ainsi, le coût de certaines rubriques de dépense a été réduit et les économies ainsi réalisées ont permis de couvrir les dépassements de budget au titre d'autres rubriques. En fin de compte, les projets ont été achevés sans dépassement de budget.

14. Le Conseil convient que les prévisions budgétaires initiales ont pu nécessiter des ajustements au cours de la réalisation du projet. Il note toutefois qu'aucune dépense n'a été imputée au niveau des estimations initiales pour diverses rubriques, ce qui traduit certaines lacunes dans la préparation des estimations.

**15. Le Comité recommande que l'Administration examine la méthode d'établissement des estimations en vue d'établir des normes pour les dépenses communes ou de nature générale de sorte que les estimations relatives aux projets soient réalistes.**

16. L'Administration a accepté la recommandation et indiqué qu'elle continuerait d'améliorer sa méthode d'établissement des estimations pour faire en sorte que les estimations relatives aux projets soient réalistes, mais qu'il faudrait également continuer de faire preuve de souplesse et s'adapter aux changements découlant de facteurs internes et externes pour être en mesure d'exécuter le projet dans les limites du budget approuvé par l'Assemblée générale.

### **Ordres de modification**

17. Comme indiqué dans le précédent rapport du Comité, il y a eu de nombreux ordres de modification aux contrats car l'Administration a commencé les travaux de construction sans attendre que les études de conception détaillée du projet soient terminées. L'utilisation de plans incomplets a augmenté les risques et l'incertitude.

18. Dans ses rapports précédents, le Comité a signalé qu'au mois de mars 2016, il y avait eu environ 4 700 ordres de modification pour un montant total de 497 millions de dollars. Quelque 46 ordres de modification portant sur les contrats de construction, d'une valeur cumulée de 1,75 million de dollars, ont été approuvés entre avril 2016 et février 2017. Le Comité a noté que l'Administration avait des informations concernant les avenants apportés au contrat découlant des ordres de modification et le montant total des paiements effectués au titre du contrat pendant la période allant de mars 2017 à mars 2018, mais qu'elle n'en avait pas sur les versements correspondant aux seuls ordres de modification.

19. Le Comité a analysé les données fournies par l'Administration et noté ce qui suit :

- Au 29 janvier 2018, le contrat concernant le renforcement des mesures de sécurité à l'entrée du garage de la 48<sup>e</sup> Rue avait fait l'objet de 28 avenants depuis sa signature, dont 18 depuis le 13 avril 2017 afin de prolonger le contrat au 30 juin 2018, entraînant un surcoût d'un montant de 2,58 millions (14.83 % de la valeur du contrat révisé) ;
- Au 15 novembre 2017, le contrat de fourniture des services de démolition et d'aménagement paysager du bâtiment des conférences de la pelouse nord avait fait l'objet de 13 avenants depuis sa signature, dont 10 depuis le 13 avril 2017, entraînant un surcoût d'un montant de 1,41 million (7.45 % de la valeur du contrat révisé).

20. Le Comité a observé que la signature de 18 avenants au contrat découlant de 63 ordres de modification dans le cas du contrat concernant le renforcement des mesures de sécurité à l'entrée du garage de la 48<sup>e</sup> Rue, et de 10 avenants découlant 55 ordres de modification dans le cas du contrat de fourniture de services de démolition du bâtiment des conférences de la pelouse nord et d'aménagement paysager, en l'espace de neuf mois et sept mois, respectivement, montrait que les contrats n'avaient pas été formulés correctement.

21. En réponse à la question du Comité, l'Administration a expliqué que le véritable délai nécessaire à l'approbation et à l'exécution d'un ordre de modification n'avait pas été consigné de janvier 2017 à mars 2018 étant donné que l'équipe chargée de

suivre les ordres de modification avait été dissoute à la clôture du plan-cadre d'équipement.

### **Demandes d'arbitrage**

22. Deux demandes d'arbitrage en cours relatives au plan-cadre d'équipement concernent directement l'Organisation. Elles portent sur des actions contentieuses engagées contre le maître d'œuvre, nommé par l'ONU, par les sous-traitants à qui il a délégué la réalisation de certains aspects du plan-cadre d'équipement, tels que les installations électriques et les systèmes mécaniques.

23. La première demande d'arbitrage découle d'une action contentieuse engagée contre le maître d'œuvre par le sous-traitant chargé des travaux d'électricité. En vertu de l'accord qu'ils ont passé, le sous-traitant prétend que le maître d'œuvre lui doit encore plus de 58 millions de dollars. Il a affirmé que le maître d'œuvre, l'ONU et ses architectes, ingénieurs et autres consultants n'avaient cessé de procéder à un nombre invraisemblable d'ajouts et de changements concernant la portée, la nature et le calendrier des travaux dont il était chargé. Selon lui, la conséquence directe de ces changements a été qu'il a été contraint de travailler en dehors des heures prévues et de manière inefficace, entraînant des coûts dont il n'a pas reçu contrepartie. Le maître d'œuvre a nié les allégations du sous-traitant et a pour sa part déposé une demande d'arbitrage contre l'ONU en juillet 2015, exigeant une indemnisation dans le cas où il devrait indemniser son sous-traitant. Selon l'ONU, aux termes du contrat, le maître d'œuvre n'a pas droit à une indemnisation dans ce cas. La procédure devant le tribunal arbitral est en cours. En mai 2017, l'ONU a déposé auprès du tribunal arbitral une demande d'irrecevabilité de la demande du maître d'œuvre. Le tribunal arbitral a estimé que l'ONU avait présenté des arguments solides prouvant que rien dans le contrat n'autorisait le maître d'œuvre à réclamer une indemnisation. Toutefois, le tribunal arbitral a également indiqué qu'il ne pouvait se prononcer de manière définitive à ce stade sans que le maître d'œuvre, l'ONU et lui-même aient eu l'occasion d'examiner attentivement les implications contractuelles et juridiques d'un point de vue complètement factuel. C'est pourquoi les parties procèdent actuellement à l'étape de communication des documents et les nouvelles procédures du tribunal d'arbitrage devraient commencer courant 2018.

24. La deuxième demande d'arbitrage découle d'une action contentieuse engagée contre le maître d'œuvre par un sous-traitant chargé des systèmes mécaniques. Dans ce cas, le sous-traitant prétend que le maître d'œuvre lui doit encore 4 millions de dollars pour des travaux effectués au titre de plusieurs contrats dans le cadre du plan-cadre d'équipement. Le maître d'œuvre a nié les allégations du sous-traitant. Toutefois, comme dans le premier cas, il dit que s'il était contraint de verser une quelconque indemnisation, il se retournerait contre l'ONU. Le maître d'œuvre a déposé une demande d'arbitrage contre l'ONU en août 2016, demandant une indemnisation dans le cas où il devrait indemniser son sous-traitant. Selon l'ONU, aux termes du contrat, le maître d'œuvre n'a pas droit à une indemnisation dans ce cas. Un tribunal arbitral a été constitué. La procédure est actuellement à son stade préliminaire et porte sur des questions juridiques complexes et la présentation de très nombreuses pièces justificatives.

25. L'Administration a indiqué que le Bureau des affaires juridiques s'était assuré les services d'un conseil juridique externe pour défendre les intérêts de l'Organisation dans les deux litiges. Les honoraires versés par l'ONU dans ces deux affaires s'élevaient à 1,43 million de dollars au 30 mars 2018 s'agissant de la procédure impliquant le sous-traitant chargé des installations électriques et 125 539 dollars s'agissant de la procédure impliquant le sous-traitant chargé des systèmes mécaniques.

### Attribution de ressources jusqu'à l'achèvement du projet

26. En juin 2015, l'Administration a estimé à 2,83 millions de dollars le coût de la gestion du projet jusqu'à son achèvement. Elle a indiqué que le coût d'achèvement s'élevait à 6,51 millions de dollars en mars 2018. On trouvera dans le tableau 2 une comparaison du coût estimatif et du coût effectif.

Tableau 2

#### Coût d'achèvement (comparaison entre l'estimation et le coût effectif)

Composante	Estimation, juin 2015		Coût effectif, mars 2018	
	Période	Charges (Dollars É.-U.)	Période	Charges (Dollars É.-U.)
Des membres du personnel de l'ONU <sup>a</sup> sont chargés de clôturer les contrats du maître d'œuvre et de diriger les travaux du plan-cadre d'équipement	Juillet 2015-décembre 2016	1 029 000	Juillet 2015-mars 2018	1 036 387
Trois sous-traitants extérieurs <sup>a</sup> sont chargés de clôturer les contrats du maître d'œuvre	Juillet 2015-octobre 2015	42 000	Juillet 2015-mars 2018	192 566
Coûts liés au cabinet de conseil en gestion des programmes <sup>b</sup>	Juillet 2015-décembre 2016	1 762 610	Juillet 2015-mars 2018	5 277 524
Montant total des dépenses prévues pour clôturer le projet		2 833 610		6 506 477

Source : Données communiquées par l'Administration.

<sup>a</sup> Tous les membres du personnel et les sous-traitants n'ont pas été déployés pendant toute la durée indiquée.

<sup>b</sup> Coûts nets des ajustements apportés aux reliquats des périodes précédentes.

27. Le Comité a constaté que toutes les composantes achevées présentaient des coûts supérieurs aux estimations de juin 2015, principalement du fait des retards pris.

28. En mars 2017, l'Administration a estimé que le coût d'achèvement s'établissait à 6,68 millions de dollars, dont 1,09 million au titre des coûts de personnel, 190 500 dollars au titre des sous-traitants extérieurs engagés pour clôturer les contrats du maître d'œuvre et 5,4 millions de dollars au titre du cabinet de conseil en gestion des programmes. L'Administration a indiqué que la plupart des dépenses de personnel avaient été engagées avant octobre 2016 et que certains membres du personnel n'avaient pas été déployés pour le plan-cadre d'équipement pour la période allant de juillet 2015 à octobre 2016. Par conséquent, le montant total effectif des dépenses a été légèrement inférieur aux estimations de mars 2017.

## C. Calendrier du projet et cahier des charges

### Achèvement et constatation d'achèvement des travaux

29. Comme il est expliqué dans le précédent rapport du Comité, la dernière étape consiste en la clôture administrative de l'ensemble des contrats et le versement des sommes dues, en particulier au titre des principaux contrats à coût maximal garanti. Comme indiqué dans le rapport, l'achèvement était initialement prévu pour décembre 2014 et la clôture administrative pour juin 2015. En mars 2017, ces échéances ont été repoussées respectivement à juin 2017 et août 2017. Les travaux ont été définitivement achevés en septembre 2017. Toutefois, l'Administration a indiqué que la clôture administrative ne pouvait intervenir tant qu'il y avait des actions contentieuses en cours et qu'aucune décision n'avait été prise.

30. Le Comité a noté que l'Administration n'avait pas la totalité des certificats d'achèvement pour tous les éléments du plan-cadre d'équipement. En outre, l'Administration a informé le Comité qu'il n'existait pas de rapport final d'achèvement du projet du plan-cadre d'équipement.

#### **Clôture administrative du plan-cadre d'équipement**

31. Dans son quinzième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement (A/72/294 et A/72/294/Corr.1), le Secrétaire général a indiqué que tous les travaux de construction pour l'ensemble du plan-cadre d'équipement et ses sous-composantes, y compris les solutions provisoires et des activités postérieures à la rénovation, avaient été terminés et que le plan-cadre d'équipement avait été achevé en août 2017. Les activités restantes – clôture administrative des contrats, rapprochement des comptes et règlement des factures – devaient être achevées au plus tard au 31 décembre 2017.

32. L'Administration a informé le Comité qu'au moment où le quinzième rapport annuel avait été établi, il était prévu de procéder à la clôture administrative des contrats du plan-cadre d'équipement, y compris au paiement des factures, au plus tard au 31 décembre 2017, mais elle avait informé la Cinquième Commission en novembre 2017 qu'en raison des actions contentieuses en cours et des coûts connexes, la clôture du compte du plan-cadre d'équipement et la présentation du rapport final à l'Assemblée générale étaient repoussés jusqu'à la conclusion des actions contentieuses.

33. Le Comité a fait observer que la même position avait été exprimée au sujet des actions contentieuses en août 2017, lorsque le Secrétaire général avait présenté le quinzième rapport annuel à l'Assemblée générale. La procédure en était alors au tout début, et il n'avait pas été possible de présenter un calendrier raisonnable pour la clôture du compte du plan-cadre d'équipement. L'Administration a souscrit à l'observation du Comité, la jugeant exacte sur le fond.

### **D. Gestion du complexe**

34. Tous les travaux sur le complexe ont été pratiquement terminés avant septembre 2014, date à laquelle les bâtiments ont été livrés à l'ONU. L'Administration a géré et entretenu le complexe en recourant aux services du personnel de l'Organisation et à des contrats de services d'entretien.

#### **Gestion du complexe au quotidien**

35. Le centre d'assistance du Service de la gestion des installations a reçu en 2017 environ 16 103 demandes de services donnant lieu à 18 960 bons de travaux, dont 5 700 concernaient des travaux relatifs aux systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation et des travaux électriques et de plomberie. L'Administration a informé le Comité que toutes les demandes de services enregistrées en 2017 ont été traitées et closes.

#### **Entretien du complexe**

36. Dans son quinzième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement, le Secrétaire général a indiqué que l'entretien des nouveaux systèmes nécessitant des compétences techniques pointues dont le Secrétariat ne disposait pas en interne, il était nécessaire de continuer à faire appel à des fournisseurs commerciaux spécialisés. En outre, les nouveaux systèmes devaient être inspectés plus rigoureusement et plus souvent, à intervalles réguliers, comme prévu dans les

manuels d'utilisation et d'entretien fournis par les fabricants. Les dépenses d'entretien engagées depuis l'exercice biennal 2006-2007 sont présentées dans le tableau 3.

Tableau 3

**Dépenses d'entretien**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2006-2007	2008-2009	2010-2011	2012-2013	2014-2015	2016-2017
Montant	2006-2007	2008-2009	2010-2011	2012-2013	2014-2015	2016-2017

Source : données de l'Administration.

37. Le Comité a noté que, bien que les bâtiments récemment rénovés nécessitent dans l'ensemble moins d'interventions d'entretien et de réparation, les dépenses consacrées à l'entretien des actifs du plan-cadre d'équipement étaient restées globalement constantes depuis l'exercice biennal 2006-2007.

38. L'Administration a indiqué qu'en vue de l'adoption d'une démarche d'entretien globale, un dispositif d'entretien préventif avait été mis en œuvre dans Umoja en octobre 2017 pour tous les systèmes mécaniques, électriques et de plomberie installés dans le contexte du plan-cadre d'équipement et pour certains systèmes existants, ce qui a permis de suivre en toute transparence l'achèvement des opérations d'entretien préventif au niveau des divers éléments de matériel.

39. Le Comité a constaté que faute d'un dispositif d'analyse décisionnelle permettant de générer automatiquement des rapports concernant les opérations d'entretien dans le module Umoja Entretien des installations, ces informations devaient être produites manuellement, ce qui prenait beaucoup de temps. Or il estime qu'un tel rapport d'analyse décisionnelle aiderait l'Administration à prendre des mesures préventives en connaissance de cause.

**40. Le Comité recommande que l'Administration élabore un dispositif permettant de produire des rapports d'analyse décisionnelle relatifs à l'entretien qui sera intégré au module Umoja Entretien des installations.**

41. L'Administration a accepté cette recommandation.

**Gestion à long terme des biens immobiliers**

42. Dans son précédent rapport, le Comité a estimé que l'Administration devrait s'efforcer au plus vite d'optimiser la méthode d'entretien afin que l'Organisation retire la valeur maximale des investissements faits dans ses immobilisations. L'Administration avait pris note des préoccupations exprimées par le Comité et l'avait assuré qu'elle continuerait de prendre des mesures pour répondre à ces préoccupations en présentant des rapports sur la question à l'Assemblée générale.

43. Dans son rapport sur l'examen stratégique des biens immobiliers (A/72/393), le Secrétaire général a déclaré que la méthode d'investissement progressif<sup>2</sup> était l'option la plus rentable et celle qui présentait le plus d'avantages non quantifiables, et qu'elle permettrait à l'Organisation d'opérer entre 34 % et 54 % d'économies sur la durée de vie utile d'un bâtiment, soit 50 ans, par comparaison avec les résultats obtenus par

<sup>2</sup> La méthode d'investissement progressif est une démarche anticipative dans laquelle des travaux de rénovation sont effectués de manière progressive et systématique tout au long du cycle de vie d'un bâtiment, l'idée étant d'éviter d'avoir à mener des projets de plus grande ampleur et plus risqués.

application de la méthode de remplacement en fin de vie utile, actuellement en vigueur. Après avoir étudié ce rapport, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a estimé que le Secrétaire général n'y donnait pas une explication satisfaisante de la méthodologie et des hypothèses appliquées pour justifier l'adoption de la méthode proposée. Le Comité consultatif a fait de nouveau valoir que le Secrétaire général devrait effectuer une analyse coût-avantage détaillée d'un programme d'entretien plus préventif (investissement progressif), assortie d'informations claires sur les incidences financières qu'aurait l'adoption de cette méthode (voir [A/72/7/Add.9](#)). L'Assemblée générale a souscrit à cette recommandation du Comité consultatif dans sa résolution [72/262](#). Le Secrétaire général avait l'intention de présenter un autre rapport sur l'examen stratégique des biens immobiliers à l'Assemblée à sa soixante-quatorzième session.

### **Protection des actifs**

44. On entend par actifs du plan-cadre d'équipement l'ensemble des bâtiments, en tant que solution clefs en main, avec tous leurs sous-systèmes intégrés. Tous les actifs du plan-cadre d'équipement font partie de l'ensemble des biens de l'Organisation ; ils ne sont donc pas séparés du reste des actifs aux fins de la comptabilisation. Les bâtiments et sous-sols maintenant rénovés offrent un cadre de travail plus moderne, doté de systèmes et de matériel sophistiqués et d'une sécurité accrue sur une grande partie du complexe. Il est essentiel de gérer et de protéger les bâtiments et les systèmes rénovés afin de profiter au mieux des avantages de la rénovation.

45. Dans son précédent rapport, le Comité avait analysé le rapport d'inventaire physique de 2016 établi par l'Administration concernant les bâtiments rénovés lors du plan-cadre d'équipement – bâtiments de l'Assemblée générale, du Secrétariat, des conférences et de la pelouse Nord – et avait noté que sur 1 000 actifs vérifiés lors de l'inventaire physique, 208<sup>3</sup> n'avaient pas pu être localisés et que l'emplacement initial de 78 actifs n'était pas précisé.

46. L'Administration a informé le Comité du statut des 208 actifs manquants, comme suit :

- Sur les 150 actifs disponibles en 2015 mais introuvables en 2016, 68 avaient été localisés, 25 étaient sur le point d'être comptabilisés en pertes et 57 devaient encore être localisés ;
- Sur les 25 actifs créés en 2015, 8 ont été trouvés lors de l'inventaire physique effectué en 2017, 16 actifs se trouvaient à l'étranger avec l'autorisation du Bureau de l'informatique et des communications et 1 restait à localiser ;
- Sur les 33 actifs n'ayant pas été localisés depuis 2014, 12 avaient été localisés et 21 devaient encore l'être.

47. L'Administration a en outre déclaré que, sur les 78 actifs dont l'emplacement initial n'avait pas été précisé, 34 avaient été localisés en 2017, 3 étaient sur le point d'être comptabilisés en pertes et 41 n'étaient toujours pas localisés.

48. D'après les informations figurant ci-dessus, sur les 286 actifs introuvables ou dont l'emplacement initial n'avait pas été indiqué lors de l'inventaire physique de 2016, 138 avaient été localisés, 28 étaient sur le point d'être comptabilisés en pertes et 120 étaient toujours introuvables.

<sup>3</sup> Dont 150 actifs disponibles en 2015 mais introuvables en 2016, 25 actifs créés en 2015 mais introuvables en 2016 et 33 actifs qui n'avaient pas été localisés depuis 2014.

49. D'après les informations fournies par l'Administration concernant l'inventaire physique pour l'année 2017, sur les 1 555 actifs concernés par l'inspection, 266 étaient introuvables. Au moment de l'établissement du présent rapport, l'Administration avait fourni une mise à jour des résultats de l'inventaire physique de 2017, comme suit :

- 25 actifs étaient sur le point d'être comptabilisés en pertes ;
- 99 actifs n'avaient pas encore été localisés.

50. En l'absence d'informations détaillées et d'éléments de rapprochement, le Comité n'a pas été en mesure de procéder au rapprochement de la liste des actifs indiqués comme introuvables dans le précédent rapport d'inventaire physique (2016) avec celle des actifs recensés dans le rapport d'inventaire physique de 2017.

### **Œuvres d'art et autres dons**

51. Pendant l'exécution du plan-cadre d'équipement, les œuvres d'art et autres dons offerts à l'Organisation des Nations Unies par des États Membres, des fondations et des donateurs individuels ont été retirés de leurs lieux d'exposition d'origine et y ont été remis après l'achèvement du plan. En outre, dans sa résolution 63/270, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général d'établir un registre des dons.

52. Le Comité a noté que sur un total de 285 œuvres d'art et autres dons, l'emplacement actuel de 218 articles était indiqué, ce qui signifie que 218 articles étaient exposés, au lieu des 202 articles mentionnés dans la liste que l'Administration a communiquée au Comité lors d'un audit antérieur.

53. L'Administration a indiqué en juillet 2018 que dans la liste des 218 articles fournie lors d'un audit antérieur, un certain nombre d'articles avaient été décomposés en des parties distinctes à des fins de suivi mais qu'au total la liste concernait bien 202 articles, lesquels étaient exposés. La liste des 202 articles fournie pendant l'audit effectué en mars et avril 2018 reprenait le même inventaire des dons que la liste fournie antérieurement.

54. Le Comité a fait observer que la procédure d'enregistrement des dons exigée par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/270 n'était pas complète.

55. Le Comité a également noté que l'Administration n'avait pas procédé à des inventaires physiques réguliers des dons et des installations artistiques.

**56. Le Comité recommande que l'Administration tienne à jour un registre des œuvres d'art et des dons et procède à un inventaire physique de ceux-ci chaque année pour s'assurer de leur existence.**

57. L'Administration a accepté la recommandation et indiqué qu'elle était en train d'enrichir les données versées au registre des dons et d'intégrer celui-ci au logiciel de gestion des installations, et qu'elle procéderait à un inventaire physique dans les mois à venir.

58. L'Administration a également fait savoir que la responsabilité de la garde des actifs incombait au chef du département ou du bureau concerné. L'inventaire physique était effectué conjointement par l'équipe qui en était chargée et le département ou bureau responsable des actifs ; s'agissant des actifs se trouvant à l'étranger, il incombait au département ou au bureau concerné de fournir la preuve de leur existence. L'Administration a assuré le Comité que le Bureau des services centraux d'appui continuerait à collaborer avec les départements et bureaux pour améliorer le dispositif actuel et renforcer les procédures et les mécanismes de contrôle interne établis pour assurer la protection, l'enregistrement et le suivi des actifs, et

continuerait par ailleurs de fournir un appui, des conseils, des formations et des outils pour garantir l'enregistrement et le suivi adéquats des actifs sur le long terme.

## **E. Tirer le meilleur parti des avantages du complexe rénové**

### **Efficacité énergétique**

59. Le plan-cadre d'équipement visait à réduire la consommation d'énergie d'au moins 50 % et la consommation d'eau de 40 %. Plusieurs mesures d'efficacité énergétique y ont donc été incorporées : des bureaux ouverts, un refroidissement à faible utilisation d'énergie, un éclairage à haute efficacité énergétique dans l'ensemble du complexe et des vitrages extérieurs sur les bâtiments rénovés.

60. Dans son quinzième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement (A/72/536), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a prié le Secrétaire général de présenter dans son prochain rapport des informations complètes sur les gains d'efficacité quantifiables qui avaient été obtenus en ce qui concernait la consommation d'énergie et le coût des services collectifs de distribution en se fondant sur des données effectivement recueillies. D'après les informations fournies dans le quinzième rapport annuel du Secrétaire général (A/72/294 et A/72/294/Corr.1), les gains d'efficacité quantifiables s'établissaient à 76 % pour la vapeur et à 14 % pour l'électricité, le gain pour la vapeur et l'électricité combinées s'établissant à 59 % pour l'année 2016. Toutefois, aucune information n'a été fournie concernant la réduction de la consommation d'eau.

61. Les données relatives à la consommation de vapeur et d'électricité pour 2006 et 2017 ainsi que les factures des services de distribution concernant l'électricité, la vapeur, le gaz et l'eau pour 2017 ont été communiquées au Comité. Toutefois, l'Administration n'a pas pu fournir de pièces justificatives concernant les données de 2006. Les informations communiquées par l'Administration concernant les données de 2006 différaient des données figurant dans le quinzième rapport annuel du Secrétaire général. Selon les informations fournies par l'Administration, la consommation de vapeur pour 2006 était de 476,62 millions de kBTU<sup>4</sup>. Toutefois, le quinzième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement indique que cette consommation était de 400,52 millions de kBTU (voir A/72/294/Corr.1). Compte tenu de cet écart, les gains d'efficacité revendiqués dans le quinzième rapport annuel doivent être examinés. L'Administration a accepté l'observation du Comité et déclaré que les données relatives à 2006 qu'elle a communiquées provenaient d'un audit énergétique réalisé en 2011.

62. L'Administration a indiqué que les économies d'énergie réalisées en 2017 étaient de 68 % dans le cas de la consommation de vapeur et de 20 % pour la consommation d'électricité, et que les économies d'énergie globales s'établissaient à 55 %. Par conséquent, l'objectif fixé en termes d'efficacité énergétique est apparemment atteint, bien que les économies d'énergie effectivement réalisées aient été ramenées de 59 % en 2016 à 55 % en 2017.

63. Pour suivre la consommation d'énergie et rendre compte des résultats obtenus en matière d'efficacité énergétique, le système de communication des informations sur l'énergie (EDART) a été mis en service dans le contexte du plan-cadre d'équipement. Ce système, devenu opérationnel en janvier 2016, permet de mesurer et communiquer en temps réel la consommation d'énergie globale et celle du matériel.

<sup>4</sup> BTU : unités thermales britanniques. Un BTU correspond à la quantité de chaleur nécessaire pour élever de 1 degré Fahrenheit la température de 1 livre d'eau ; « kBTU » désigne « un millier d'unités thermiques britanniques ».

Cependant, les rapports produits n'étaient pas exacts en raison de l'utilisation d'un coefficient de conversion inexact. L'Administration a informé le Comité que le coefficient avait été corrigé et que les rapports établis en mars 2018 étaient exacts.

64. Le Comité a noté que le système EDART pouvait être utilisé pour suivre la consommation d'énergie au niveau du matériel, et qu'il serait donc très utile pour analyser et réglementer les modes de consommation d'énergie étage par étage et bâtiment par bâtiment.

**65. Le Comité recommande que l'Administration étudie l'utilité du système de communication des informations sur l'énergie pour ce qui est du suivi de la consommation d'énergie à l'échelle des étages et des bâtiments afin de réduire encore la consommation d'énergie partout où cela est possible. Le Comité recommande en outre que l'Administration rende compte également des réductions de la consommation d'eau.**

### Accessibilité

66. Dans son treizième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement (A/70/343), le Secrétaire général a déclaré que le plan-cadre d'équipement a amélioré les conditions d'accessibilité physique depuis l'extérieur du complexe et a rendu celui-ci pleinement accessible aux personnes handicapées. Dans son précédent rapport [A/72/5 (Vol. V)], le Comité a recommandé qu'une enquête soit effectuée auprès des utilisateurs des éléments d'accessibilité afin d'en mesurer l'efficacité et de déceler les éventuelles lacunes de l'infrastructure issue du plan-cadre d'équipement.

67. En août 2017, une enquête a été diffusée sur iSeek<sup>5</sup> afin que les personnes handicapées puissent faire part de leur expérience concernant les éléments d'accessibilité. Les retours d'expérience issus de l'enquête, qui a porté sur les installations, la sécurité et les services de restauration et de conférence, ont souligné les difficultés rencontrées par les utilisateurs s'agissant de l'accessibilité des locaux. L'Administration a indiqué que la conception des éléments du plan-cadre d'équipement tenait compte notamment des caractéristiques requises par les autorités locales et par la loi sur les Américains handicapés (*Americans with Disabilities Act*) ; elle s'est toutefois engagée à prendre en compte les retours issus de l'enquête et à évaluer ce qui pourrait être fait, de façon réaliste et raisonnable, pour remédier aux problèmes soulevés.

68. Pendant la visite sur place, le Comité a constaté qu'à la cafétéria au 4<sup>e</sup> étage, une chaise, un panneau d'affichage de bienvenue et un détecteur de métal ont été placés à proximité de l'ascenseur pour personnes handicapées, ce qui laissait très peu d'espace pour manœuvrer un fauteuil roulant. L'Administration a déclaré qu'il s'agissait là d'un fait inhabituel et que des consignes seraient affichées pour garantir que ces zones restent dégagées et libres de tout obstacle.

69. L'Administration a informé le Comité qu'au moment de sa conception le plan-cadre d'équipement était conforme aux Normes relatives à l'accessibilité de 1991 promulguées au titre de la loi sur les Américains handicapés, en vigueur à l'époque, et qu'il y demeurerait conforme. La version de 2010 de ces Normes est entrée en vigueur une fois achevée la conception du plan-cadre d'équipement et alors que les travaux de rénovation avaient déjà commencé. Il faudrait procéder à des évaluations supplémentaires pour répertorier les éléments d'accessibilité requis par les Normes de 2010. Le Comité a noté que l'Organisation des Nations Unies, qui a vocation à être une organisation modèle, préconise l'accessibilité pour tous, et que

<sup>5</sup> Site Intranet du personnel des Nations Unies.

l'Administration pourrait procéder à une analyse des lacunes concernant les Normes de 2010 et s'attacher à assurer la conformité des locaux à ces dernières.

**70. Le Comité recommande que l'Administration analyse les réponses à l'enquête menée sur iSeek et prenne les mesures correctives voulues.**

**71. Le Comité recommande également que l'Administration examine les prescriptions énoncées dans les Normes relatives à l'accessibilité de 2010 promulguées au titre de la loi sur les Américains handicapés et prenne progressivement les mesures nécessaires pour assurer le respect de ces Normes et garantir l'accessibilité des locaux pour toutes les personnes handicapées.**

72. L'Administration a accepté ces recommandations.

## **F. Installations de loisirs**

73. Le 12 janvier 2017, le Comité international olympique a proposé de contribuer financièrement à la construction d'installations de loisirs au Siège de l'ONU. Cette offre a été acceptée par le Secrétaire général, sous réserve du respect des règlements, règles et politiques de l'Organisation. Cette contribution devait servir à financer la création d'un centre de loisirs comprenant une salle de sport située au deuxième sous-sol du bâtiment des conférences temporaire de la pelouse Nord et une aire de loisirs de plein air qui se situerait sur la pelouse Nord du complexe du Siège. L'Organisation était seule responsable de la supervision, de la direction et du contrôle de l'exécution de ce projet de construction.

74. Conformément à l'article 3.12 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations, le Secrétaire général peut accepter des contributions volontaires, qu'elles soient ou non en espèces, à condition qu'elles soient offertes à des fins compatibles avec les principes, les buts et les activités de l'Organisation et que l'acceptation des contributions qui entraînent, directement ou indirectement, des obligations financières supplémentaires pour l'Organisation ait l'assentiment de l'autorité compétente. Le paragraphe b) de la règle 103.4 dudit Règlement dispose que l'autorité compétente pour approuver les contributions volontaires, dons ou donations qui entraînent, directement ou indirectement, des obligations financières supplémentaires pour l'Organisation est l'Assemblée générale.

75. Dans son rapport sur le quatorzième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement (A/71/541), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a indiqué qu'il convenait de donner l'assurance que l'acceptation du don du Comité international olympique était en tous points conforme au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation ; que la construction du centre se ferait dans le respect strict des politiques, procédures et pratiques de l'Organisation en matière d'approvisionnement ; et que l'utilisation à cette fin d'un espace au sous-sol du bâtiment du Siège ne ferait pas obstacle à toute autre utilisation actuelle ou future qui pourrait en être faite. En outre, le Comité consultatif a déclaré que l'Assemblée générale devrait être informée avec précision des incidences financières directes ou indirectes découlant de la construction du centre de loisirs. Le Comité consultatif est d'avis que la construction du centre de loisirs doit être préalablement approuvée par l'Assemblée.

76. L'Administration a informé le Comité que le Comité international olympique avait fait don d'un montant qui a financé l'installation d'un pavillon extérieur – soit un terrain de basket-ball, une surface pour jouer aux palets et l'aménagement paysager du pavillon – à l'extrémité nord de la pelouse Nord, l'installation d'une salle

de sport au 2<sup>e</sup> sous-sol du bâtiment de la pelouse Nord et les contrats d'entretien connexes. Elle a également informé le Comité que le centre de loisirs avait été construit, mais que la salle de sport n'était pas encore opérationnelle.

77. Les dépenses prévues et les dépenses effectivement engagées pour la création de ces installations sont indiquées dans le tableau 4.

Tableau 4

**Installations de loisirs**

(En dollars des États-Unis)

<i>Composante</i>	<i>Budget</i>	<i>Dépenses effectives au 31 mars 2018</i>
Pavillon	614 758	555 595
Salle de sport pour le personnel	508 477	544 906
<b>Total partiel (pavillon et salle de sport pour le personnel)</b>	<b>1 123 235</b>	<b>1 100 501</b>
Frais d'entretien sur sept ans (coût prévu)	376 764	399 498
<b>Coût total des installations de loisirs</b>	<b>1 500 000</b>	<b>1 500 000</b>

*Sources* : rapport sur les coûts du Comité international olympique, au 20 décembre 2017 ; données de l'Administration.

78. Il a également été mentionné que les frais d'assurance des installations de loisirs étaient couverts par la police d'assurance de l'Organisation étant donné que ces installations faisaient partie du complexe existant. Toutefois, l'Administration n'a pas donné d'information concernant les besoins de ces installations en termes de chauffage et d'eau. Elle a informé le Comité que la durée d'utilité escomptée de ces installations a été fixée à sept ans, les actifs créés dans le cadre de ces installations récréatives étant spécialisés par nature, et fait savoir que ces installations seraient examinées annuellement pour tenir compte de toute modification de leur durée d'utilité.

79. Afin de calculer le coût de l'entretien des installations, l'Administration n'a pris en compte que le coût des services de nettoyage effectués par les agents d'entretien (environ 1 761 dollars par mois pour la salle de sport et 2 759 dollars par mois pour le pavillon). Le coût total du nettoyage par les agents d'entretien pendant une durée de sept ans serait ainsi de 379 680 dollars, hors ajustement au titre de l'inflation. L'Administration a indiqué que le reliquat de la donation servirait à couvrir les frais de nettoyage.

80. L'Administration a également informé le Comité qu'il n'était pas prévu de renoncer à ces installations après sept ans et qu'elles conserveraient leurs fonctions actuelles après cette période.

81. D'après l'expérience du Comité, le coût de l'entretien d'un actif augmente avec l'utilisation, et le Comité a noté que l'Administration n'avait pas fait de prévisions concernant ce coût s'agissant de ces actifs autres que celles concernant leur nettoyage. Par conséquent, les installations de loisirs offertes par le Comité international olympique ne sont pas sans incidence sur les coûts. L'Administration n'a pas demandé l'approbation de l'Assemblée générale avant d'accepter la donation du Comité international olympique, comme le prescrivent l'article 3.12 et le paragraphe b) de la règle 103.4 du Règlement financier et des règles de gestion financière.

82. L'Administration a indiqué que le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires avait recommandé que l'Assemblée générale prenne note de ces installations a posteriori, recommandation qui était actuellement en cours d'examen par l'Assemblée. L'Administration estimait par conséquent qu'il n'était pas nécessaire qu'elle se retourne vers l'Assemblée pour solliciter son approbation.

**83. Le Comité recommande que l'Administration procède à une évaluation complète des dépenses d'entretien, en tenant compte de tous les aspects de l'entretien, tels que les réparations et le maintien en état des installations de loisirs.**

**84. Le Comité recommande en outre que l'Administration prenne les dispositions qu'il conviendra pour financer les coûts de fonctionnement et d'entretien des actifs découlant de la donation du Comité international olympique.**

85. L'Administration a souscrit à ces recommandations et déclaré que la donation du Comité international olympique couvrait les frais d'entretien des installations pendant les sept ans de leur durée d'utilité. Elle a déclaré qu'elle continuerait à dialoguer avec le Comité international olympique s'agissant des futurs besoins de financement des dépenses d'entretien au-delà de sept ans et qu'elle étudierait d'autres options pour compléter les fonds disponibles, selon qu'il conviendrait.

## G. Remerciements

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

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde,  
Président du Comité des commissaires aux comptes,  
(Auditeur principal)  
(Signé) Rajiv **Mehrishi**

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes  
de la République-Unie de Tanzanie  
(Signé) Mussa Juma **Assad**

Le Président de la Cour des comptes fédérale de l'Allemagne  
(Signé) Kay **Scheller**

24 juillet 2018

## Annexe I

## État de l'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2016

Numéro	Rapport	Condensé de la recommandation	Mesures prises par l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
					Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation devenue caduque	Recommandation non appliquée
1	Soixante-huitième session/par. 77	Le Comité recommande que l'Administration adopte une stratégie de financement reposant sur la durée de vie complète des biens et évalue différentes formules chiffrées pour l'entretien des bâtiments du Siège durant toute leur durée de vie.	Conformément à la section VI de la résolution 70/248 B de l'Assemblée générale, le Secrétaire général a soumis une version actualisée du rapport sur l'examen stratégique des biens immobiliers (A/72/393), dans laquelle il a proposé d'axer l'investissement patrimonial sur une méthode d'investissement progressif et a fourni des informations actualisées concernant la structure de gouvernance des grands projets de construction et de ceux qui sont proposés à court terme, ainsi que des renseignements sur d'autres aspects tels que l'accessibilité, les besoins en	Selon l'Administration, la recommandation est en cours d'application.		X		

Numéro	Rapport	Condensé de la recommandation	Mesures prises par l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation devenue caduque	Recommandation non appliquée
2	Soixante-huitième session/par. 82	Le Comité recommande que le Bureau des services centraux d'appui examine ses contrats d'entretien après avoir évalué l'intégralité du cahier des charges correspondant aux besoins en matière de gestion des installations auxquels il faudra satisfaire au lendemain de l'exécution du plan-cadre d'équipement et se penche sur les moyens d'obtenir un meilleur rapport qualité-prix des principaux partenaires commerciaux.	locaux à l'échelle de l'Organisation sur le long terme et les stratégies de gestion souple de l'espace de travail. L'Administration compte soumettre le prochain rapport de ce type à l'Assemblée à sa soixante-quatorzième session.  Un appel d'offres lancé par l'Administration est en cours pour recruter un expert indépendant qui sera chargé d'évaluer sa stratégie d'entretien.	L'Administration prévoit maintenant de procéder au bilan indépendant de ses pratiques d'entretien à la fin de 2018, un an après la mise en service du module Umoja Entretien des installations. Les moyens d'obtenir un meilleur rapport qualité-prix lors des relations commerciales futures pourront être étudiés à l'issue de ce bilan. Par conséquent, le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		

Numéro	Rapport	Condensé de la recommandation	Mesures prises par l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation devenue caduque	Recommandation non appliquée
3	Soixante-neuvième session/par. 25 b)	Le Comité recommande que l'Administration mette en place pour tous les grands projets un dispositif permettant d'obtenir des avis indépendants. À l'heure actuelle, l'Organisation ne dispose pas de stratégie lui permettant d'obtenir des avis indépendants.	Outre qu'elle a établi des structures de gouvernance à la fois générales et spécifiques au projet concerné pour les projets de grande ampleur, l'Administration s'est également attaché les services de deux cabinets indépendants qui lui fourniront des services indépendants de gestion des risques et d'assurance.	L'Administration ayant indiqué qu'elle avait également engagé deux cabinets indépendants qui lui fourniront des services indépendants de gestion des risques et d'assurance, cette recommandation est considérée comme appliquée.	X			
4	Soixante-neuvième session/par. 25 d)	Le Comité recommande que l'Administration s'engage à ce que la haute direction pilote de manière manifeste le projet d'utilisation souple de l'espace de travail. L'expérience montre que, comme toutes les initiatives de changement qui ont une incidence sur les conditions de travail au quotidien, il est essentiel que la haute direction montre l'exemple pour recueillir	La nouvelle Administration a confirmé que la gestion souple de l'espace de travail faisait partie intégrante des réformes et en décembre 2017, l'Assemblée générale a approuvé le projet de plan d'achèvement de l'aménagement des 26 étages restants du bâtiment du Secrétariat qu'a présenté le Secrétaire général dans son rapport ( <a href="#">A/72/379</a> ). Le calendrier du projet	L'Administration a indiqué que, outre la publication de documents liés à la gestion souple de l'espace de travail, à la gestion du changement et à la participation du personnel entre mai 2015 et juin 2016, des réunions-débats ont été organisées dans les départements et bureaux depuis août 2017 (au 5 avril 2018, il y en avait déjà eu 27). Au vu des progrès accomplis et des résultats obtenus,	X			

## Avis des commissaires aux comptes après vérification

Numéro	Rapport	Condensé de la recommandation	Mesures prises par l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation devenue caduque	Recommandation non appliquée
		l'adhésion du personnel et obtenir les avantages escomptés.	est parfaitement respecté et deux immeubles (celui de la United Nations Federal Credit Union et l'immeuble Innovation) seront libérés en 2018 comme prévu, à l'expiration des baux correspondants. La haute direction soutient le projet, et certains chefs de département ou de bureau ont pris contact avec l'équipe chargée du projet pour mettre en œuvre la gestion souple de l'espace de travail dans leurs zones de travail plus tôt que prévu. Il est évident que les doutes initiaux se sont évaporés à mesure que les cadres ont vu se concrétiser la gestion souple de l'espace de travail.	la recommandation est considérée comme appliquée.				
5	Soixante-dixième session/par. 17 b)	Le Comité recommande que l'Administration gère et établisse des rapports sur la réalisation des	Dans ses rapports annuels, l'Administration a rendu compte des gains d'efficacité obtenus et des	Au vu des progrès accomplis et des résultats obtenus, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			

Numéro	Rapport	Condensé de la recommandation	Mesures prises par l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation devenue caduque	Recommandation non appliquée
6	Soixante-dixième session/par. 17 c)	<p>résultats prévus par le projet, y compris les avantages financiers et autres, et obtenus grâce aux investissements consentis.</p> <p>Le Comité recommande que l'Administration accélère la clôture des contrats restants pour confirmer le coût final du plan-cadre d'équipement et libérer les économies éventuelles.</p>	<p>réalisations dans le domaine de l'efficacité énergétique, du respect des règles, de l'accessibilité et de la sûreté.</p> <p>Les contrats restants ont été clos, à l'exception des activités judiciaires encore en cours.</p>	<p>Certains contrats étant encore en attente de clôture, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application.</p>		X		
7	Soixante-dixième session/par. 17 d)	<p>Le Comité recommande que l'Administration établisse des rapports sur le montant total des économies éventuellement réalisées à la clôture des contrats et mette en place des dispositifs de gouvernance appropriés visant à déterminer l'utilisation de ces économies, y compris le fait de rendre l'argent inutilisé aux États Membres.</p>	<p>Des informations sur les économies résultant de l'annulation d'engagements au titre d'années antérieures et leur utilisation sont fournies régulièrement et le seront encore dans le quinzième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement. Il ne peut y avoir d'économies que lorsque tous les travaux et</p>	<p>Comme indiqué par l'Administration, la recommandation est en cours d'application.</p>		X		

## Avis des commissaires aux comptes après vérification

Numéro	Rapport	Condensé de la recommandation	Mesures prises par l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation devenue caduque	Recommandation non appliquée
8	Soixante et onzième session/par. 17 c)	Le Comité recommande que l'Administration s'emploie à tirer tous les avantages potentiels de l'investissement consenti dans le plan-cadre d'équipement et veille à ce qu'il soit fait une utilisation optimale du nouvel environnement de travail, plus moderne, afin de réduire le recours à des locaux loués à grands frais.	opérations connexes ont été intégralement achevés, les contrats clôturés et tous les comptes apurés. S'il reste des soldes non engagés après la clôture de tous les contrats, ils seront restitués aux États Membres. Le contentieux lié au contrat est toujours en cours.  L'Administration a déclaré que l'immeuble Daily News a été libéré en 2017 et celui de la United Nations Federal Credit Union au mois d'avril 2018, et que la libération de l'immeuble Innovation, prévue pour septembre 2018, était en cours.	D'après l'Administration, le bénéfice de la libération de ces bâtiments est à porter au crédit du projet de gestion souple de l'espace de travail, qui vise à créer des espaces de travail supplémentaires dans le bâtiment du Secrétariat. Étant donné que le projet de gestion souple de l'espace de travail n'est pas encore achevé et que tous les bâtiments loués n'ont pas encore été libérés,		X		

Numéro	Rapport	Condensé de la recommandation	Mesures prises par l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation devenue caduque	Recommandation non appliquée
9	Soixante et onzième session/par. 17 d)	Le Comité recommande que l'Administration procède à une analyse détaillée des données opérationnelles et des dysfonctionnements recensés dans les bâtiments afin de constituer un dossier de décision solide qui puisse être soumis à l'Assemblée générale à l'appui des projets de budget annuels et à long terme que l'Administration présentera au titre de l'entretien.	Le Bureau des services centraux d'appui procède actuellement à un appel d'offres pour s'attacher les services d'un expert indépendant qui sera chargé d'évaluer sa stratégie d'entretien.	la recommandation est considérée comme étant en cours d'application.  Comme indiqué par l'Administration, la recommandation est en cours d'application.		X		
10	Soixante et onzième session/par. 17 e)	Le Comité recommande que l'Administration soumette à l'Assemblée générale, au cours de la partie principale de sa soixante et onzième session, une analyse préliminaire des	L'analyse demandée a été présentée par le Secrétaire général dans son quinzième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement (A/72/294 et A/72/294/Corr.1).	L'analyse des données relatives au coût des services ayant été présentée à l'Assemblée générale dans le quinzième rapport annuel, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			

## Avis des commissaires aux comptes après vérification

Numéro	Rapport	Condensé de la recommandation	Mesures prises par l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation devenue caduque	Recommandation non appliquée
11	Soixante-douzième session/par. 62	Le Comité recommande à l'Administration de s'efforcer de mettre en place le module Umoja Entretien des installations pour permettre un examen rapide de ses pratiques en la matière. Cela lui permettrait d'établir un plan d'entretien à long terme couvrant les lacunes de ses activités dans ce domaine.	Dans le tableau 2 du rapport étaient présentés la consommation d'énergie, les gains d'efficacité et une comparaison entre la consommation d'énergie enregistrée en 2006 et celle enregistrée en 2017. Le tableau 3 présentait des données actualisées sur les coûts et économies liés à la mise en œuvre du plan-cadre.	L'Administration a déclaré que cette recommandation est en cours d'application. L'Administration a indiqué que le module Umoja relatif à l'entretien préventif a été mis en service en octobre 2017 et qu'elle prévoit de faire procéder à une évaluation indépendante de ses pratiques d'entretien fin 2018, soit un an après le déploiement du module Umoja Entretien des installations. Le Comité estime donc cette recommandation		X		

Numéro	Rapport	Condensé de la recommandation	Mesures prises par l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation devenue caduque	Recommandation non appliquée
12	Soixante-douzième session/par. 69	Le Comité recommande à l'Administration de prendre des mesures pour renforcer les contrôles internes aux fins de la protection des actifs, de leur enregistrement et de leur suivi.	La recommandation est en cours d'application. Le Bureau des services centraux d'appui continue d'œuvrer au renforcement des contrôles internes dans le domaine de la gestion des biens.	est en cours d'application. Comme indiqué dans le présent rapport, le Comité continue de constater des lacunes dans ce domaine. La recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		
13	Soixante-douzième session/par. 78	Le Comité recommande que l'Administration règle les problèmes du système de communication des informations sur l'énergie (EDART) en ce qui concerne la collecte et la communication d'informations sur la consommation de vapeur, de gaz et d'eau, afin d'en permettre le suivi en temps réel.	La recommandation est toujours en cours d'application.	L'Administration a en outre indiqué que l'inexactitude des informations communiquées par le système EDART était due à l'utilisation d'un coefficient de conversion erroné. Par la suite, le problème a été examiné avec le fournisseur et, après la correction du coefficient de conversion, les informations sont désormais plus fiables. L'exactitude et l'utilisation des informations peuvent être examinées au cours de la période		X		

## Avis des commissaires aux comptes après vérification

Numéro	Rapport	Condensé de la recommandation	Mesures prises par l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation devenue caduque	Recommandation non appliquée
				à venir ; cette recommandation est donc considérée comme étant en cours d'application.				
14	Soixante-douzième session/par. 79	Le Comité recommande que l'Administration effectue une analyse de faisabilité concernant les valeurs fixées dans le rapport établi par le consultant en avril 2015 afin de trouver des possibilités d'amélioration de l'efficacité énergétique, compte tenu de la souplesse accrue résultant de la mise en œuvre du plan-cadre d'équipement.	L'Administration examinera comment le système EDART peut constituer un outil de suivi supplémentaire permettant d'améliorer l'efficacité énergétique.	Comme indiqué par l'Administration, la recommandation est en cours d'application.		X		
15	Soixante-douzième session/par. 83	Le Comité recommande que l'Administration effectue une enquête auprès des utilisateurs des éléments d'accessibilité afin d'en mesurer l'efficacité et de déceler les éventuelles lacunes	L'enquête auprès des utilisateurs a été effectuée. Même si elle continuera à prendre des mesures pour faire en sorte que les problèmes mis en évidence soient traités (qui seront intégrées à la recommandation concernant le	Le Comité prend note de la réponse mise à jour fournie par l'Administration en juillet 2018 et entend vérifier les progrès accomplis lors du prochain audit.		X		

## Avis des commissaires aux comptes après vérification

Numéro	Rapport	Condensé de la recommandation	Mesures prises par l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation devenue caduque	Recommandation non appliquée
		de l'infrastructure issue du plan-cadre d'équipement.	paragraphe 67 du document <a href="#">A/73/5 (Vol.V)</a> , l'Administration estime que cette recommandation relative à des périodes antérieures a été appliquée et devrait être classée.					
16	Soixante-douzième session/par. 95	Le Comité recommande à l'Administration de suivre régulièrement les gains de productivité tout en réduisant les besoins en locaux.	La recommandation est en cours d'application et continuera de faire partie intégrante du projet de gestion souple de l'espace de travail.	Étant donné que la mise en œuvre du projet de gestion souple de l'espace de travail n'est pas achevée, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		
<b>Total</b>		<b>16</b>			<b>4</b>	<b>12</b>		
<b>Pourcentage</b>					<b>25</b>	<b>75</b>		

## **Annexe II\***

### **Enseignements tirés du plan-cadre d'équipement**

---

\* La présente annexe n'a pas été revue par les services d'édition.

**Enseignements tirés de l'exécution du plan-cadre d'équipement  
de l'Organisation des Nations Unies**

**Document du Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation  
des Nations Unies**

**Juin 2018**

---

## Table des matières

	<i>Page</i>
1. Introduction . . . . .	41
2. Réalisation des objectifs . . . . .	41
3. Planification . . . . .	43
4. Exécution . . . . .	44
5. Gestion de projets . . . . .	45
6. Réalisations . . . . .	46
7. Conclusion . . . . .	47

## **Avant-propos**

Le concept du plan-cadre d'équipement a été défini en 2000, les travaux de construction ont commencé en 2008, toutes les activités liées à la construction ont été achevées en septembre 2017 et la clôture administrative du plan-cadre n'a pas été faite en raison de l'arbitrage des litiges.

Depuis 2004, le Comité des commissaires aux comptes procède à un audit du projet chaque année et en rend compte à l'Assemblée générale. En décembre 2014, un document recensant les enseignements tirés du plan-cadre d'équipement de l'Organisation des Nations Unies sur la base de l'exécution de ce dernier pendant 12 années au cours desquelles des travaux substantiels ont été accomplis s'agissant des bâtiments du Secrétariat, des conférences et de l'Assemblée générale, a été présenté. Le document présentait un certain nombre de leçons pouvant être utilisées dans le cadre de futurs projets d'équipement, comme le plan stratégique patrimonial.

Comme les activités de construction ont finalement été achevées et que la majorité des paiements a été effectuée, il n'est pas sans intérêt d'examiner l'exécution du plan-cadre d'équipement dans son ensemble, étant donné que cela permet de revenir de façon objective sur les objectifs prévus, la réalisation de ceux-ci, l'ensemble des bénéfices recueillis et la gestion du projet. L'objectif du présent rapport est de dégager les enseignements que l'on peut retenir des divers cas de figure rencontrés pendant l'exécution du plan-cadre d'équipement et qui pourront servir dans le cadre des projets d'infrastructure de grande envergure.

## 1. Introduction

La construction du complexe du Siège de l'ONU à New York a été en grande partie effectuée entre 1949 et 1952. Lors d'une évaluation réalisée en 1998-1999, l'état physique des bâtiments du complexe du Siège de l'ONU a été examiné et il en est ressorti que d'importants travaux de réparation et de rénovation étaient nécessaires. L'Assemblée générale a autorisé l'élaboration d'un plan général de conception et d'une analyse détaillée des coûts pour envisager toutes les solutions viables. Après avoir examiné diverses options relatives à la durée et au coût du projet ainsi qu'aux sources de financement, l'Assemblée générale a approuvé la portée et le financement du plan-cadre d'équipement en 2003.

L'exécution du plan-cadre d'équipement devait débuter en octobre 2004, et les travaux de construction devaient durer cinq ans, l'ambition étant de faire entrer le complexe du Siège de l'Organisation des Nations Unies dans le XXI<sup>e</sup> siècle et de le rendre plus sûr, plus moderne et plus économe en énergie. Le plan-cadre d'équipement visait à rénover le complexe du Siège de l'ONU en en préservant l'intégrité architecturale et la conception originale, afin que les bâtiments soient :

- Économes en énergie ;
- Conformes à toutes les réglementations et spécifications locales ;
- Accessibles à tous ;
- Conformes à toutes les normes de sécurité modernes et raisonnables.

## 2. Réalisation des objectifs

### État de réalisation des objectifs prévus

<i>Activités</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Date d'achèvement indiquée dans le rapport annuel</i>	<i>Date d'achèvement consignée dans les documents</i>
Bâtiment du Secrétariat	Début 2012	Mi-2012	Septembre 2015
Bâtiment des conférences	Mi-2011	Début 2013	Mars 2013
Bâtiment de l'Assemblée générale	Mi-2013	Mi-2014	Octobre 2015
Bâtiment de l'annexe sud	Début 2012	Suspendu	Suspendu
Bâtiment de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld	Début 2013	Suspendu	Suspendu
Fermeture du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement et transfert de ses responsabilités au Bureau des services centraux d'appui	Mi-2015	Juillet 2015	Juillet 2015
Aménagement paysager de la pelouse Nord	Fin 2015	Mi-2017	Septembre 2017
Travaux de sécurisation aux entrées situées au niveau des 42 <sup>e</sup> et 48 <sup>e</sup> rues	Fin 2016	Mi-2017b	Septembre 2017

Source : Quinzième rapport annuel du Secrétaire général (A/72/294) et données de l'Administration.

Tous les travaux de construction de tous les secteurs du plan-cadre d'équipement ont été terminés et considérés comme définitivement achevés en septembre 2017. Les activités restantes – clôture administrative des contrats, rapprochement des comptes et règlement des factures – qui devaient être achevées au plus tard au 31 décembre 2017, n'ont pas pu l'être, les arbitrages relatifs aux litiges étant toujours en cours.

### **Réalisations importantes**

Dans son quinzième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement (A/72/294), le Secrétaire général a répertorié à l'intention de l'Assemblée générale les avantages ci-après du plan-cadre : concernant les installations récemment rénovées, les réalisations importantes ci-après ont été recensées :

- **Efficacité énergétique**

Des gains d'efficacité quantifiables s'établissant à 76 % pour la vapeur et à 14 % pour l'électricité, le gain pour la vapeur et l'électricité combinées s'établissant à 59 % pour l'année 2016 par rapport à 2006, ont été signalés.

- **Respect des normes**

Le complexe du Siège de l'ONU est conforme aux normes du pays hôte en matière de construction, de protection contre l'incendie et de sécurité.

- **Sûreté et sécurité**

Tout en préservant l'architecture originale historique du complexe du Siège, le plan-cadre d'équipement a permis de moderniser les installations afin de les rendre conformes aux normes applicables en matière de sûreté, de sécurité et de technologie.

- **Accessibilité universelle**

Les nouvelles installations rénovées sont accessibles à tous, quelles que soient les capacités de chacun.

- **Gestion souple de l'espace de travail**

La gestion souple de l'espace de travail ne faisait pas partie du plan-cadre d'équipement. Afin d'optimiser l'utilisation des bureaux et d'améliorer la productivité, le concept de gestion souple de l'espace de travail a été introduit en 2014 comme un projet distinct du plan-cadre et sa mise en œuvre se poursuit à ce jour. S'il est mis en œuvre correctement, ce concept pourrait permettre d'accueillir un plus grand nombre d'employés et, par là, de faire des économies sur la location de locaux.

Le plan-cadre d'équipement a constitué un grand projet d'infrastructure dont l'exécution a été onéreuse et longue.

En décembre 2014, le Comité des commissaires aux comptes avait déjà présenté un document répertoriant les enseignements tirés du plan-cadre d'équipement de l'Organisation des Nations Unies, et il s'avère que ceux-ci restent valables à ce jour. Le présent document vient compléter le document précédent, et parfois amplifier encore la portée de ces enseignements dont la pertinence est apparue de façon plus évidente encore au moment de la clôture du plan-cadre d'équipement.

### 3. Planification

Le complexe du Siège de l'ONU à New York, qui se compose de cinq bâtiments principaux, a été construit entre 1949 et 1952. Il est apparu que les structures vieillissaient et que d'importants travaux de réparation et de rénovation étaient nécessaires. En effet, les structures étaient devenues gaspilleuses d'énergie et ne répondaient plus aux normes en vigueur en matière de sûreté, de protection contre l'incendie et de construction. En outre, le complexe ne répondait pas non plus aux normes de sécurité modernes.

En 1999, l'ONU a engagé une entreprise d'ingénierie qu'elle a chargée de lui soumettre une étude décrivant les travaux que devrait comprendre le plan-cadre d'équipement pour faire du Siège un complexe sûr, sécurisé, adapté et économe en énergie. Le travail de conception s'est étalé de janvier 2004 à mars 2006. En décembre 2006, l'Assemblée générale a approuvé un budget de 1 876,7 millions de dollars pour le plan-cadre d'équipement, dont le coup d'envoi de l'exécution a été donné par la construction du bâtiment temporaire de la pelouse Nord, en mai 2008. Une stratégie accélérée ayant été définie, le projet devait être achevé en six ans.

Tous les travaux de construction de l'ensemble des secteurs du plan-cadre d'équipement ont été achevés en septembre 2017. La clôture administrative du projet et de l'ensemble des travaux y relatifs devait être achevée au plus tard le 31 décembre 2017, mais, en raison des litiges et des dépenses connexes toujours en cours, elle est retardée jusqu'au règlement des litiges. Le coût final prévu du projet s'établit désormais à 2 309,3 millions de dollars.

Nous avons relevé les points suivants s'agissant de la planification du plan-cadre d'équipement :

a) Le Secrétaire général a présenté un projet de plan d'action concernant le plan-cadre d'équipement à l'Assemblée générale en 2000 et les travaux de construction ont débuté en 2008. Il a donc fallu près de huit ans pour planifier le plan-cadre d'équipement ;

b) Les travaux concernant trois des cinq bâtiments entrant dans le cadre initial du projet ont été achevés, mais les travaux de rénovation des bâtiments de l'annexe sud et de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld ont été suspendus en raison de problèmes de sécurité ;

c) En février 2017, il y avait eu 4 746 ordres de modification portant sur les travaux au titre du plan-cadre d'équipement, et ces ordres ont représenté un montant total de 498,75 millions de dollars. L'Administration a commencé les travaux de construction en utilisant des modèles qui ont été modifiés en cours de route via de tels ordres, démarche qui a majoré les risques et les incertitudes tant en termes de coût que de temps d'exécution des travaux ;

d) S'agissant du Secrétariat, le gros des travaux prévus dans le plan-cadre d'équipement a été achevé en 2013, et la mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail était prévue pendant l'année 2014. Etant donné que la gestion souple de l'espace de travail n'avait pas été envisagée comme une composante du plan-cadre d'équipement, elle n'a pas été intégrée à la planification initiale de celui-ci. Cela a eu pour conséquence de retarder la valorisation des avantages liés à la libération des bâtiments loués.

### Leçons à retenir

- Il a fallu cinq ans à l'Organisation des Nations Unies pour commencer l'exécution du plan-cadre d'équipement, une fois obtenue l'approbation du projet par l'Assemblée générale. Même en tenant compte du fait que l'ONU ne disposait pas des capacités techniques nécessaires pour évaluer les besoins et préparer la conception du plan-cadre et qu'elle a dû faire face à la difficile tâche de trancher parmi les différentes options relatives à la conception, à la période d'exécution du projet et au financement du plan, la période de planification n'aurait pas dû être aussi longue.
- En outre, bien que le projet du plan-cadre ait été approuvé en décembre 2006, les exigences en matière de sécurité, sur la base desquelles la rénovation des bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud a été exclue du champ du plan-cadre, auraient pu être évaluées au moment de la planification.
- La mise au point d'études détaillées pendant la planification des différentes activités menées au titre du plan-cadre aurait pu limiter la nécessité de recourir à de nombreux ordres de modification.
- Les modifications de l'ampleur du projet, l'augmentation du budget ainsi que les retards dans l'achèvement des travaux sont autant d'éléments qui montrent que la planification aurait pu être plus efficace. Compte tenu de l'ampleur du projet et afin d'assurer une exécution sans heurt, il aurait fallu mieux planifier le calendrier d'achèvement des différents travaux et les coûts associés et gérer l'ensemble de façon plus diligente.
- La tendance consistant à surestimer le budget pour se laisser une marge de manœuvre par la suite doit être enrayée afin de garantir que les estimations initiales soient établies de façon réaliste en tenant compte uniquement des travaux effectivement nécessaires et des dépenses connexes.

## 4. Exécution

Le plan-cadre d'équipement prévoyait la rénovation de cinq bâtiments ainsi que la construction et la démolition du bâtiment temporaire de la pelouse Nord et la réinstallation d'environ 6 000 personnes dans des bureaux loués. Or, les travaux de rénovation des bâtiments de l'annexe sud et de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld ont été suspendus en 2013 en raison de problèmes de sécurité et supprimés du champ du plan-cadre, en vertu de la résolution de l'Assemblée générale datée du 2 avril 2015.

Dans son quinzième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement, le Secrétaire général a indiqué que tous les travaux de construction prévus dans le plan-cadre d'équipement avaient été achevés en août 2017, que le coût final prévu du plan-cadre était de 2150,4 millions de dollars et que 99,9 % des fonds avaient été dépensés. Les activités restantes – clôture administrative des contrats, rapprochement des comptes et règlement des factures – devaient être achevées au plus tard au 31 décembre 2017.

Tous les travaux de construction de l'ensemble des secteurs du plan-cadre d'équipement ont finalement été achevés en septembre 2017. Le coût final prévu du plan-cadre d'équipement s'établit désormais à 2 309,3 millions de dollars. La clôture administrative du plan-cadre ne peut être effectuée avant la conclusion de deux arbitrages concernant le projet, qui sont en cours.

Nous avons relevé les points suivants s'agissant de la planification du plan-cadre d'équipement :

a) Le budget du projet s'élevait initialement à 1876,7 millions de dollars, avant d'être révisé en août 2017 pour atteindre un coût final estimé à 2150,4 millions de dollars, et ce même coût final prévu a été de nouveau révisé en avril 2018 pour être porté à 2309,3 millions de dollars. Ce dépassement tenait principalement à des modifications de la stratégie de construction, qui ont entraîné une hausse des honoraires et une majoration des coûts des locaux transitoires, et à des imprévus, tels que l'application de normes de sécurité révisées et plus coûteuses et les dégâts causés par l'ouragan Sandy ;

b) L'Assemblée générale a retiré la rénovation des bâtiments de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld et de l'annexe sud du champ du plan-cadre d'équipement (résolution 69/274 A). Alors même que l'ampleur du projet a été sensiblement réduite (rénovation de trois bâtiments au lieu de cinq), le coût du projet a dans les faits dépassé le budget prévu ;

c) En outre, les travaux devaient être achevés en 2014, or ils ne l'ont été qu'en 2017, c'est-à-dire avec un retard de trois ans par rapport à la date prévue ;

d) L'Organisation est partie à deux arbitrages en cours concernant le plan-cadre d'équipement, lesquels ont été engagés contre le maître d'œuvre par ses sous-traitants, sur la base des ordres de modification relatifs aux travaux.

#### **Leçons à retenir**

- Bien que certains facteurs extérieurs aient conduit à l'escalade des coûts constatée, il y a également eu une réduction de l'ampleur des travaux de rénovation (bâtiments de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld et de l'annexe sud), ce qui indique que le plan-cadre aurait pu être mené à bien dans les limites du budget établi.

## **5. Gestion de projets**

Parmi les activités du plan-cadre d'équipement relevant de la gestion de projets, on peut citer la planification, la gestion de l'exécution et les autres activités liées à la clôture administrative. Dans le cas d'un projet comme le plan-cadre, dont l'exécution est onéreuse et longue, il est essentiel d'assurer une bonne gestion.

a) La gestion d'un projet aussi complexe est une tâche délicate et exige d'adopter une démarche planifiée et d'envisager une exécution à même de s'adapter aux changements nécessaires. Toutefois, le retard pris dans l'exécution et l'escalade des coûts qui en a résulté a suggéré que la gestion du projet aurait pu être beaucoup plus efficace.

b) Si les bâtiments récemment rénovés nécessitent dans l'ensemble moins d'interventions d'entretien et de réparation, les systèmes et le matériel sophistiqués nouvellement installés requièrent un entretien plus suivi et plus onéreux. Or l'Administration ne dispose pas des ressources humaines et financières nécessaires pour assurer l'entretien préventif basique requis par le maintien en bon état de fonctionnement de ce matériel moderne.

c) Aucun progrès n'a été fait dans l'élaboration de nouvelles propositions pour la rénovation des bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud, qui a été exclue du champ du plan-cadre d'équipement.

Les contrôles internes en ce qui concerne la protection des actifs sont un sujet de préoccupation. D'après les informations fournies par l'Administration concernant l'inventaire physique pour l'année 2017, sur les 1 555 actifs concernés par l'inspection, 266 étaient introuvables. L'Administration a par la suite communiqué des résultats mis à jour de l'inventaire physique effectué en 2017, qui sont les suivants :

- 25 actifs étaient en train d'être comptabilisés en pertes ;
- 99 actifs n'avaient pas encore été localisés.

d) Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement a été fermé en juillet 2015 et les activités restantes ont été depuis prises en charge par le Bureau des services centraux d'appui. Il a été demandé aux agents du Service de la gestion des installations de travailler, avec l'aide de consultants, sur le reste du projet, tout en continuant à assumer leurs fonctions ordinaires au quotidien.

#### **Leçons à retenir**

- Si la gestion de projet mise en œuvre dans le contexte du plan-cadre d'équipement avait été axée sur une planification détaillée, une exécution diligente et la capacité de réagir aux facteurs externes, les retards dans l'achèvement du projet et l'escalade des coûts qui en a résulté auraient pu être limités.
- Les bâtiments nouvellement rénovés nécessitent moins d'interventions d'entretien et de réparation, mais les activités d'entretien sont menées de façon réactive, au coup par coup. Les dépenses d'entretien auraient dû être réduites moyennant l'adoption de pratiques d'entretien adaptées suite à l'exécution du plan-cadre d'équipement.

## **6. Réalisations**

Dans son quinzième rapport annuel, le Secrétaire général a indiqué que le plan-cadre d'équipement avait offert un nouveau complexe rénové accessible à tous, d'une bonne efficacité énergétique, débarrassé des matériaux dangereux et conforme aux normes de la ville hôte en matière de construction, de protection contre l'incendie et de sécurité, et qu'en outre, il avait permis de se conformer à toutes les normes de sécurité modernes et raisonnables.

### **a) Efficacité énergétique**

La consommation d'énergie a été considérablement réduite : elle a diminué de plus de 50 % par rapport à la consommation totale enregistrée en 2006. Toutefois, le système EDART<sup>a</sup>, mis au point pour suivre l'efficacité énergétique, n'est actuellement utilisé que comme une source d'information secondaire et l'Administration ne l'exploite pas actuellement pour suivre l'efficacité énergétique à l'échelle des différents bâtiments et étages.

---

<sup>a</sup> Système de communication des informations sur l'énergie.

**b) Conformité par rapport à toutes les normes de sécurité modernes et raisonnables**

L'Administration a affirmé que les objectifs initiaux du projet ont été atteints, à savoir respecter et préserver l'architecture originale historique du complexe du Siège, tout en modernisant les installations afin de les rendre conformes aux normes applicables en matière de sûreté, de sécurité et de technologie.

**c) Gestion souple de l'espace de travail (nombre d'employés, économies sur les loyers payés)**

En 2014, le projet de gestion souple de l'espace de travail, qui vise à optimiser l'utilisation des bureaux et à améliorer la productivité, a été introduit comme un projet distinct du plan-cadre d'équipement et sa mise en œuvre s'est poursuivie après l'achèvement de l'ensemble des activités du plan-cadre.

**Leçons à retenir**

- Les projets tels que le plan-cadre d'équipement donnent l'occasion d'apporter des modifications aux espaces de travail existants pour les adapter aux besoins de l'Organisation, or les phases de planification et de conception du plan-cadre n'ont pas tenu compte des mesures de gestion souple de l'espace de travail, étant donné que ce concept n'a été introduit que par la suite. Il conviendra à l'avenir de tenir compte de la gestion souple de l'espace de travail dès les phases initiales de planification et de conception pour économiser de l'argent, mais aussi du temps et des efforts.

## **7. Conclusion**

Le plan-cadre d'équipement visait à moderniser et à améliorer l'efficacité opérationnelle des bâtiments du Siège de l'ONU. Il a permis d'offrir un nouveau complexe rénové accessible à tous, d'une bonne efficacité énergétique, débarrassé des matériaux dangereux et conforme aux normes de la ville hôte en matière de construction, de protection contre l'incendie et de sûreté, et de se conformer à toutes les normes de sécurité modernes et raisonnables.

L'exécution globale du plan-cadre a pu être achevée s'agissant de l'efficacité énergétique et de la préservation de l'intégrité architecturale. Les retards d'exécution et l'escalade des coûts, entre autres choses, indiquent qu'une planification et une budgétisation à la fois plus détaillées et plus exhaustives dans certains domaines peuvent contribuer à une exécution et une gestion de projet plus efficaces, leçon à retenir dans la perspective de projets similaires pour atteindre les résultats prévus en temps voulu et en limitant les coûts.

