



Assemblée générale

Distr. générale
21 janvier 2020
Français
Original : anglais

Soixante-quatorzième session

Point 147 de l'ordre du jour

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

Construction de nouveaux bâtiments pour la division d'Arusha du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Dans sa résolution [73/288](#), l'Assemblée générale a pris note des progrès accomplis dans la construction des nouveaux locaux et prié le Secrétaire général de lui présenter un rapport final à sa soixante-quatorzième session. L'Assemblée a également demandé au Secrétaire général de faire figurer dans son rapport final une analyse et des renseignements détaillés sur les enseignements tirés et les pratiques exemplaires susceptibles d'être mis à profit dans le cadre d'autres projets de construction.

Dans le présent rapport, neuvième et dernier sur la construction de nouveaux bâtiments pour la division d'Arusha du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux, le Secrétaire général retrace l'évolution du projet depuis son précédent rapport ([A/73/718](#)). Il revient notamment sur les progrès suivants : a) l'achèvement des travaux restants ; b) les mesures visant à remédier aux défauts du système de chauffage, de ventilation et de climatisation ; c) les efforts faits pour recouvrer les coûts directs et indirects résultant d'erreurs et de retards dans l'exécution des travaux, dans la mesure où ce recouvrement s'avère faisable sur le plan économique ; d) le coût total prévu et les dépenses finales ; e) la clôture des comptes et la liquidation des créances et des dettes ; f) l'analyse des enseignements tirés et des pratiques exemplaires susceptibles d'être mis à profit dans le cadre d'autres projets de construction.



L'Assemblée générale est invitée à prendre acte du rapport final et à prendre note du fait que les informations relatives à la liquidation finale des comptes et des dettes du projet seront communiquées dans le cadre du rapport sur l'exécution du budget du Mécanisme pour 2020.

I. Introduction

1. Comme suite à l'adoption par l'Assemblée générale de sa résolution 66/240 A, le projet de construction de nouveaux bâtiments pour la division d'Arusha du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux a commencé en janvier 2012. Pour rappel, dans sa la résolution 1966 (2010), le Conseil de sécurité avait chargé le Mécanisme d'exercer certaines fonctions résiduelles essentielles du Tribunal pénal international pour le Rwanda et du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie après la fermeture de ces deux juridictions pionnières. La division d'Arusha, qui est entrée en fonctions le 1^{er} juillet 2012, a hérité de fonctions du Tribunal pénal international pour le Rwanda, tandis que la division de La Haye (Pays-Bas), dont les activités ont commencé le 1^{er} juillet 2013, a hérité de celles du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie. Par sa résolution 66/240 A, l'Assemblée a ouvert un crédit initial de 3 millions de dollars destiné à financer les dépenses se rapportant à la conception architecturale du projet, dans le cadre du budget du Mécanisme. Dans sa résolution 67/244 B, elle a autorisé les activités de toutes les étapes du chantier et autorisé le Secrétaire général à instituer un compte spécial pluriannuel pour le projet. Par sa résolution 68/257, elle a ouvert un crédit supplémentaire de 5 787 733 millions de dollars, portant ainsi à 8 787 733 millions de dollars le montant total du crédit ouvert au titre du projet.

2. L'Assemblée générale a déjà été saisie de huit rapports d'étape, portant notamment sur le coût et les dépenses du projet et sur la suite donnée à ses demandes et recommandations. Le présent rapport est le neuvième et dernier. Des informations complémentaires, notamment sur la liquidation finale des comptes du projet, seront communiquées ultérieurement dans le cadre du rapport sur l'exécution du budget du Mécanisme pour 2020.

3. Dans le présent rapport, le Secrétaire général rend compte des progrès réalisés depuis la publication de son rapport précédent (A/73/718) et fait le point sur la gouvernance du projet, sur les progrès accomplis au cours de la période considérée dans le règlement des questions en suspens, ainsi que sur le coût et les dépenses prévues à l'achèvement du projet.

4. L'achèvement substantiel des travaux est intervenu le 1^{er} décembre 2016, date qui a marqué la fin de la phase de construction et le début de l'occupation des locaux. Le Mécanisme a emménagé le 5 décembre 2016 dans les nouveaux bâtiments, seul siège de sa division d'Arusha, et y mène ses activités depuis lors.

5. Le projet reste dans les limites du budget général approuvé de 8 787 733 dollars.

6. Le Secrétaire général remercie à nouveau l'État hôte, la République-Unie de Tanzanie, d'avoir constamment appuyé l'équipe de gestion du projet et de s'être mobilisé à ses côtés pour faciliter la réalisation du projet et de ses dernières étapes essentielles.

7. Le présent rapport final présente une description générale des principales activités menées au cours de la période considérée (clôture du projet), notamment :

- a) La levée officielle des réserves exprimées ;
- b) La clôture des comptes et la liquidation des créances et des dettes avec l'entrepreneur ;
- c) Le recouvrement des coûts directs et indirects résultant d'erreurs et de retards dans l'exécution des travaux, dans la mesure où il est économiquement faisable de le faire ;

- d) Les mesures prises pour remédier aux défauts du système de chauffage, de ventilation et de climatisation ;
- e) Le coût total prévu et les dépenses finales du projet ;
- f) Les enseignements tirés et les pratiques exemplaires.

II. Gouvernance

A. Parties prenantes

Équipe de gestion du projet

8. L'équipe de gestion du projet est chargée de la coordination et de la supervision générales du projet. Le Sous-Secrétaire général et Greffier du Mécanisme est le maître de l'ouvrage depuis sa prise de fonctions le 1^{er} janvier 2017. Depuis novembre 2018, il est épaulé par le Chef de l'administration du Mécanisme, qui exerce les fonctions de coordonnateur du projet pendant l'actuelle phase de clôture et assure à ce titre la coordination des activités des multiples parties prenantes sous tous les aspects (juridiques, financiers, administratifs) de la réalisation du projet. Comme indiqué dans le rapport précédent, un nouveau maître d'œuvre a été recruté en août 2018 après le départ des deux précédents, qui ont quitté le projet respectivement en décembre 2016 et en juillet 2018. La maîtrise d'œuvre n'a connu aucun changement depuis le précédent rapport.

État hôte

9. La coopération entre le Mécanisme et le Gouvernement de la République-Unie de Tanzanie est demeurée excellente pendant la période considérée et tout au long du projet dans son ensemble. Le Secrétaire général remercie de nouveau chaleureusement le Gouvernement tanzanien et ses fonctionnaires de leur appui indéfectible pendant la phase de clôture du projet et en particulier dans le règlement des questions relatives aux travaux visant à remédier aux défauts du système de chauffage, de ventilation et de climatisation.

Autres parties prenantes

10. Le Mécanisme est une institution au fonctionnement totalement autonome depuis le 1^{er} janvier 2018, après la fermeture du Tribunal pénal international pour le Rwanda et du Tribunal pénal pour l'ex-Yougoslavie respectivement en 2015 et en 2017. Par conséquent, le projet a été mené par le Greffe du Mécanisme et ses différents services : l'Équipe chargée des questions juridiques, la Section des archives et des dossiers, l'Administration et la Section de la sûreté et de la sécurité.

11. Le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, notamment par l'intermédiaire du Service de la politique de gestion mondiale des biens du Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget, de la Division des achats et du Bureau des affaires juridiques, a continué d'apporter conseils et appui techniques. Le Mécanisme et le Service de la politique de gestion mondiale des biens ont assuré une liaison hebdomadaire sous différentes formes (visioconférences, conférences téléphoniques, réunions, correspondance).

B. Contrôle

Audits

12. Comme indiqué précédemment, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a procédé à un audit du projet en trois étapes, conformément à la résolution [67/244 B](#) de l'Assemblée générale. Il a été rendu compte des deux premiers audits, portant sur la planification et la gouvernance pendant la phase antérieure aux travaux et sur l'efficacité de la gestion pendant la phase des travaux [missions n^{os} AA2016/261/03 (10 avril 2017) et AA2015/261/01 (16 février 2016)], dans les rapports antérieurs du Secrétaire général ([A/70/698](#) et [A/71/753](#)). Les résultats ont été jugés satisfaisants dans l'ensemble, tandis que deux recommandations ont été formulées dans le deuxième rapport en ce qui concerne l'application des pénalités de retard et les demandes de remboursement de la taxe sur la valeur ajoutée auprès des autorités locales. Le troisième et dernier audit du projet (mission n^o AA2017/261/07, audit de la phase postérieure à la construction et de l'occupation des nouveaux locaux de la division d'Arusha du Mécanisme, rapport [2018/007](#)), consacré à la phase suivant immédiatement les travaux de construction, comprenait huit recommandations qui ont été acceptées par le Mécanisme, à savoir : a) la levée de toutes les réserves ; b) l'amélioration des dispositifs de détection et de lutte contre les incendies ; c) l'achèvement du bâtiment abritant la salle d'audience ; d) les mesures visant à remédier aux défauts du système de chauffage, de ventilation et de climatisation ; e) les mesures visant à remédier aux effets des tempêtes de poussière ; f) les mesures de sécurité, dont les fondations de la barrière de sécurité, et les installations sanitaires ; g) le réacheminement des conduites d'eau et des sources d'énergie dans le centre de données ; h) les directives relatives à l'attribution de l'espace. Par ailleurs, depuis l'achèvement substantiel de l'ouvrage, le Comité des commissaires aux comptes a émis quatre recommandations présentant un lien direct avec le projet, à savoir : a) la levée de toutes les réserves exprimées et l'application des pénalités de retard ; b) les mesures visant à remédier aux défauts du système de chauffage, de ventilation et de climatisation ; c) la modification des conduites d'eau traversant le centre de données ; d) la réception des schémas conformes à l'exécution et des manuels d'entretien du matériel de construction (voir [A/72/5/Add.15](#), [A/73/5/Add.15](#) et [A/74/5/Add.15](#)).

13. Les recommandations relatives à la levée des réserves, à la retenue des pénalités de retard et aux mesures visant à remédier aux défauts du système de chauffage, de ventilation et de climatisation, formulées tant par le BSCI que par le Comité des commissaires aux comptes, sont actuellement prises en compte, comme indiqué dans le présent rapport. En conséquence, le Comité a indiqué son intention de clore la recommandation relative aux pénalités de retard. L'autre recommandation commune, relative au réacheminement des conduites d'eau traversant le centre de données, a été mise en œuvre. En outre, la recommandation du Comité relative à la mise à jour des schémas conformes à l'exécution a été clôturée lors de l'audit intermédiaire annuel auquel le Comité procédait au moment de l'établissement du présent rapport.

14. La mise en œuvre de plusieurs autres recommandations émises par le BSCI est soit bien avancée soit achevée. Ainsi, en ce qui concerne une recommandation en suspens relative au remboursement par les autorités tanzaniennes de la taxe sur la valeur ajoutée, des progrès satisfaisants avaient été réalisés au moment de l'établissement du présent rapport, 66 % des remboursements demandés dans le cadre du marché principal ayant été effectués. Le Secrétaire général tient à remercier les autorités de la République-Unie de Tanzanie d'avoir procédé aux remboursements et a la certitude que les autres remboursements interviendront prochainement, ce qui permettra de clôturer cette recommandation. En outre, s'agissant des mesures de sécurité, la construction des fondations de la barrière a été achevée au début de 2019,

tandis que la construction d'installations sanitaires destinées au personnel de sécurité chargé de garder le principal point d'accès aux locaux est en cours et devrait être achevée en février 2020. Par ailleurs, tous les bureaux et les espaces communs sont équipés de dispositifs de détection des incendies. La salle d'audience est pleinement opérationnelle, comme en témoigne l'activité judiciaire qui y a été menée au cours de l'année 2019. L'attribution de l'espace est examinée en permanence à la lumière de la variation des effectifs au gré de l'activité judiciaire, compte dûment tenu des restrictions imposées par la séparation des fonctions.

15. Une des recommandations, en ce qui concerne l'effet des tempêtes de poussière sur l'immeuble de bureaux, reste à appliquer. Le Mécanisme demeure activement saisi de toutes les recommandations en suspens et continue de travailler à leur pleine mise en œuvre dans les limites de ses ressources financières et de ses moyens humains.

Locaux à usage de bureaux

16. Les représentants du Mécanisme ont eu des discussions préliminaires au sujet des questions d'attribution de l'espace avec ceux de l'Office des Nations Unies à Nairobi en vue de déterminer dans quelle mesure l'Office pourrait contribuer à l'élaboration, à la publication et à la mise en œuvre de directives en la matière. Une attention particulière est accordée à la variation des effectifs au gré de l'activité judiciaire et à l'optimisation de l'espace, compte dûment tenu des restrictions imposées par les impératifs de la confidentialité et de la séparation des fonctions. Les discussions avec l'Office doivent se poursuivre jusqu'en 2020.

III. Progrès accomplis au cours de la période considérée

17. Tout au long de la période considérée, le Mécanisme a continué de faire pleinement usage des bâtiments abritant les bureaux et la salle d'audience. Le prétoire a accueilli avec succès les débats du procès en révision dans l'affaire *Ngirabatware* (affaire n° MICT-12-29-R), qui se sont ouverts le 16 septembre 2019 et à l'issue desquels la Chambre d'appel a rendu son arrêt de révision le 27 septembre 2019. La salle d'audience a continué d'accueillir à intervalles réguliers les conférences de mise en état tenues dans l'affaire *Turinabo et consorts* (affaire n° MICT-18-116), mettant en cause cinq accusés. Une comparution initiale a eu lieu le 17 octobre 2019 dans la nouvelle affaire d'outrage *Ngirabatware* (affaire n° MICT-19-121). En outre, la division d'Arusha a continué de recevoir la visite de chercheurs, d'étudiants, de fonctionnaires nationaux et d'autres personnes pendant la période considérée.

18. Le Mécanisme a fait des progrès notables en ce qui concerne la correction des défauts du système de chauffage, de ventilation et de climatisation et l'examen des recours contractuels pour défaut de conception ou retard dans l'exécution du projet. Il a, par ailleurs, obtenu la levée de toutes les réserves faites. On trouvera de plus amples informations sur ces points dans les développements qui suivent.

A. Levée des réserves

19. Comme indiqué précédemment, il restait des réserves à lever à l'issue de la période de garantie d'un an, qui a été prolongée jusqu'au 30 avril 2018 pour tous les travaux de construction afin de permettre à l'entrepreneur d'exécuter les travaux nécessaires à la levée des réserves. Dans son huitième rapport, le Secrétaire général a indiqué que 90 % des 880 réserves exprimées avaient été levées. Le Mécanisme a depuis obtenu la levée officielle de toutes les réserves.

20. En février 2019, l'équipe de gestion du projet avait conclu un arrangement informel avec l'entrepreneur portant sur les travaux de levée de réserves mineurs restant à exécuter. Les réserves restantes ont été levées soit par l'accomplissement des travaux nécessaires soit par le calcul du montant des travaux non achevés devant être porté en déduction du solde dû à l'entrepreneur.

21. L'entrepreneur et le Mécanisme se sont désormais officiellement mis d'accord sur l'évaluation finale du montant des travaux relatifs aux dernières réserves à lever. Ce montant a été porté sur l'avant-dernière facture adressée par l'entrepreneur en décembre 2019 et déduit des sommes dues. Par conséquent, toutes les réserves sont désormais levées.

22. Parmi les points en suspens figuraient des travaux mineurs (rectifications à apporter aux fenêtres, repositionnement des lampes) mais aussi des problèmes plus importants (filtrage des eaux dans les bouches d'égout et soucis de câblage dans des zones circonscrites). La plupart de ces éléments n'avaient qu'une incidence minime sur le fonctionnement des bâtiments. Les points ayant un effet sur le fonctionnement des bâtiments ont été ou sont actuellement traités par le Groupe de la gestion des installations du Mécanisme et relèvent désormais du portefeuille global de gestion de l'installation. La question de la levée des réserves est désormais réglée.

B. Clôture des comptes et liquidation des créances et des dettes avec l'entrepreneur

23. Depuis le dernier paiement effectué en décembre 2017, le Mécanisme n'avait procédé à aucun autre versement à l'entrepreneur en décembre 2019. Après que le montant des travaux de levée des réserves restant à réaliser a été estimé, le Mécanisme a demandé à l'entrepreneur de lui présenter une facture finale au début de 2019 afin de régler les comptes définitifs et obtenu une facture *pro forma* correspondant à l'avant-dernier versement. Toutefois, les discussions relatives au dernier paiement ont été temporairement interrompues en raison de discussions concomitantes concernant les travaux visant à remédier aux défauts du système de chauffage, de ventilation et de climatisation, ainsi que de la notification faite par le Mécanisme à l'entrepreneur en juin 2019 selon laquelle l'Organisation des Nations Unies comptait déduire des pénalités de retard du paiement final dû, comme indiqué dans la section C du présent rapport.

24. En juillet 2019, l'entrepreneur a fait connaître son intention de contester la décision d'appliquer des pénalités de retard et a, par la suite, transmis une lettre présentant une demande d'indemnisation pour des prestations qui aurait donné lieu à des coûts supplémentaires importants. Dans sa réponse, le Mécanisme a rejeté la validité contractuelle de la demande adressée par l'entrepreneur et a de nouveau demandé à l'entrepreneur de lui remettre une facture finale. En août 2019, l'entrepreneur a répondu qu'il ne présenterait pas de facture finale tant que le montant du contrat n'aurait pas été déterminé.

25. Les discussions relatives au règlement final du montant du projet ont repris en octobre 2019, lorsque le Mécanisme a officiellement demandé à l'entrepreneur de lui présenter un projet de décompte final accompagné de pièces justificatives, indiquant en détail le coût de tous les travaux exécutés et toute autre somme jugée due par l'entrepreneur au titre du contrat. Le Mécanisme a indiqué qu'en vertu du contrat, en cas de litige sur le décompte définitif, l'Organisation des Nations Unies pouvait délivrer un certificat de paiement provisoire pour les parties convenues du décompte final. Le Mécanisme a ainsi fait preuve de bonne volonté en proposant à l'entrepreneur d'accepter le règlement de la part non contestée du décompte définitif. L'entrepreneur a transmis un projet de décompte final en novembre 2019 et une

avant-dernière facture officielle en décembre 2019. Cette facture tient compte de la déduction convenue pour la levée des réserves, des ajustements apportés aux sommes provisoires comprises dans le montant du contrat, ainsi que des ordres de modification, pour un montant total d'environ 464 000 dollars. En outre, la facture fait apparaître un montant de 230 000 dollars retenu au titre des pénalités de retard, comme indiqué dans la section C du présent rapport. En conséquence, le montant net à payer s'élevait à environ 234 000 dollars.

C. Examen des recours contractuels relatifs aux défauts de conception et aux retards

26. Conformément aux résolutions [70/258](#) et [73/288](#) de l'Assemblée générale, et en étroite coordination et consultation avec le Service de la politique de gestion mondiale des biens du Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget, la Division des achats et le Bureau des affaires juridiques, le Mécanisme a continué d'étudier les moyens de recouvrer les coûts directs et indirects résultant d'erreurs et de retards imputables à l'entrepreneur, dans la mesure où un tel recouvrement s'avérait faisable sur le plan économique. Cette évaluation est faite dans le cadre des activités actuelles de la phase de clôture du projet.

27. En consultation avec le Service de la politique de gestion mondiale des biens du Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget, la Division des achats et le Bureau des affaires juridiques, le Mécanisme a continué d'examiner attentivement les moyens de recouvrer les coûts découlant d'erreurs et de retards dans le cadre de négociations prolongées portant sur l'achèvement des travaux visant à remédier aux défauts du système de chauffage, de ventilation et de climatisation.

28. En ce qui concerne l'architecte, l'équipe de gestion du projet continue d'étudier la viabilité des différents moyens possibles de recouvrement supplémentaire des coûts découlant de défauts de conception ou de retards susceptibles d'être imputables à l'architecte. Dans l'intervalle, le Mécanisme a retenu le versement d'honoraires d'architecte d'un montant de 77 472 dollars, correspondant au paiement final prévu par le contrat pour la dernière étape du projet, jusqu'à l'installation et la certification du nouveau système de chauffage, de ventilation et de climatisation.

29. Le marché conclu avec l'entrepreneur donne la faculté à l'Organisation des Nations Unies d'appliquer des pénalités de retard, qui sont calculées pour chaque jour de retard à concurrence de 10 % du montant total du contrat. Le Mécanisme a engagé des consultations approfondies avec le Bureau des affaires juridiques, le Service de la politique de gestion mondiale des biens du Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget et la Division des achats au sujet du montant à recouvrer par l'Organisation, dans la mesure où il a été considéré que l'entrepreneur effectuait encore des travaux dans le cadre du contrat relatif aux mesures visant à remédier aux défauts du système de chauffage, de ventilation et de climatisation. À la suite de ces consultations, en juin 2019, le Mécanisme a décidé de décompter des pénalités de retard d'un montant d'environ 230 000 dollars.

30. On a estimé que ce montant permettait de ménager un juste équilibre entre, d'une part, les droits et intérêts de l'Organisation, lorsque cela était économiquement faisable, à recouvrer tous les coûts directs ou indirects découlant d'erreurs et de retards et, d'autre part, la nécessité de mener à bien le projet et les travaux prévus aussi rapidement et aussi harmonieusement que possible en collaboration avec les partenaires contractuels, conformément à la demande formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution [73/288](#).

31. Le Mécanisme a ensuite informé l'entrepreneur que, conformément aux dispositions du contrat, un montant de 230 000 dollars au titre des pénalités de retard serait décompté du paiement final dû sur présentation de la facture définitive. Comme indiqué plus haut, alors même que l'entrepreneur a indiqué son intention de contester cette décision, cette déduction apparaît dans l'avant-dernière facture et le montant correspondant n'a pas été versé.

D. Défauts de conception du système de chauffage, ventilation et climatisation

32. Conformément à la résolution [73/288](#) de l'Assemblée générale, le Mécanisme a poursuivi ses efforts pour trouver le meilleur moyen de remédier aux défauts de conception du système de chauffage, de ventilation et de climatisation.

33. Il convient de rappeler qu'au cours de la première année d'occupation des bâtiments, l'équipe de gestion du projet avait constaté des défauts de conception (voir [A/73/718](#) et [A/72/734](#)) puis les avait signalés à l'architecte. En l'occurrence, le système de chauffage, de ventilation et de climatisation conçu par l'architecte et installé dans le magasin principal (lieu de stockage des documents sur papier) et la chambre froide (lieu de stockage des supports non papier tels que les bandes magnétiques) du bâtiment des archives ne répond pas aux normes de qualité de l'air, de contrôle de la température et d'hygrométrie exigées par le Mécanisme pour préserver et gérer les archives du Tribunal pénal international pour le Rwanda et les siennes, conformément à son mandat.

34. En juin 2018, et sans frais supplémentaires pour l'Organisation des Nations Unies, l'architecte a présenté des études techniques pour le système de chauffage, de ventilation et de climatisation de la chambre froide. En revanche, il n'a pas proposé de revoir la conception du magasin principal.

35. Une première estimation du coût des travaux visant à remédier aux défauts de conception du système de chauffage, de ventilation et de climatisation, y compris dans le magasin principal et la chambre froide, a été fournie par l'entrepreneur en juillet 2018. À ce stade, les travaux de reprise ont été estimés à environ 280 000 dollars. L'entrepreneur a alors indiqué qu'il était disponible et disposé à procéder à l'installation du nouveau système de chauffage, de ventilation et de climatisation pour la chambre froide et le magasin principal.

36. En avril 2019, au cours des discussions avec l'entrepreneur principal en ce qui concerne le paiement final et le recouvrement des coûts directs et indirects résultant des retards, comme indiqué ci-dessus, celui-ci a remis un devis majoré pour les travaux visant à remédier aux défauts du système de chauffage, de ventilation et de climatisation s'élevant à environ 450 000 dollars.

37. Du fait de la prolongation des négociations avec l'entrepreneur, les travaux visant à remédier aux défauts du système de chauffage, de ventilation et de climatisation ont paru durablement bloqués. Le Mécanisme a alors investi beaucoup de temps et de ressources pour trouver et mettre en œuvre rapidement la solution de rechange la plus viable, en consultation avec le Service de la politique de gestion mondiale des biens et la Division des achats. Il a été décidé qu'un avis technique d'expert était nécessaire pour aider le Mécanisme à élaborer le cahier des charges et les critères d'évaluation technique pour l'appel d'offres relatif aux travaux de reprise dans la chambre froide définis par l'architecte.

38. En septembre 2019, le Mécanisme a sélectionné et engagé un cabinet de conseil indépendant employé par la Commission économique pour l'Afrique (CEA), pour contribuer à l'élaboration du dossier d'appel d'offres et pour aider à l'évaluation

technique des propositions. Le Mécanisme a bénéficié des mêmes tarifs concurrentiels que la CEA. Le consultant s'est rendu dans les locaux du Mécanisme en octobre 2019 pour fournir des conseils sur un certain nombre de travaux préliminaires visant à remédier partiellement aux insuffisances du système de chauffage, de ventilation et de climatisation, que le Mécanisme pouvait mettre en œuvre soit en passant des marchés mineurs soit en recourant aux ressources disponibles en interne. Il a également proposé l'élaboration d'un nouvel avant-projet sommaire et d'un nouvel avant-projet définitif pour toutes les parties couvertes par le système de chauffage, de ventilation et de climatisation, dont la chambre froide et le magasin principal du bâtiment des archives.

39. En consultation avec le Service de la politique de gestion mondiale des biens et la Division des achats, cette solution a été approuvée. Le Mécanisme travaille actuellement à la mettre en œuvre en étroite coordination avec le consultant. Au 1^{er} décembre 2019, le consultant avait remis un avant-projet sommaire pour la chambre froide et le magasin principal. Dans cet avant-projet, le consultant propose de faire une utilisation optimale des composants existants, avec un minimum de redondance et de coût pour l'Organisation des Nations Unies. Le Mécanisme a déjà exécuté l'essentiel des travaux préliminaires visant à remédier aux défauts du système recommandés par le consultant, lorsque la mise en œuvre en interne était possible. Au moment de l'établissement du présent rapport, il était trop tôt pour évaluer l'incidence réelle des travaux préliminaires sur la température, l'hygrométrie et la qualité de l'air dans la chambre froide et le magasin principal.

40. Il est prévu de faire également appel au consultant pour l'élaboration de l'avant-projet définitif et du cahier des charges pour le marché relatif au matériel nécessaire à la réalisation de l'avant-projet définitif. Il est prévu que les travaux visant à remédier aux défauts du système de chauffage, de ventilation et de climatisation durent jusqu'en septembre 2020.

IV. Dépenses et coûts du projet

41. Le montant total du budget approuvé pour le projet est de 8 787 733 dollars (dont une réserve pour imprévus d'un montant de 1 050 371 dollars).

42. Compte tenu des enseignements tirés d'autres projets d'équipement et des pratiques exemplaires du secteur, l'Assemblée générale a approuvé, sur proposition du Secrétaire général, la constitution d'une réserve pour imprévus correspondant à 15 % du coût estimatif du projet. Il convient de rappeler que la réserve pour imprévus a pour but de permettre de faire face à des dépassements de coûts imprévus pendant la phase d'exécution du projet, lesquels peuvent tenir à l'état du terrain, aux erreurs et omissions de l'architecte ou à d'autres circonstances imprévues (voir également par. 9 de la résolution [69/276](#) de l'Assemblée).

43. Le tableau ci-dessous fait apparaître les dépenses effectives, y compris les montants imputés sur la réserve pour imprévus, depuis le début du projet jusqu'au 31 décembre 2019. Il présente le décompte global des dépenses et des coûts du projet tout au long de celui-ci.

44. Dans son rapport précédent, le Secrétaire général a indiqué que des dépenses d'un montant d'environ 850 000 dollars devraient être imputées sur la réserve pour imprévus. Cette somme prend en compte un montant estimatif de 280 000 dollars destiné à financer les dépenses de construction, de supervision et de gestion relatives aux travaux visant à remédier aux défauts de conception du système de chauffage, de ventilation et de climatisation, calculé à partir d'un devis communiqué par l'entrepreneur en juillet 2018. Toutefois, à la lumière de l'évolution récente de la

situation et compte tenu de l'évaluation préliminaire effectuée par le consultant, il semble que l'étendue initiale des travaux et le devis correspondant fourni par l'entrepreneur ne correspondent plus aux besoins du Mécanisme pour remédier aux défauts du système de chauffage, de ventilation et de climatisation. Néanmoins, au moment de l'établissement du présent rapport, rien n'indiquait que les coûts définitifs liés aux travaux visant à remédier aux défauts du système de chauffage, de ventilation et de climatisation dépasseraient l'estimation indiquée dans le rapport précédent.

45. L'équipe de gestion du projet compte par conséquent que le coût final du projet restera dans les limites du budget général approuvé de 8 787 733 dollars. Conformément aux orientations fixées par l'Assemblée générale dans sa résolution 71/272 A dans le cadre de l'examen des rapports du Secrétaire général consacrés à d'autres projets de construction, tous les montants inutilisés des fonds de réserve seront restitués aux États Membres à la fin du projet.

46. Le Secrétaire général compte communiquer des informations sur la liquidation définitive des créances et des dettes du projet ultérieurement dans le cadre du rapport sur l'exécution du budget du Mécanisme pour 2020.

Dépenses du projet, dont les montants imputés sur la réserve pour imprévus, pour la période 2013-2019

(En dollars des États-Unis)

Description	Crédits ouverts			Dépenses du projet (dont les montants imputés sur la réserve pour imprévus)			Solde du projet ^a
	Ressources approuvées	Réserve pour imprévus approuvée	Total	Montants décaissés 2013-2018	Montants décaissés 2019	Total des dépenses 2013-2019	
	(1)	(2)	(3) = (1) + (2)	(4)	(5)	(6) = (4) + (5)	
Construction	6 365 887	954 883	7 320 770	6 267 479	233 897	6 501 376	819 394
Études et maîtrise d'œuvre	1 371 475	95 488	1 466 963	1 983 516	–	1 983 516	(516 553)
Total	7 737 362	1 050 371	8 787 733	8 250 995	233 897	8 484 892	302 841

^a Sous réserve de la liquidation des comptes définitifs.

V. Questions diverses

Services d'entretien

47. Lors de l'occupation des nouveaux locaux de la division d'Arusha, le Mécanisme a passé des marchés à long terme portant sur les services d'entretien, la maintenance des lieux, le lavage des vitres, ainsi que des contrats distincts portant sur l'entretien du matériel spécialisé : groupes électrogènes, systèmes de bouches d'incendie, pompes à eau, système de chauffage, de ventilation et de climatisation, système d'extinction des incendies installé dans le centre de données. Lorsque de tels contrats n'ont pas encore été conclus, il a été fait appel à des services d'entretien ponctuels pour garantir le respect du calendrier d'entretien du matériel. Tel est notamment le cas de l'ascenseur, des systèmes d'alimentation électrique sans interruption et du système anti-incendie du bâtiment des archives, pour lesquels la procédure de passation de marché se trouve à un stade avancé.

48. En outre, un contrat de main-d'œuvre locale (qualifiée et non qualifiée) a été conclu pour l'exécution des petits travaux d'entretien des bâtiments. Le personnel de

gestion des installations du Mécanisme effectue également des travaux d'entretien de routine dans le cadre de ses activités courantes.

Enseignements tirés et pratiques exemplaires

49. Comme l'Assemblée générale l'a demandé dans sa résolution [73/288](#), une analyse des enseignements tirés et des pratiques exemplaires susceptibles d'être mis à profit dans le cadre d'autres projets de construction est présentée dans l'annexe au présent rapport.

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

50. L'Assemblée générale est invitée :

a) **À prendre acte du présent rapport du Secrétaire général, le dernier sur la construction de nouveaux bâtiments pour la division d'Arusha du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux ;**

b) **À prendre note du fait que les informations relatives à la liquidation des comptes et des dettes du projet seront communiquées ultérieurement dans le cadre du rapport sur l'exécution du budget du Mécanisme pour 2020.**

Annexe

Enseignements tirés et pratiques exemplaires susceptibles d'être mis à profit dans le cadre d'autres projets de construction de l'Organisation

Gouvernance

1.1 Une structure organisationnelle et de gestion efficace, comprenant un maître d'ouvrage, un maître d'œuvre et une équipe de projet spéciale, bénéficiant des conseils et du concours des services du Siège (Service de la politique de gestion mondiale des biens du Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité), doit être mise en place pour faciliter la bonne planification et la bonne exécution du projet.

1.2 Une structure de gouvernance responsable et efficace doit être élaborée et mise en œuvre dans le cadre de la structure initiale du projet. Cette structure doit préciser la chaîne hiérarchique avec clarté et définir l'objectif et le rôle de chaque composante de la gouvernance. La structure de gouvernance doit être ajustée en cours de projet s'il y a lieu pour tenir compte de l'évolution du profil de risque au fil des différentes étapes.

1.3 Les récents projets d'équipement menés au Secrétariat, notamment la construction de nouveaux bureaux à Addis-Abeba et à Nairobi ainsi que la construction de nouveaux bâtiments pour la division d'Arusha du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux, ont clairement fait apparaître que l'aide complémentaire d'un maître d'œuvre local à plein temps était nécessaire pour assurer la gestion courante, la coordination et la ponctualité des activités et permettait à terme à l'Organisation de réaliser des économies.

1.4 S'agissant de l'équipe de gestion du projet, il est nécessaire d'allouer des ressources spéciales suffisamment tôt en fonction de la taille et de l'étendue du projet afin que la charge de travail et les responsabilités demeurent gérables. L'équipe chargée du projet doit être composée d'un personnel bien équilibré, ayant une expérience à la fois internationale et locale, y compris des compétences spécialisées dans les disciplines techniques pertinentes (architecture, ingénierie, maîtrise d'œuvre). Les attributions et les responsabilités au sein de l'équipe de projet doivent être clairement définies.

1.5 L'équipe de projet doit également être en mesure de travailler de manière harmonieuse avec le personnel chargé de la gestion des installations existantes, selon les besoins, notamment en sollicitant des informations sur les conditions et les pratiques de gestion existantes. Le recrutement du personnel de gestion des installations pour les nouveaux bâtiments devrait être pris en compte plus tôt au cours du projet afin de faciliter la transition des activités d'entretien et de réparation à long terme entre l'équipe responsable du projet et l'équipe de gestion des installations.

1.6 En outre, la continuité de l'équipe de gestion du projet et en particulier du chef de projet pendant toutes les phases du projet (planification, études, travaux, postconstruction) et au moins jusqu'à la fin de la période de garantie est essentielle à la bonne réalisation du projet. C'est pourquoi il convient de mettre l'accent sur le maintien du personnel clef de l'équipe de projet tout au long du projet, en particulier le chef de projet.

1.7 Les changements de personnel clef de l'équipe de projet doivent être pris en compte dans le calendrier du projet. Un format standard pour les documents de

transfert doit être élaboré dans le cadre des lignes directrices. En outre, il est fortement recommandé qu'il y ait un chevauchement entre le personnel clef sortant et entrant, en particulier les chefs de projet, afin d'assurer la bonne transmission des connaissances qui ne sont pas nécessairement consignées dans les documents de transfert.

1.8 Un registre des leçons tirées du projet, ainsi que des leçons et des pratiques exemplaires issues d'autres projets et appliquées au projet, doit être tenu régulièrement pour servir de référence et être partagé à l'avenir.

1.9 Le projet doit être mené en conformité avec les directives globales du Service de la politique de gestion mondiale des biens pour la gestion des projets de construction, en particulier en ce qui concerne la phase d'achèvement substantiel et la phase postérieure aux travaux.

1.10 Un plan de communication rigoureux et transparent entre les parties prenantes et les responsables de la gestion des risques doit être élaboré et mis en œuvre tout au long du projet afin d'assurer la bonne gestion du changement et du risque.

1.11 Toutes les décisions nécessitant une approbation, en particulier celles qui supposent la participation des parties prenantes au projet, doivent être recensées dès le début de la phase de planification afin de veiller à ce que les décisions soient prises dans les délais utiles et n'aient pas d'incidence négative sur l'exécution du projet.

Contrat

1.12 Un cadre contractuel fondé sur un contrat type conforme aux normes du secteur, connu des entrepreneurs locaux et du marché, doit être envisagé et mis à disposition.

1.13 Le mécanisme contractuel le mieux adapté pour les études et les travaux doit être défini au début de la phase de planification du projet, sur la base d'une connaissance approfondie du marché local. En particulier, il convient d'établir s'il vaut mieux conclure un contrat au forfait ou un contrat sur devis quantitatif, compte tenu des compétences locales.

1.14 S'agissant des marchés de construction, les conditions de paiement de matériaux importés doivent être fixées avant l'adjudication et ces conditions doivent être clairement consignées dans le contrat.

Gestion du risque

1.15 Le risque d'écarts par rapport au programme (modifications à l'initiative du maître d'ouvrage), qui peuvent avoir des répercussions sur le calendrier et les coûts tout au long du déroulement du projet, doit être dûment pris en compte.

1.16 Les risques liés au projet doivent être évalués au moyen de méthodes qualitatives et quantitatives et leur gestion répartie entre les responsables opérationnels chargés de prendre les mesures correctives appropriées. Les mesures de contrôle doivent être régulièrement revues au fur et à mesure de l'avancement du projet.

Budget

1.17 Le budget doit comporter une provision pour imprévus, d'un montant permettant de couvrir les risques raisonnables du projet, pouvant varier en fonction de l'état d'avancement de ce dernier. La réserve pour imprévus doit permettre de couvrir les imprévus relatifs au projet : état du terrain, hausse des coûts de construction, retards, erreurs et omissions imputables à l'architecte ou à l'entrepreneur, autres éléments échappant au contrôle direct de l'Organisation.

1.18 Le budget d'un projet de construction comporte des provisions pour les imprévus, la hausse des coûts, les honoraires de l'architecte et de l'entrepreneur principal, dépenses qui ne figurent généralement pas dans un budget de fonctionnement comme le budget-programme de l'Organisation des Nations Unies. Il importe que ces éléments et leur utilisation soient clairement définis au cours de la phase de planification. Une fois fixés, ils doivent être comptabilisés et présentés de façon homogène par l'Organisation tout au long du projet, tels que définis dans le cahier des charges et lors de l'établissement du budget.

Planification

1.19 Un manuel détaillé concernant l'exécution du projet doit être établi dès que possible au cours de la phase de planification afin de préciser clairement les procédures opérationnelles et les mécanismes de contrôle interne du projet destinés à gérer les coûts et le calendrier, à la lumière des directives générales relatives à la gestion des projets de construction de l'Organisation.

1.20 À compter du stade précédant la planification, il est essentiel que les hauts responsables des départements valident les prestations devant être fournies, y compris les objectifs et les avantages attendus du projet, afin de limiter les changements qui pourraient intervenir du fait de l'évolution des besoins des usagers au cours de l'exécution du projet.

1.21 Il faut prévoir des délais suffisants pour que les consultants et les spécialistes (architectes et ingénieurs) puissent établir les documents contractuels, les cahiers des charges et les devis.

1.22 Dès le stade de la conception, le projet doit bénéficier de l'attention et de l'appui de la haute direction de l'Organisation. Il faut que les buts et objectifs, le budget et le calendrier, les risques et les dangers et le cahier des charges soient clairement présentés, non seulement dans les rapports du Secrétaire général mais aussi dans les exposés et les documents mis en ligne, afin de guider la gestion du changement. Dans la mesure du possible, il convient d'envisager de procéder à un travail de programmation associant un large éventail de parties prenantes dès le début du projet. Étant donné que le démarrage des projets tend à être lent, un programme de projet interne peut permettre de réaliser des économies, de raccourcir la durée du projet et de favoriser un sentiment d'appropriation par toutes les parties prenantes dès son lancement.

Conception

1.23 Pour être efficace, la structure du projet doit faire intervenir des architectes spécialisés, en particulier lorsqu'une partie des travaux exige des compétences et une expérience très spécialisées (centre d'archives, salle d'audience) et un seul maître d'œuvre chargé de coordonner tous les éléments de l'exécution du projet. L'Organisation des Nations Unies doit prendre toutes les décisions relatives au programme et à la conception pour pouvoir conserver un contrôle direct sur les coûts et le calendrier du projet. Il convient de rechercher une étroite collaboration entre les entités et les services à tous les stades du projet, afin de veiller à ce que les exigences en matière de conception et les pratiques exemplaires applicables soient correctement prises en compte.

1.24 L'architecte doit définir les normes de conception et superviser et coordonner le travail de l'entrepreneur principal et des différents sous-traitants. Des ingénieurs spécialisés dans certains domaines (plomberie, électricité et chauffage, ventilation et climatisation, audiovisuel) doivent être employés pour coordonner les problèmes de conception et d'intégration posés par les systèmes à installer.

1.25 Les objectifs visés en matière de conception, les exigences programmatiques et fonctionnelles ainsi que les avantages attendus doivent être clairement définis dès le début du projet, de préférence pendant la phase de planification et au plus tard durant la phase de conception, en étroite coordination avec les utilisateurs finaux définis et avec les services de gestion des installations, afin de préciser les besoins de maintenance à un stade précoce et de garantir une maintenance et une utilisation durable à long terme.

1.26 Il est particulièrement important de réunir les compétences nécessaires pour la définition des exigences fonctionnelles et de veiller à ce que ces informations soient comprises et mises en œuvre de manière approfondie au cours du projet lorsque sont entrepris des projets très spécialisés comme la construction d'un centre d'archives ou d'une salle d'audience. Un suivi méticuleux est nécessaire tout au long du projet. En outre, une attention accrue doit être accordée aux conditions et exigences environnementales existantes nécessaires pour atteindre les objectifs attendus en termes de qualité de l'air, d'hygrométrie et de température.

1.27 Les documents d'études doivent tenir rigoureusement compte non seulement des pratiques exemplaires, des normes internationales applicables et de la réglementation locale en vigueur, mais également des techniques et pratiques de construction locales afin d'intégrer les connaissances et les compétences locales dans la mise en œuvre du projet.

1.28 Il convient de rechercher une étroite collaboration entre les entités et les services à tous les stades du projet, afin que toutes les exigences de conception et les pratiques exemplaires applicables soient bien prises en compte.

Construction

1.29 Le projet doit respecter les pratiques exemplaires actuelles en matière de normes de construction durable dans les secteurs de la conception et de la construction (par exemple, l'utilisation de l'énergie passive dans une région où l'énergie solaire est abondante) afin de minimiser la consommation d'énergie, d'eau et d'autres ressources et à terme de réduire les coûts d'exploitation à long terme de l'installation, les émissions de gaz à effet de serre, les déchets de construction ainsi que de promouvoir les pratiques de construction régionales. Parmi les exemples de ces bonnes pratiques figurent l'élimination écologique des déchets pour produire du biogaz et du fumier de compost ainsi que la mise en place de systèmes de récupération des eaux de pluie à des fins d'irrigation ou de lutte contre les incendies.

1.30 La présence de l'architecte ou de l'architecte-conseil sur le chantier pendant les travaux de construction doit être assurée afin que toutes les spécifications et les exigences fonctionnelles soient respectées conformément au cahier des charges et que l'entrepreneur fasse l'objet d'une supervision adaptée. Les travaux de construction doivent se dérouler sous la surveillance permanente de l'architecte ou du personnel de l'architecte-conseil et en présence régulière des services de gestion des installations.

1.31 En outre, un coordonnateur de l'Organisation des Nations Unies devrait être régulièrement sur place pour coordonner les activités de l'entrepreneur principal et des autres entrepreneurs chargés de l'installation du matériel de l'Organisation, s'il y a lieu. Cette coordination permet de minimiser le risque de perturbation des travaux des différents entrepreneurs.

1.32 Il est conseillé d'utiliser de préférence des accessoires disponibles localement pour en faciliter l'entretien et le remplacement à long terme. L'équipe de projet doit également faire appel aux connaissances et à l'expérience de l'équipe locale de gestion des installations dans le choix des accessoires à utiliser.

1.33 Des procédures détaillées de soumission doivent être définies pour chaque projet afin de garantir que les produits sont proposés et examinés en temps utile compte tenu des délais (y compris d'importation, le cas échéant). Une attention particulière doit être accordée à l'examen des substitutions proposées par les contractants.

Activités postérieures à la construction

1.34 L'équipe chargée de la gestion du projet, en particulier pour les petits projets, doit compter un effectif suffisant pour la réalisation des activités postérieures à la construction. Dans la mesure où le Règlement et le Statut du personnel de l'Organisation des Nations Unies le permet, les membres du personnel en poste devraient être incités à participer au projet jusqu'à son parfait achèvement et à l'emménagement. La participation continue de l'architecte est nécessaire après l'achèvement substantiel de l'ouvrage afin de superviser la levée des réserves, pendant toute la période de garantie et par la suite, s'il y a lieu.

1.35 Le Bureau des affaires juridiques et la Division des achats doivent être étroitement associés à la phase postérieure à la construction afin de contribuer au règlement rapide des problèmes contractuels susceptibles de se poser et de permettre le règlement des comptes définitifs avec l'entrepreneur et l'architecte.

Maîtrise des coûts

1.36 Une procédure rigoureuse d'examen de la conception doit être mise en place afin d'éviter autant que possible des modifications ne suivant pas l'ordre séquentiel. L'exécution du projet devra faire l'objet d'un contrôle régulier au regard des objectifs fixés afin d'éviter les risques de dérive. Il convient d'établir et d'adopter, avant le début des services de conception, des documents définissant le champ d'application du projet.

1.37 Toutes les dépenses de construction doivent être connues et validées avant la conclusion de tout contrat. Toutes les dépenses d'appui et les dépenses connexes doivent être recensées dès le début d'un projet et figurer dans le plan d'établissement des coûts afin de pouvoir être gérées dans le cadre du projet.

1.38 Une procédure détaillée pour les ordres de modification et des niveaux appropriés de délégation financière et de passation de marchés pour les ordres de modification, y compris des mécanismes de contrôle, doivent être définis dès le début du projet et appliqués avec cohérence tout au long de ce dernier. Cette pratique permet de faciliter grandement le règlement harmonieux des comptes définitifs avec l'architecte et l'entrepreneur.

1.39 Les négociations relatives à l'analyse de la valeur et les décisions qui en résultent doivent être consignées de manière exhaustive. La réutilisation du mobilier et du matériel existants doit être dûment prise en considération, dans la mesure où il est possible de réaliser des économies en réutilisant les actifs existants dans toute la mesure du possible.

1.40 Les mécanismes permettant le contrôle budgétaire et la communication de l'information budgétaire doivent être élaborés dès le début de la phase de planification et être appliqués avec cohérence tout au long du projet.

Achats

1.41 L'ensemble des procédures et des objectifs doit figurer dans le manuel relatif au projet afin que tous les prestataires se conforment aux directives et principes de l'Organisation en matière d'achats.

1.42 S'agissant de travaux très spécialisés et urgents (construction d'un centre d'archives nécessitant des conditions de conservation particulières, par exemple), il faut mettre en œuvre une méthode rapide de sélection qui cible un fournisseur unique ou une méthode de sélection accélérée. Cette exigence doit être pleinement explorée, au préalable, avec la Division des achats et le Bureau des affaires juridiques.

Questions d'ordre général et administratif

1.43 Un calendrier des réunions régulières de l'équipe doit être établi, communiqué à tous et géré de façon centralisée. Tous les décideurs clefs doivent participer aux réunions de l'équipe. Toutes les décisions doivent être méticuleusement consignées et enregistrées pour référence afin de garantir une transition harmonieuse en cas de changement de chef de projet.

1.44 En plus des réunions d'équipe, il convient d'organiser des réunions régulières de coordination associant toutes les parties prenantes et les services du Siège de l'Organisation des Nations Unies (Service de la politique de gestion mondiale des biens, Division des achats, Bureau des affaires juridiques) pour recueillir leurs avis et leurs observations quant à la voie à suivre. Les délibérations de ces réunions doivent être consignées. Plus généralement, il convient d'instaurer un dialogue permanent entre le Siège et les bureaux hors Siège afin d'apporter un soutien tout au long du projet.

1.45 Il faut mettre en place des procédures de gestion des documents afin de garantir le partage des connaissances et la continuité au sein de l'équipe de projet et avec les parties prenantes concernées.

Coordination avec l'État hôte

1.46 La coopération avec l'État hôte dans tous les aspects du projet, en ce qui concerne l'établissement de procédures d'importation en franchise de droits et de transport, est essentielle. Une telle coopération permet de faire face à toutes les contraintes géographiques et aux problèmes qui en découlent, notamment en ce qui concerne l'importation des matériaux de construction, qui est susceptible d'allonger la durée du projet, afin de fixer et de gérer rigoureusement le calendrier général du projet.

1.47 Une présence commerciale locale doit être requise, tant pour l'architecte-conseil que pour l'entreprise de construction, en coordination avec l'État hôte. L'organisation de séminaires sur les procédures de l'Organisation des Nations Unies régissant la passation de marchés peut aider les entrepreneurs, locaux comme internationaux, à disposer des connaissances nécessaires pour remporter de tels marchés.

Questions diverses

1.48 Les contrats de maintenance et d'entretien du matériel spécialisé doivent être mis en place dès le début de la mise en œuvre du projet, de préférence dès les phases de conception et de construction, compte tenu des délais d'approvisionnement, afin d'éviter toute détérioration du matériel.