

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

**pour l'année se terminant  
le 31 décembre 2016**

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



**Nations Unies • New York, 2017**

---

\* Deuxième nouveau tirage pour raisons techniques (23 octobre 2017).



*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 . . . . .	4
Plan-cadre d'équipement : principaux faits. . . . .	5
Résumé. . . . .	6
A. Contexte. . . . .	10
B. Situation financière du projet. . . . .	11
C. Calendrier du projet et cahier des charges . . . . .	18
D. Gestion du complexe . . . . .	22
E. Tirer le meilleur parti des avantages du complexe rénové. . . . .	26
F. Remerciements . . . . .	30
Annexe	
État de l'application des recommandations jusqu'à l'exercice clos le 31 décembre 2015 . . . .	31

---

## Lettres d'envoi

### **Lettre datée du 30 juin 2017, adressée au Président de l'Assemblée générale par le Président du Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies**

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 2016.

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde,  
Président du Comité des commissaires aux comptes  
de l'Organisation des Nations Unies  
(*Signé*) Shashi Kant **Sharma**

## Plan-cadre d'équipement : principaux faits

**2 309,3 millions de dollars**

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)

**37,3 millions de dollars**

Coût définitif prévu des travaux restant à effectuer, à échéance de juin 2017

### Portée

**Bâtiment du Secrétariat**

Travaux achevés en mai 2015

**Bâtiment de l'Assemblée générale**

Travaux presque entièrement terminés et livrés en septembre 2014

**Bâtiment des conférences**

Travaux presque entièrement terminés en février 2013

**Bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud**

Supprimés du cahier des charges en 2015

**Démolition du bâtiment temporaire de la pelouse nord**

Terminée en février 2017

**Aménagement paysager de la pelouse nord**

Achèvement prévu en juin 2017

**Travaux de sécurisation au niveau des 42<sup>e</sup> et 48<sup>e</sup> Rues**

Achèvement prévu en juin 2017

## Résumé

### Historique

1. Le plan-cadre d'équipement, 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, est presque terminé. 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. La rénovation des bâtiments principaux était presque entièrement terminée en septembre 2014 et le personnel de l'ONU a pu s'y réinstaller; la responsabilité de l'exploitation et de l'entretien du complexe a alors été transférée à l'Administration. Le coût définitif du projet est désormais estimé à 2 309 millions de dollars et les travaux de construction devraient être achevés en juin 2017. La clôture administrative du projet et de tous les contrats afférents est prévue en août 2017.

2. Au fil de l'exécution du projet, il a fallu faire face à des augmentations de coûts imprévues, dues notamment à la nécessité de procéder à un désamiantage massif, à l'introduction de normes de sécurité plus strictes et plus coûteuses, et aux dégâts causés par l'ouragan Sandy. Dans ses rapports, le Comité a appelé l'attention sur des lacunes importantes dans la gestion du projet et le contrôle des coûts. En raison de difficultés insurmontables à satisfaire aux normes de sécurité, la rénovation et la modernisation des bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud ont été supprimées du cahier des charges.

3. Les principaux avantages escomptés de l'investissement étaient notamment un environnement de travail plus moderne, plus économe, 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. Dans le présent rapport, quatorzième rapport annuel, le Comité fait le point de l'état d'avancement du projet au 31 mars 2017. Il s'intéresse en particulier aux questions suivantes :

- Situation financière (voir partie B);
- Calendrier et cahier des charges (voir partie C);
- Gestion du complexe (voir partie D);
- Comment tirer le meilleur parti des avantages du complexe rénové (voir partie E).

5. L'audit a été effectué du 13 mars au 7 avril 2017. 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 coût final prévu du plan-cadre d'équipement, à l'exclusion de la rénovation de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld et de l'annexe sud, reste pratiquement inchangé.** Comme le Secrétaire général l'indique dans son quatorzième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du projet (A/71/309), le montant total des économies découlant de l'annulation d'engagements d'exercices antérieurs sur la durée du projet s'élevait à 217,4 millions de dollars. Le Comité a noté que même si les économies découlant de l'annulation d'engagements

d'exercices antérieurs faisaient l'objet d'une rubrique distincte dans les rapports annuels sur le plan-cadre d'équipement, ce qui permettait de constater le montant total des économies réalisées sur l'ensemble du projet depuis sa création, on ne pouvait les ventiler par composantes du projet ni en établir les raisons.

**7. L'Organisation a reçu deux notifications d'arbitrage du maître d'œuvre, qui demande à être indemnisé au cas où il devrait lui-même indemniser ses sous-traitants. Dans le premier cas, elle a déposé une requête aux fins d'un jugement déclaratif selon lequel son contrat avec le maître d'œuvre ne l'oblige pas à l'indemniser.** Au cas où elle y serait tenue, le coût final du projet augmenterait d'autant. Elle s'est assurée les services d'un conseil juridique externe pour défendre ses intérêts dans le litige opposant les entrepreneurs. Elle a indiqué que les réclamations contre l'Organisation n'étaient pas couvertes par le budget des bureaux ou du département mais absorbées par les fonds inutilisés dans l'ensemble de l'Organisation ou l'annulation d'engagements. Il a été dit également que le budget du projet et les prévisions ne tenaient pas compte des sommes qui pourraient devoir être versées au maître d'œuvre comme suite à l'arbitrage.

**8. 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, supprimée du plan-cadre d'équipement en 2015.** L'Administration a informé le Comité que des propositions détaillées ne seraient faites qu'une fois que l'Assemblée générale aurait statué sur la question des besoins en locaux à long terme à New York. Elle a également indiqué que l'élaboration de ces propositions détaillées assorties d'options nécessitait d'engager un tiers consultant ayant les compétences requises.

#### *Gestion du complexe*

**9. Le passage de la phase de construction à la gestion des opérations au jour le jour a eu lieu mais l'Administration ne dispose pas de ressources humaines suffisantes pour assurer une maintenance préventive de base.** Elle prévoyait d'engager une société spécialisée à la fin de 2017 lorsque des données portant sur 12 mois auraient été recueillies dans le module Entretien des installations d'Umoja. Cette société devait effectuer un examen indépendant de sa stratégie et de ses méthodes d'entretien et évaluer l'équilibre entre services externalisés et services assurés en interne afin de rationaliser l'utilisation des ressources. L'engagement de la société spécialisée aux fins de revoir sa stratégie d'entretien du complexe rénové est maintenant reportée à la fin de 2018, en raison du retard de la mise en service du module Entretien des installations d'Umoja.

**10. Le Comité est préoccupé par les contrôles internes en ce qui concerne la protection des actifs.** Après la rénovation des bâtiments prévue dans le plan-cadre d'équipement, l'Administration n'a pas pu localiser par inventaire physique 208 actifs (20,8 %) sur 1 000.

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

**11. Le système de communication des informations sur l'énergie (EDART) est devenu opérationnel en janvier 2016, mais l'Administration n'est pas en mesure de montrer les progrès réalisés en termes d'efficacité énergétique<sup>1</sup>.** Elle a indiqué que le système EDART s'était avéré peu fiable pour rendre compte de la consommation de vapeur, de gaz et d'eau. Il a été dit également que l'Administration continuait de tenter avec le fournisseur d'en améliorer l'exactitude et qu'en l'absence d'informations fiables provenant de ce système, elle se fondait sur les factures pour

<sup>1</sup> Le système EDART sert à contrôler la consommation d'énergie et à générer des rapports sur l'efficacité énergétique.

contrôler la consommation. Le système EDART n'est utilisé que comme source secondaire d'information.

12. La consommation d'énergie a été considérablement réduite, mais nous notons qu'il devrait être possible de réaliser davantage de gains d'efficacité en essayant d'atteindre les valeurs fixées dans le rapport établi par le consultant en avril 2015.

13. **Le Comité note que le plan-cadre d'équipement a permis d'introduire au complexe du Siège des éléments d'accessibilité tels qu'une signalisation en Braille et des sanitaires accessibles aux personnes handicapées. Il estime cependant que l'efficacité de ces mesures ne peut être confirmée que par les utilisateurs.**

14. **L'Administration a mis en place une gestion souple de l'espace de travail sur trois étages du bâtiment du Secrétariat et prévoit d'en faire autant sur cinq autres étages en 2017.** Le coût total du projet sur trois ans sera probablement compensé par la réduction des dépenses de location et d'entretien d'ici à 2023, conformément au rapport intérimaire du Secrétaire général sur la mise en œuvre d'une gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies.

### **Conclusion générale**

15. Au terme de près de 15 ans, le plan-cadre d'équipement, qui aura nécessité un investissement de 2 309,3 millions de dollars, est dans sa phase finale. L'ensemble des principales opérations d'achat ont été menées à leur terme, les travaux de construction les plus importants sont achevés, les travaux restants sont en cours d'exécution et la clôture administrative des contrats menés à bonne fin se poursuit. Au fil de l'exécution du projet, 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, mais les activités en suspens devraient être achevées dans le respect du budget au 30 juin 2017. L'achèvement du plan-cadre d'équipement et sa clôture administrative devraient intervenir en août 2017.

### **Recommandations**

16. Le Comité recommande à l'Administration :

#### *Gestion du complexe*

a) **De s'efforcer de mettre en place le module Entretien des installations d'Umoja pour permettre un examen rapide de ses pratiques en la matière. Cela lui permettrait d'établir un plan d'entretien à long terme couvrant toute lacune de ses activités d'entretien;**

b) **De prendre des mesures pour renforcer les contrôles internes en ce qui concerne la protection des actifs, ainsi que leur consignation et leur suivi;**

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

c) **Régler les problèmes liés au système de communication des informations sur l'énergie (EDART) en ce qui concerne le recueil et la communication d'informations sur la consommation de vapeur, de gaz et d'eau, afin d'en permettre le suivi en temps réel;**

d) **Effectuer 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;**



e) **Mener également une enquête auprès des utilisateurs concernant l'efficacité des mesures d'accessibilité afin de déceler les éventuelles lacunes de l'infrastructure issue du plan-cadre d'équipement;**

f) **Suivre régulièrement les gains de productivité tout en veillant à une réduction des besoins en locaux.**

## A. Contexte

### Le projet et ses objectifs

1. Le plan-cadre d'équipement est un projet complexe à forte valeur ajoutée visant à moderniser, sécuriser et 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, 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;
  - Aisément accessibles à tous;
  - Conformes 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) et en 2006 le budget initial d'un montant de 1 877 millions de dollars (voir résolution 61/251). En 2007, une stratégie accélérée visant à perturber le moins possible le fonctionnement de l'Organisation a été adoptée, ce qui a entraîné une augmentation des coûts mais permis de réduire la durée des travaux de rénovation. En mars 2015, les bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud ont été officiellement retirés du cahier des charges (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, qui dirige 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;
  - Avant de clôturer ses travaux, le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement a prévu de transférer une équipe de base composée de 8 membres du personnel, 3 vacataires et 20 consultants, du cabinet de conseil en gestion de programme au Bureau des services centraux d'appui, afin d'assurer la clôture des contrats et de diriger les travaux restant à terminer. Toutefois, le personnel a été transféré à d'autres bureaux et a assumé de nouvelles fonctions. Le personnel du Service de la gestion des installations du Bureau des services centraux d'appui a été chargé de l'ensemble des activités restantes de clôture du plan-

cadre d'équipement, intégrées à ses autres activités quotidiennes. La Section de la planification, de la conception et de la construction des locaux du Service de la gestion des installations s'occupe des aspects opérationnels et supervise les activités de construction, tandis que la Section de l'administration, des finances et du personnel gère au jour le jour les transactions et les activités liées aux finances et au budget, ainsi que la clôture générale du projet;

- La démolition du bâtiment de la pelouse nord est terminée et le certificat d'achèvement a été délivré le 27 février 2017. La fin des travaux d'aménagement paysager, prévue initialement en novembre 2016, devrait maintenant survenir en juin 2017;
- La fin des travaux aux entrées des 42<sup>e</sup> et 48<sup>e</sup> Rues, prévue initialement en décembre 2016, devrait maintenant survenir en juin 2017.

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

6. Sur les 12 recommandations du Comité restant à appliquer, 2 (17 %) avaient été appliquées intégralement et 10 (83 %) partiellement. On trouvera à l'annexe 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, est de 2 309,3 millions de dollars. Ce montant comprend trois parties :

- Les dépenses du projet, soit 2 150,4 millions de dollars;
- Les dépenses connexes et les dépenses liées au centre informatique auxiliaire supportées par le plan-cadre d'équipement, soit 154,7 millions de dollars;
- Une contribution de 4,2 millions de dollars au compte d'appui, pour le centre informatique auxiliaire.

8. Dans son quatorzième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement (A/71/309), le Secrétaire général indique que le montant total approuvé au titre du plan-cadre d'équipement est de 2 150,4 millions de dollars, répartis comme suit : 1 876,7 millions de dollars de crédits affectés aux travaux prévus initialement, 14,3 millions de dollars de dons, 159,4 millions de dollars provenant des intérêts créditeurs et de la réserve opérationnelle du plan-cadre d'équipement et 100,0 millions de dollars de fonds destinés à la modernisation du système de sécurité. Le montant total approuvé de 2 150,4 millions de dollars a été intégralement affecté au règlement des obligations échues au titre des activités de rénovation.

9. Deux activités postérieures à la rénovation, la démolition du bâtiment des conférences et l'aménagement paysager de la pelouse nord, et les travaux aux entrées des 42<sup>e</sup> et 48<sup>e</sup> Rues, dont le coût cumulé était initialement estimé à 35 millions de dollars, sont toujours en cours. Leur coût final prévu est de 37,3 millions de dollars, contre 36,1 millions de dollars selon les prévisions de l'an dernier.

10. Le solde non engagé du compte du plan-cadre d'équipement totalisait 628 000 dollars en mars 2017.

## Budget

11. Comme il est indiqué dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'année terminée le 31 décembre 2015 [A/71/5 (Vol. 5)], le budget consolidé du projet reste inchangé, à 1 995 millions de dollars, dont 1 991 millions destinés au principal projet de construction et 4 millions au centre informatique auxiliaire. Comme le Secrétaire général l'indique dans son quatorzième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement, le montant des intérêts créditeurs relatifs au solde des fonds du plan-cadre d'équipement devrait s'élever à 114,4 millions de dollars à la clôture des comptes du projet. Le montant total des ressources approuvées pour le projet et son coût prévu à l'achèvement sont présentés ci-après :

Tableau 1  
Source de financement

Description	Montant (millions de dollars É.-U.)	Fondement
Total des crédits ouverts de 2004 à 2011	1 876,7	Résolutions 57/292, 59/295, 60/248, 60/256, 60/282, 61/251, 62/87 et 64/228 de l'Assemblée générale
Contributions volontaires	14,3	Reçues au titre du programme de dons destiné à financer le plan-cadre d'équipement
Financement de la modernisation du système de sécurité	100,0	Contribution du pays hôte
<b>Budget consolidé</b>	<b>1 991,0</b>	
Intérêts créditeurs et réserve opérationnelle	159,4	Résolutions 66/288, 67/246 et 68/247 A de l'Assemblée générale
<b>Montant total des ressources disponibles</b>	<b>2 150,4</b>	

Source : Données de l'Administration.

## Évolution des coûts

12. Dans son quatorzième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement, le Secrétaire général fait observer que le projet a donné lieu à un dépassement de 159,4 millions de dollars, soit 8 %, avec un coût définitif estimé à 2 150,4 millions de dollars, par rapport au budget consolidé de 1 991 millions de dollars. Comme le Comité l'a précisé dans ses rapports précédents, ce dépassement tient 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.

13. Comme le Comité l'a précisé dans son rapport précédent [A/71/5 (Vol. V)], le coût final prévu des travaux de construction ne tient pas compte des travaux initialement prévus aux bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud, d'un coût estimé à 65 millions de dollars, qui ont été retirés du cahier des charges du projet en mars 2015. Le coût final prévu des travaux de construction couvre donc un cahier des charges réduit (rénovation de trois bâtiments au lieu de cinq) à un coût plus élevé que prévu.

a) *Coût des travaux du maître d'œuvre*

14. Le montant total du coût final prévu des 24 contrats à prix maximum garanti avec le maître d'œuvre s'élevait à 1 698,15 millions de dollars en mars 2017. Le Comité a noté que le coût final prévu des travaux du maître d'œuvre avait diminué de 1,85 million de dollars depuis son dernier rapport. L'Administration a fait savoir que cette diminution tenait à des modifications du cahier des charges dues à la nécessité d'y ajouter ou d'en exclure certains éléments à la demande des ingénieurs, architectes et gestionnaires du projet. Elle a également indiqué que cette diminution avait été incluse dans les économies escomptées, comme le Secrétaire général l'a indiqué dans son quatorzième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement.

b) *Coût des travaux d'après rénovation*

15. Il y a eu une augmentation du coût des travaux restant à effectuer, compensée en interne et absorbée par le budget existant.

Tableau 2

**Coût des travaux restant à effectuer et des solutions provisoires**

(En millions de dollars des États-Unis)

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

Source : Données de l'Administration.

<sup>a</sup> Dépenses finales effectives.

<sup>b</sup> Dépenses prévues.

16. Lorsque le précédent rapport du Comité a été rédigé, le coût estimatif 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 de 12,5 millions de dollars. Le tableau 2 indique que le coût prévu des solutions provisoires pour les fonctions précédemment hébergées aux bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud a diminué de 1,0 million de dollars mais que le coût estimatif des travaux de rénovation du 3<sup>e</sup> sous-sol a augmenté de 0,2 million de dollars.

17. Le Comité note que les estimations du coût des travaux restants restent quelque peu instables. Le coût estimatif des travaux d'équipement restants a augmenté de 1,2 millions de dollars (3 %), à 37,3 millions de dollars, par rapport au coût final prévu en 2016, en raison de l'augmentation de la portée des travaux et de l'approbation de dépenses supplémentaires pour les accélérer.

18. L'Administration admet que le coût des deux travaux restant à effectuer a augmenté de 1,2 million de dollars, passant de 36,1 millions de dollars à

37,3 millions de dollars, mais affirme que cette augmentation est compensée en interne par les économies découlant de la fin des solutions provisoires. Il a été dit également que le coût total des cinq sous-projets restait inchangé à 49 millions de dollars, et conforme aux prévisions de 2015. L'Administration a indiqué que toutes les augmentations de coûts suivent une procédure rigoureuse contrôlée par l'architecte ou ingénieur responsable, les chefs de projet et la société de gestion du projet. Une fois approuvées, elles sont ajoutées au contrat sous forme d'avenant après examen et contrôle par la Division des achats. Le Comité note que l'Administration s'est bornée à répéter la conclusion du Comité sans préciser pourquoi les prévisions de dépenses des sous-projets avaient été modifiées.

19. Dans son dernier rapport intérimaire [A/71/5 (Vol. V)], le Comité avait mentionné que l'Assemblée générale, dans sa résolution 69/274 A, avait prié le Secrétaire général de lui présenter des propositions de rénovation des bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud en tant que projets distincts du plan-cadre d'équipement. L'Administration a indiqué qu'étant donné les conditions de sécurité actuelles et l'impossibilité de réaménager l'un ou l'autre de ces bâtiments de manière rentable pour répondre à des normes plus strictes de résistance à l'effet de souffle, les prochaines propositions ne seront élaborées qu'une fois que l'Assemblée générale aura pris une décision sur la question de l'aménagement à long terme des bâtiments situés à New York.

20. L'Administration a indiqué que d'après les études menées pour évaluer la capacité de résistance de ces bâtiments aux menaces pouvant venir des voies routières adjacentes, aucun des deux ne pouvait être rénové pour un coût raisonnable de manière à pouvoir être occupé en toute sécurité, en raison de leur structure relativement légère et de la proximité de la bretelle de sortie du FDR Drive<sup>2</sup> au niveau de la 42<sup>e</sup> Rue. Les plans de rénovation des deux bâtiments avaient donc été suspendus. Dans sa résolution 69/274 A, l'Assemblée générale a indiqué que la rénovation des deux bâtiments ne s'achèverait pas dans le contexte du plan-cadre d'équipement. Afin d'assurer la continuité des fonctions et des opérations, le Secrétariat a transféré les activités de ces deux bâtiments dans le cadre des trois mesures provisoires décrites dans le douzième rapport annuel du Secrétaire général sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement (A/69/360). L'Administration a ajouté que des propositions concernant la rénovation des deux bâtiments seraient présentées à l'Assemblée générale pour examen et approbation en tant que projets distincts du plan-cadre d'équipement, conformément à la résolution 70/239 de l'Assemblée. Le Comité a également été informé que l'élaboration de ces propositions détaillées assorties d'options nécessitait d'engager un tiers consultant ayant les compétences requises.

### **Avenants**

21. Comme indiqué dans les rapports précédents, il y a eu de nombreux avenants aux contrats car l'Administration a commencé les travaux de construction en se fondant sur des études techniques incomplètes au lieu d'attendre que les études de conception détaillée du projet soient terminées. Cette manière de s'y prendre a engendré des risques et des incertitudes. Dans le rapport précédent, le Comité a signalé qu'au mois de mars 2016, il y avait eu environ 4 700 avenants pour un montant total de 497 millions de dollars. Quelque 46 avenants d'une valeur cumulée de 1,75 million de dollars, portant sur les contrats de construction de deux activités encore en cours, ont été approuvés entre avril 2016 et février 2017.

<sup>2</sup> Le Franklin D. Roosevelt Drive (FDR Drive) est une autoroute urbaine de 15,19 kilomètres qui longe le côté est de l'île de Manhattan, le long de l'East River.

### **Économies réalisées sur les contrats de construction**

22. Comme le Secrétaire général l'indique dans son quatorzième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du projet, le montant total des économies découlant de l'annulation d'engagements d'exercices antérieurs sur la durée du projet s'est élevé à 217,4 millions de dollars.

23. Ce montant cumulé est l'agrégation des soldes inutilisés de tous les contrats à prix maximum garanti avec le maître d'œuvre, ainsi que d'autres contrats avec l'architecte concepteur ou obligations du compte du plan-cadre d'équipement. L'Administration a indiqué que ces économies étaient destinées à couvrir les coûts de construction, coûts opérationnels et autres coûts du projet en tant que partie intégrante du budget global du projet et de la gestion des besoins en liquidités, sur la base des dépenses prévues. Il n'y a pas de ventilation des soldes résultant de la liquidation ou de l'annulation d'engagements de l'an dernier. Les économies ne sont pas suivies séparément ni gardées dans un fonds distinct mais « recyclées » intégralement et constituent une partie intégrante du budget global du projet.

24. Le Comité a noté que même si les économies découlant de l'annulation d'engagements d'exercices antérieurs faisaient l'objet d'une rubrique distincte dans les rapports annuels sur le plan-cadre d'équipement, il était impossible de les ventiler par composantes du projet ou d'en établir les raisons.

25. L'Administration a souscrit aux recommandations du Comité.

### **Réclamations à l'encontre du maître d'œuvre**

26. Deux arbitrages en cours concernant le plan-cadre d'équipement concernent directement l'Organisation. Ils découlent d'arbitrages engagés contre le maître d'œuvre par ses sous-traitants.

27. En juillet 2015, le maître d'œuvre a déposé une notification d'arbitrage dans le cadre de son accord avec l'Organisation des Nations Unies, demandant à être indemnisé au cas où lui-même devait indemniser l'un de ses sous-traitants. Le premier arbitrage découle d'un arbitrage engagé contre le maître d'œuvre par son sous-traitant chargé des travaux d'électricité. Dans le cadre de son accord avec le maître d'œuvre, le sous-traitant prétend que celui-ci lui doit encore 67 millions de dollars pour des travaux effectués au titre de plusieurs contrats avec lui dans le cadre du plan-cadre d'équipement. Il a affirmé que le maître d'œuvre, l'ONU et ses architectes, ingénieurs et autres consultants avaient procédé à un nombre invraisemblable d'ajouts et de changements concernant la portée, la nature et le calendrier de ses travaux tout au long de ceux-ci. Il prétend qu'à cause de ces changements, il a dû effectuer son travail de façon irrationnelle et inefficace, ce qui a entraîné des coûts dont il n'a pas reçu contrepartie. L'Organisation des Nations Unies a affirmé que le maître d'œuvre n'avait pas droit à indemnisation pour de telles réclamations en vertu du contrat. La procédure devant le tribunal arbitral a commencé.

28. Le second arbitrage découle d'un arbitrage engagé contre le maître d'œuvre par son sous-traitant chargé des systèmes mécaniques. Dans ce cas-ci, 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 avec lui dans le cadre du plan-cadre d'équipement. Le maître d'œuvre refuse d'indemniser le sous-traitant mais, comme dans le premier cas, il dit que s'il était contraint de le faire, il se retournerait contre l'Organisation. L'Organisation des Nations Unies a affirmé que le maître d'œuvre n'avait pas droit à indemnisation pour de telles réclamations en vertu du contrat. Il n'a pas encore été formé de tribunal arbitral.

29. 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. En outre, l'ONU a déposé, le 5 janvier 2017, une requête aux fins d'un jugement déclaratif selon lequel les accords passés avec le maître d'œuvre n'obligent pas à l'indemniser.

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

30. En juin 2015, l'Administration a estimé à 2,8 millions de dollars le coût de la gestion du projet jusqu'à son achèvement. On trouvera les données détaillées au tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3  
Coût estimatif de l'achèvement du projet (juin 2015)

<i>Composante</i>	<i>Période</i>	<i>Nombre de mois</i>	<i>Coût (dollars É.-U.)</i>
<b>Plan initial de l'Administration (en juin 2015)</b>			
Cinq membres du personnel de l'ONU chargés de clôturer les contrats de maître d'œuvre [2 P-5; 2 P-4; 1 agent des services généraux (Autres classes)]	1 <sup>er</sup> juillet-31 octobre 2015	4	312 600
Trois contractants extérieurs chargés de clôturer les contrats du maître d'œuvre	1 <sup>er</sup> juillet-31 octobre 2015	4	42 000
Trois membres du personnel de l'ONU chargés de gérer les travaux d'équipement du projet [2 P-4; 1 agent des services généraux (Autres classes)]	1 <sup>er</sup> juillet 2015-31 décembre 2016	18	716 400
<b>Coût total (membres du personnel de l'ONU et contractants)</b>			<b>1 071 000</b>
Coûts liés au cabinet de conseil en gestion des programmes	1 <sup>er</sup> juillet-31 décembre 2015	6	1 762 610
<b>Montant total des dépenses prévues pour clôturer le projet</b>			<b>2 833 610</b>

31. Toutefois, le coût de la gestion du projet jusqu'à son achèvement a été revu à 6,7 millions de dollars en mars 2017. On trouvera les données détaillées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4  
Coût de l'achèvement du projet (mars 2017)

<i>Composante</i>	<i>Période</i>	<i>Nombre de mois</i>	<i>Coût (dollars É.-U.)</i>
<b>Coût en mars 2017</b>			
Membres du personnel de l'ONU <sup>a</sup> chargés de clôturer les contrats du maître d'œuvre [1 SSG, 2 P-5, 2 P-4, 2 G(AC) ] [3 postes vacants : 1 P-5, 1 P-4, G(AC)]	1 <sup>er</sup> juillet 2015-31 décembre 2016	18	744 900
Trois contractants extérieurs <sup>a</sup> chargés de clôturer les contrats du maître d'œuvre	1 <sup>er</sup> juillet 2015-15 avril 2017	22	190 500



<i>Composante</i>	<i>Période</i>	<i>Nombre de mois</i>	<i>Coût (dollars É.-U.)</i>
Membres du personnel de l'ONU <sup>a</sup> chargés de gérer les travaux d'équipement du projet (2 P-4)	1 <sup>er</sup> juillet 2015-13 octobre 2016	16	342 300
<b>Coût total (membres du personnel de l'ONU et contractants)</b>			<b>1 277 700</b>
Coûts liés au cabinet de conseil en gestion des programmes <sup>b</sup>	1 <sup>er</sup> juillet 2015-31 août 2017	26	5 400 810
<b>Montant total des dépenses prévues pour clôturer le projet</b>			<b>6 678 510</b>

*Abréviations* : G(AC) = agent des services généraux (Autres classes); SSG = Sous-Secrétaire général.

*Source* : Données communiquées par l'Administration.

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

<sup>b</sup> Coûts nets des ajustements des soldes restants provenant des périodes précédentes.

32. L'Administration a fait savoir que même si les dépenses de personnel étaient passées de 1 071 millions de dollars à 1 277 millions de dollars, comme indiqué dans le quatorzième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement, elles restaient inférieures au montant figurant dans le treizième rapport annuel (1,7 million de dollars). Elle a également indiqué que l'augmentation des coûts de la société de consultants en gestion chargée du projet tenait au fait qu'il avait fallu mettre en œuvre la solution intérimaire supplémentaire et terminer les travaux de construction restants, et donc conserver ses services jusqu'au 31 août 2017.

#### *Le personnel de l'Organisation au sein de l'équipe de base*

33. Avant de clôturer ses travaux, le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement prévoyait de transférer une équipe de base composée de 8 membres du personnel, 3 vacataires et 20 consultants, du cabinet de conseil en gestion de programme au Bureau des services centraux d'appui, afin d'assurer la clôture des contrats et de diriger les travaux restant à terminer. L'Administration a fait savoir que le personnel avait été transféré à d'autres bureaux et avait assumé de nouvelles fonctions. Le personnel du Service de la gestion des installations du Bureau des services centraux d'appui a donc été chargé de l'ensemble des activités restantes de clôture du plan-cadre d'équipement, intégrées à ses autres activités quotidiennes. La Section de la planification, de la conception et de la construction des locaux du Service de la gestion des installations s'occupe des aspects opérationnels et supervise les activités de construction, tandis que la Section de l'administration, des finances et du personnel gère au jour le jour les transactions et les activités liées aux finances et au budget, ainsi que la clôture générale du projet. Le Chef du Service de la gestion des installations et le Sous-Secrétaire général chargé du Bureau des services centraux d'appui interviennent dans le contrôle des activités et reçoivent à cette fin des rapports sur les progrès réalisés et les problèmes rencontrés. En outre, le Secrétaire général adjoint chargé du Département de la gestion continue d'assurer la supervision générale.

#### *Coût croissant des services de consultants*

34. Les coûts liés au cabinet de conseil en gestion des programmes sont un élément important du coût de la gestion du projet jusqu'à son achèvement. Le contrat avec le cabinet de conseil en gestion des programmes a été modifié à

37 reprises et le montant plafond est passé de 15,9 millions de dollars initialement à 59,7 millions de dollars. Le cabinet de conseil en gestion des programmes est chargé de l'estimation des coûts, de la gestion du projet, de la gestion des coûts et de la gestion des documents. L'Administration a indiqué que les besoins en services de gestion des documents avaient augmenté compte tenu de la nécessité de conserver et d'archiver les documents à mesure que le projet se termine. Toutefois, à la trente-septième modification du contrat avec le cabinet de conseil en gestion des programmes, le tableau d'effectifs comprenait trois gestionnaires de projet et trois responsables des coûts. Le Comité a noté qu'il n'y avait pas de postes prévus pour les administrateurs de serveur précédemment chargés de la gestion des documents dans le cadre du contrat, alors que l'Administration avait indiqué que les besoins en services de gestion des documents avaient augmenté.

35. Le contrat de gestion de programme conclu avec le cabinet de conseil a été prorogé jusqu'en août 2017. L'Administration a informé le Comité des marchés du Siège qu'un contrat de consultant serait nécessaire pour exécuter le reste des activités de construction, et des activités postérieures à la rénovation, ainsi que les activités de clôture. Les activités de clôture ne débiteront qu'après l'achèvement des derniers travaux d'aménagement paysager et travaux liés à la sécurité, en juin 2017. En outre, deux sous-traitants ont engagé des actions contre le consultant en gestion des chantiers. Celui-ci s'est retourné contre l'Organisation pour lui faire supporter le coût d'une éventuelle indemnisation à verser aux sous-traitants. Les travaux restants et les litiges en cours pourraient entraîner une nouvelle prorogation du contrat de gestion de programme conclu avec le cabinet de conseil au-delà d'août 2017 et une augmentation correspondante des coûts.

36. L'Administration estime qu'il n'est pas nécessaire de conserver les services du cabinet de conseil en raison du litige. Le Bureau des affaires juridiques et le conseiller juridique externe s'en chargent. La société de gestion du projet n'est nécessaire que pour les activités liées à la construction. L'Administration maintient donc qu'il n'est pas nécessaire d'envisager une augmentation des coûts.

## **C. Calendrier du projet et cahier des charges**

### **Achèvement et constatation d'achèvement des travaux**

37. Comme le Comité l'a expliqué dans son rapport précédent [A/71/5 (Vol. V)], le processus d'achèvement et de constatation d'achèvement des travaux est complexe et peut prendre beaucoup de temps : tous les travaux restants doivent être effectués, ainsi que les corrections nécessaires, le prix final de l'ensemble des travaux doit être arrêté et tous les documents connexes – garanties, guides d'utilisation, supports de formation – doivent également être fournis. Les gestionnaires de programme et les architectes responsables vérifient que le processus se déroule correctement afin de protéger les intérêts de l'Organisation.

38. 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 un précédent rapport du Comité (août 2014), l'achèvement des travaux était prévu en décembre 2014 et la clôture administrative des contrats en juin 2015. En mars 2017, ces échéances ont été repoussées respectivement à juin 2017 et août 2017.

39. Le Secrétariat a informé le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires que les principaux travaux réalisés au titre de 24 contrats à prix maximum garanti étaient terminés (voir A/71/541, par. 8). Le Comité consultatif a également été informé que deux autres des six contrats à prix

maximum garanti qui couraient encore, mentionnés dans le rapport précédent du Comité des commissaires aux comptes (A/71/5 (Vol. V), par 38) avaient été clôturés.

40. Deux arbitrages auxquels l'ONU est partie sont en cours concernant le plan-cadre d'équipement. Ils découlent d'arbitrages engagés contre le maître d'œuvre par ses sous-traitants. En février 2016, le maître d'œuvre a indiqué à l'Administration qu'aucun des contrats ne pourrait être clôturé tant que la demande d'indemnisation déposée contre lui par le sous-traitant n'aurait pas été réglée. Toutefois, l'Administration a fait savoir que les trois contrats visés par le litige en cours (12UN03, 12UN04 et 12UN06) avaient été achevés et clôturés. Un seul contrat court encore à ce jour.

41. Comme indiqué à la section 15.9 1) du Manuel des achats, le service d'enregistrement de la Division des achats ou le service des achats d'une mission sur le terrain ou d'un bureau hors Siège clôture le marché lorsque la dernière livraison et son paiement ont été effectués. Toutefois, le Manuel des achats prévoit qu'un contrat ne peut être clôturé si un différend entre les parties n'a pas été réglé. En outre, la section 15.9 2) dispose que le contrat clôturé ne peut être réactivé en aucun cas. Si le demandeur ou l'utilisateur final souhaite de nouvelles fournitures de biens ou services, il doit envoyer une nouvelle demande au service des achats compétent.

42. Dès que le Comité lui a fait observer que la clôture de ces trois contrats n'était pas conforme aux dispositions du Manuel des achats, l'Administration a déclaré qu'à part le montant du litige en cours d'arbitrage, tous les comptes avaient été réglés et toutes les factures payées. L'Administration a indiqué que la Division des achats n'avait pas clôturé les contrats. Elle a en outre précisé que du point de vue opérationnel, elle pourrait toujours effectuer un paiement au titre de l'un de ces contrats si elle devait le faire, sans devoir présenter de nouvelle demande comme elle aurait dû le faire si le contrat avait été clôturé.

### **Travaux restant à accomplir**

#### *Démolition du bâtiment temporaire de la pelouse nord et aménagement paysager*

43. Selon le douzième rapport annuel du Secrétaire général sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement (A/69/360, par. 21), la démolition du bâtiment temporaire de la pelouse nord et l'aménagement paysager devaient être entamés par le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement au début de 2015 et achevés par le Bureau des services centraux d'appui à la fin de 2015. Il fallait pour cela transférer les utilisateurs des espaces encore en service, notamment des bureaux pour le personnel du Département de la sûreté et de la sécurité, des salles de classe et bureaux d'enseignants, des bureaux pour le personnel de passage et autres, et procéder à l'enlèvement du bâtiment.

44. Dans sa résolution 70/239, l'Assemblée générale a noté avec préoccupation que la démolition du bâtiment temporaire de la pelouse nord avait encore été retardée et prié le Secrétaire général de veiller à ce que les travaux de démolition du bâtiment soient menés à bien sans plus tarder.

45. Dans son treizième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement (A/70/343), le Secrétaire général avait indiqué que comme suite à une demande du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, compte tenu des nécessités du débat général de la soixante-dixième session, il avait été décidé d'en attendre la fin pour commencer la démolition. Il avait également indiqué que la planification de la démolition était en cours, qu'une invitation à soumissionner avait été envoyée aux fournisseurs et que les

travaux de démolition étaient censés commencer en octobre 2015 et prendre fin au début de 2016. Ensuite devait commencer l'aménagement paysager, qui devait être fini à la fin de 2016. Dans son quatorzième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement (A/71/309), le Secrétaire général a signalé que la démolition avait été achevée en juillet 2016 et que les travaux d'aménagement paysager seraient terminés au plus tard le 31 décembre 2016.

46. La démolition du bâtiment des conférences de la pelouse nord a été achevée et le certificat d'achèvement délivré le 27 février 2017, et les travaux d'aménagement paysager sont encore en cours. L'Administration avait prévu que les activités en cours risquaient d'être retardées par le froid, l'interruption des travaux par le maçon, la modification de la maquette de l'armature du mur de la tribune de l'Assemblée générale à la suite du dernier examen de l'architecte et le report de la plantation de cerisiers au printemps 2017 en raison des conditions météorologiques. Les travaux devaient être pratiquement achevés en mai 2017 et entièrement achevés en juin 2017. Les œuvres d'art ont été réinstallées. Le coût final du projet a augmenté de 400 000 dollars, passant de 19 à 19,4 millions de dollars, ce qui reste inférieur à la prévision initiale de 20 millions de dollars.

47. Le Comité a constaté qu'il y avait un retard de 14 mois par rapport à la date d'achèvement initialement prévue. Le retard pris dans la démolition du bâtiment de la pelouse nord a influé sur les travaux d'aménagement paysager et la réinstallation des œuvres d'art offertes à l'Organisation. L'achèvement de l'aménagement paysager devait être à nouveau reporté, du 31 décembre 2016 à juin 2017 (alors qu'il était initialement prévu à la fin de 2015). L'Administration a souscrit aux recommandations du Comité.

#### *Travaux aux dessertes des 42<sup>e</sup> et 48<sup>e</sup> Rues*

48. Dans la mise à jour de son onzième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement (A/68/352/Add.2), le Secrétaire général indiquait que les travaux de la sécurité sur la 1<sup>re</sup> Avenue et la 48<sup>e</sup> Rue devaient être achevés en 2014 mais que cette date pourrait être repoussée à 2015 du fait du retard pris dans la délivrance des permis par la ville hôte. Dans son douzième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement (A/69/360), il a indiqué que les travaux de sécurité, notamment le réaménagement des entrées nord et sud de la desserte pour y installer un quai de chargement à la 48<sup>e</sup> Rue et la révision des schémas de circulation à la 42<sup>e</sup> Rue, ne pourraient commencer qu'après la délivrance des permis nécessaires par la ville hôte. Ces travaux devaient prendre jusqu'à 18 mois et se terminer à la fin de 2016.

49. Dans son quatorzième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement (A/71/309), le Secrétaire général a indiqué que les travaux de sécurité prévus aux entrées des 42<sup>e</sup> et 48<sup>e</sup> Rues avaient commencé en avril 2016 et devaient être pratiquement terminés au 31 décembre 2016 et entièrement terminés au 1<sup>er</sup> avril 2017.

50. L'Administration a indiqué que l'entrée de la 42<sup>e</sup> Rue avait été achevée et le certificat d'achèvement délivré le 14 février 2017, et que le Département de la sûreté et de la sécurité et le contractant avaient décidé des spécifications techniques et de l'emplacement des bosses d'asphalte à l'extérieur mais que celles-ci seraient placées au printemps 2017, à la réouverture des usines d'asphalte. L'Administration a ajouté que les travaux de la 48<sup>e</sup> Rue étaient toujours en cours (et les risques afférents prévus), notamment la mise en place de bassins collecteurs qui avait été reportée en raison du mauvais temps. Il a été dit en outre que les travaux intérieurs progressaient et que la date d'achèvement avait dû être reportée en raison du délai d'obtention d'un raccordement électrique aux fins d'un essai par les pompiers de la

ville de New York. En ce qui concerne les salles de contrôle du courrier, l'Administration a indiqué que le calendrier d'exécution révisé était en cours d'examen par le Département de la sûreté et de la sécurité et le consultant. L'Administration compte que les travaux des 42<sup>e</sup> et 48<sup>e</sup> Rues devraient être pratiquement terminés au 1<sup>er</sup> juin 2017 et complètement au 30 juin 2017. Dans l'ensemble, le coût final a augmenté de 800 000 dollars, passant de 17,1 millions de dollars à 17,9 millions de dollars.

51. Le Comité a noté qu'il y avait eu un retard de deux ans et demi par rapport à la date d'achèvement initialement prévue (fin 2014). L'Administration a souscrit aux recommandations du Comité.

*Solutions provisoires pour les bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud*

52. Dans son rapport précédent [A/71/5 (Vol. V)], le Comité a noté d'importants retards dans la mise en œuvre des solutions provisoires par rapport au calendrier initial que le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement avait établi avant de cesser ses travaux en juillet 2015. La date d'achèvement de la reconfiguration du bâtiment de la Bibliothèque était mars 2016 et la fin des services de restauration provisoire au Secrétariat et au bâtiment des conférences était prévue en janvier 2016. La construction des salles de classe et des bureaux au 3<sup>e</sup> sous-sol de la pelouse nord a commencé en novembre 2015 et devrait être pratiquement terminée en avril 2016. Le coût initialement prévu des solutions provisoires, soit 14 millions de dollars (coût estimatif en 2015), a été ramené à 12,5 millions de dollars (coût estimatif en mars 2016).

53. L'Administration a fait savoir que les trois mesures provisoires de déplacement des activités exécutées à la Bibliothèque Dag Hammarskjöld et à l'annexe sud, prises pour assurer la continuité, avaient pris fin. En voici le détail :

- Le bâtiment de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld a été réaménagé et rénové pour concentrer la présence des fonctionnaires au côté nord du bâtiment, le côté sud étant réservé à des activités ne nécessitant guère leur présence, telles que le stockage de matériel et d'ouvrages. Le budget initial du projet était estimé à 4 millions de dollars et le coût effectif a finalement été de 2,8 millions de dollars;
- Les salles de classe et certains bureaux auparavant situés au bâtiment de l'annexe sud ont été transférés à l'annexe de la pelouse nord, au 3<sup>e</sup> sous-sol, sous l'ancien bâtiment de conférences temporaire. La salle des interprètes et les postes de travail pour le personnel de passage ont été transférés au bâtiment du Secrétariat. Le budget initial du projet était estimé à 5 millions de dollars et le coût effectif a finalement été de 5,3 millions de dollars;
- La cafétéria, précédemment située au bâtiment de l'annexe sud, a été déplacée dans trois lieux de restauration provisoires :
  - Au 4<sup>e</sup> étage du bâtiment des conférences, côté sud, avec point de collecte des commandes passées en ligne;
  - Un service de plats à emporter au 1<sup>er</sup> sous-sol du bâtiment du Secrétariat;
  - Un point de collecte des commandes passées en ligne et service collations et café à l'extrémité nord du hall du Secrétariat.

Le budget initial du projet était estimé à 5 millions de dollars et le coût effectif a finalement été de 3,6 millions de dollars.

54. Le Comité a noté que l'Administration avait fait savoir auparavant, en mars 2016, que la réinstallation de la cafétéria du bâtiment de l'annexe sud avait été

achevée à un coût estimatif de 4,3 millions de dollars. Elle avait également indiqué que la rénovation limitée du bâtiment de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld avait été achevée à un coût estimatif de 3,1 millions de dollars. Or, elle indique maintenant que la réinstallation de la cafétéria du bâtiment de l'annexe sud et la rénovation limitée du bâtiment de la Bibliothèque ont coûté respectivement 3,6 millions de dollars et 2,8 millions de dollars. L'Administration a souscrit aux recommandations du Comité.

## **D. Gestion du complexe**

55. 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**

56. Le centre d'assistance du Service de la gestion des installations a reçu en 2016 environ 17 000 demandes de services donnant lieu à 18 707 bons de travaux. De ces 17 000 demandes de services, 6 000 environ concernaient des problèmes d'électricité, de chauffage, de ventilation, de climatisation et de plomberie. La clôture d'une demande de service comprend un questionnaire facultatif de satisfaction, avec cinq questions sur la ponctualité et la qualité des services. Un niveau élevé de satisfaction des utilisateurs a été signalé. Le Comité a noté à partir des données reçues qu'il n'y avait eu que 2 698 réponses au questionnaire pour près de 17 000 demandes de services, soit un taux de réponse de 16 %, ce qui ne constitue peut-être pas un échantillon représentatif. L'Administration n'a pas pu donner davantage de précisions sur les demandes de services et leur traitement. Comme le Comité l'a déjà suggéré, le Service de la gestion des installations pourrait aller plus loin et élaborer un simple tableau permettant de mesurer les résultats obtenus à l'aide d'indicateurs clefs tels que le degré de satisfaction des clients et d'objectifs chiffrés concernant le nombre et le type de demandes reçues [voir A/71/5 (Vol. V)].

57. L'Administration a souscrit aux observations du Comité, tout en indiquant que les demandes de services ne sont qu'un aspect de l'entretien du complexe correspondant à des demandes concrètes du personnel.

### **Entretien du complexe**

58. Dans son quatorzième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement (A/71/309), le Secrétaire général a indiqué que les bâtiments fraîchement rénovés nécessitaient moins d'entretien et de réparations mais que les systèmes et le matériel sophistiqués nouvellement installés demandaient un entretien plus suivi et plus onéreux. Il a également indiqué que l'entretien des nouveaux systèmes nécessitait un niveau de compétences techniques n'existant pas en interne et que le Secrétariat devait faire appel à des entreprises privées spécialisées. L'Administration a passé 31 contrats de louage de services pour l'entretien du Siège à un coût annuel estimé à près de 17,06 millions de dollars<sup>3</sup>, soit 11 millions pour les services de nettoyage et le montant restant ayant

---

<sup>3</sup> Sont exclus a) les marchés de fourniture de matériel et de pièces détachées, au nombre de 23, d'une valeur totale de 0,87 million de dollars, et b) des dépenses de 0,08 million de dollars pour des services de lutte phytosanitaire et de déchiquetage, pour lesquels il n'y a pas eu de marché formel. En outre, l'Administration a indiqué que trois marchés en étaient au stade de l'appel d'offres.



été affecté à l'entretien courant des nouveaux systèmes. Le montant total des dépenses d'entretien des actifs du plan-cadre d'équipement (chap. 29 D<sup>4</sup> du projet de budget-programme) depuis l'exercice biennal 2006-2007 est indiqué au tableau 5. Ce chiffre ne comprend ni les gros travaux d'entretien (chap. 33<sup>5</sup> du projet de budget-programme), soit environ 8,5 millions de dollars par exercice biennal, ni les services collectifs de distribution, soit environ 21,7 millions de dollars par exercice biennal.

Tableau 5

**Dépenses d'entretien au titre du chapitre 29D du projet de budget-programme**

(En millions de dollars)

	2006-2007	2008-2009	2010-2011	2012-2013	2014-2015	2016-2017	2018-2019
Montant	29,76	32,03	27,15	27,89	29,85	36, 62 <sup>a</sup>	39, 57 <sup>b</sup>

Source : Informations communiquées par l'Administration.

<sup>a</sup> Dépenses effectives pour 2016 et prévisions pour 2017.

<sup>b</sup> Prévisions.

59. Outre les services contractuels d'entretien, les services internes d'électricité, de chauffage, de ventilation et de climatisation, de plomberie et de réparation interviennent dans l'entretien des actifs du plan-cadre d'équipement. Comme le Comité l'a signalé l'an dernier, pour assurer l'entretien du bâtiment et des systèmes rénovés, quatre postes ont été créés à la Section de l'entretien et des réparations<sup>6</sup>, ce qui porte l'effectif total à 83 postes [A/71/5 (Vol. V)]. L'Administration a fait savoir qu'en raison de contraintes d'effectifs et budgétaires, la fréquence proposée de certaines activités d'entretien avait été réduite. Elle a également fait savoir que les effectifs actuels des services de chauffage, ventilation et climatisation ne suffisaient pas pour assurer l'entretien préventif de base ni même l'entretien minimum recommandé par le fabricant. Elle a précisé que ces activités nécessitaient environ 23 742 heures de travail par an et que les services de chauffage, ventilation et climatisation avaient actuellement une capacité d'environ 18 000 heures de travail. Ces estimations ne comprennent pas les ressources nécessaires aux interventions d'urgence et réparations, au service à la clientèle et à la supervision des sous-traitants et du personnel, que ces services assurent également dans les limites des ressources disponibles. Il a été dit que même sans vouloir atteindre le seuil inférieur recommandé par le constructeur, il faudrait, pour exécuter ces activités, augmenter de 31 % les ressources des services de chauffage, ventilation et climatisation.

60. En réponse aux recommandations antérieures du Comité<sup>7</sup>, l'Administration a indiqué qu'elle prévoyait d'utiliser le module Entretien des installations d'Umoja pour enregistrer des données détaillées sur l'historique des équipements et tenir les registres d'entretien. Ces nouvelles données seront utilisées pour améliorer les activités d'entretien et veiller à ce que ces tâches soient effectuées de manière efficace. En mars 2016, l'Administration prévoyait d'engager une société spécialisée à la fin de 2017, lorsque des données portant sur 12 mois auraient été recueillies dans le module Entretien des installations d'Umoja. Cette société devait effectuer un examen indépendant de sa stratégie et de ses méthodes d'entretien et

<sup>4</sup> Budget des services communs d'appui.

<sup>5</sup> Budget des dépenses d'équipement concernant les travaux de construction, de transformation et d'amélioration des locaux et les gros travaux d'entretien.

<sup>6</sup> Section du Service de la gestion des installations chargée de planifier et d'organiser l'entretien des bâtiments et notamment des systèmes mécaniques et électriques et de la plomberie.

<sup>7</sup> A/69/5 (Vol. V), par. 25 c).

évaluer l'équilibre entre services externalisés et services assurés en interne afin de rationaliser l'utilisation des ressources. Toutefois, comme il est indiqué dans le quatorzième rapport annuel, cet examen est maintenant reporté à la fin de 2018.

61. Les essais du module Entretien des installations d'Umoja sont terminés mais il n'a pas encore été déployé. Comme le Secrétaire général l'indique dans son huitième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré (A/71/390), la gestion de la prestation des services, dont la planification et le suivi de l'entretien préventif des bâtiments, équipements et autres biens, fait partie des « autres projets relevant d'Umoja-Extension 2 ». C'est le cas du module Entretien des installations d'Umoja. Le rapport indique que les autres projets relevant d'Umoja-Extension 2 devraient durer jusqu'au troisième trimestre de 2018. Le Service de la gestion des installations doit coordonner avec le Bureau de l'informatique et des communications le déploiement rapide du module Entretien des installations d'Umoja afin que l'engagement prévu d'une entreprise spécialisée puisse se faire avant la fin de 2018. Le rapport du consultant pourrait fournir les informations permettant d'établir un plan général d'entretien à long terme et de définir les besoins en ressources internes et en services contractuels.

**62. Le Comité recommande à l'Administration de s'efforcer de mettre en place le module Entretien des installations d'Umoja 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 en la matière.**

63. L'Administration a souscrit aux recommandations du Comité. Elle a indiqué que les dépenses d'entretien avaient été réduites dans le projet de budget pour 2018-2019 et devraient être fixées à un niveau ne dépassant pas celui de 2016-2017.

### **Gestion à long terme des biens immobiliers**

64. Pour éviter de devoir mener à l'avenir un projet de rénovation aussi coûteux et perturbateur que le plan-cadre d'équipement, l'ONU doit passer de la traditionnelle méthode réactive à un entretien préventif. Sur la base de l'examen stratégique des biens immobiliers, première évaluation de l'ensemble du parc immobilier de l'Organisation, et du calendrier des remplacements fondé sur le cycle de vie des actifs, l'Administration a proposé son premier programme d'investissement évolutif sur 20 ans. Comme suite à la demande en ce sens de l'Assemblée générale, l'Administration a chargé un cabinet de conseil spécialisé dans l'estimation des coûts d'effectuer une analyse comparative des coûts et avantages potentiels de l'entretien préventif par rapport à la méthode réactive. Il ressort de cette analyse qu'une méthode préventive appliquée aux trois bâtiments rénovés permettrait de réaliser des économies de 694 millions de dollars sur 50 ans. L'Assemblée a demandé des informations détaillées sur la méthodologie de l'analyse comparative et sur la mise en œuvre de stratégies comparables dans d'autres organismes publics. Le Comité estime 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.

65. L'Administration a pris note des préoccupations exprimées par le Comité et l'a assuré qu'elle continuerait de prendre des mesures pour répondre à ces préoccupations en présentant des rapports sur la question à l'Assemblée générale.

### **Protection des actifs**

66. Les actifs du plan-cadre d'équipement sont 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 le bâtiment et les systèmes rénovés afin de profiter au mieux des avantages de la rénovation.

67. Le Comité a noté qu'en 2016, un inventaire physique des actifs du Siège des Nations Unies avait eu lieu. Le Comité a analysé le rapport d'inventaire physique de 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 noté ce qui suit :

- Sur 1 000 actifs vérifiés lors de l'inventaire physique, 208 n'ont pas pu être localisés, soit 20,80 % du total;
- Parmi ceux-ci :
  - 150 actifs étaient disponibles en 2015;
  - 25 actifs ont été créés en 2015;
  - 33 actifs n'avaient pas été localisés depuis 2014;
- Le Comité a également noté que, parmi les actifs qui ne pouvaient être localisés, figuraient huit serveurs d'archivage en réseau local (LAN), ce qui constituait un risque pour les ressources informatiques de l'Organisation;
- De plus, l'emplacement initial de 78 actifs n'était pas précisé.

68. En gérant le fonctionnement quotidien du complexe rénové, il est crucial d'assurer la protection et la sûreté des actifs qui s'y trouvent. Lors de l'inventaire physique, il n'a pas été possible de localiser 286 actifs ou d'en préciser l'emplacement initial, ce qui est préoccupant et dénote une insuffisance du contrôle interne.

**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.**

70. L'Administration a indiqué que l'inventaire physique était effectué conjointement par l'équipe qui en était chargée et le département ou bureau responsable des actifs. Elle a ajouté qu'elle continuerait de travailler avec les départements et bureaux pour améliorer le cadre actuel et renforcer les processus et mécanismes de contrôle interne aux fins de la protection, de l'enregistrement et du contrôle des actifs. Elle continuera également de fournir aux départements et bureaux un appui, des orientations, des formations et des outils afin qu'ils puissent enregistrer et contrôler correctement les actifs. L'Administration a en outre donné l'assurance qu'elle continuerait de souligner qu'il importe de préserver et sauvegarder les actifs de l'Organisation et que les départements et bureaux doivent améliorer leur structure actuelle de gestion des biens et consacrer des ressources suffisantes pour s'acquitter de leur responsabilité en ce qui concerne la gestion des biens.

71. L'Administration a pris note des conclusions du Comité et accepté sa recommandation. Elle a ajouté qu'elle continuerait de s'efforcer de résoudre les divergences dans l'inventaire physique et de localiser les actifs manquants. Elle a déclaré en outre que le Secrétaire général comptait présenter à l'Assemblée générale, à la partie principale de sa soixante-douzième session, un rapport sur le renforcement de la gestion des biens de l'Organisation.

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

### Efficacité énergétique

72. Le plan-cadre d'équipement visait à réduire de 50 % minimum la consommation d'énergie. Plusieurs éléments d'efficacité énergétique y ont donc été incorporés, notamment 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. Le Siège de l'Organisation dispose également de deux systèmes de contrôle et d'utilisation de l'énergie programmables à distance et permettant d'éviter le gaspillage. En juillet 2011, un consultant a effectué une étude sur l'efficacité énergétique générée par le plan-cadre d'équipement. Se fondant sur un modèle de calcul des besoins en énergie, il a examiné un ensemble de paramètres de consommation d'énergie en fonction du nombre d'heures de travail et de la température choisie. Il a abouti à une augmentation de 15 % de la consommation d'électricité et à une réduction de 81 % de la consommation de vapeur par rapport aux chiffres de 2006.

73. En avril 2015, le même consultant a effectué une autre étude sur l'efficacité énergétique en tenant compte des dernières modifications techniques, telles que la mise en service d'un système de refroidissement « Waterside Economizer » et de pompes à eau à flux variable. Il a abouti à des économies de 21 % en consommation d'électricité et de 89 % en consommation de vapeur par rapport aux chiffres de 2006. Il avait cependant révisé les paramètres de consommation d'énergie qu'il avait utilisés pour l'étude de juillet 2011. L'Administration a indiqué que les heures de travail du modèle révisé avaient été radicalement modifiées et différaient considérablement de la pratique réelle. Elle a ajouté que le modèle ne tenait pas compte d'autres mesures de réduction de la consommation d'énergie prises depuis le rapport, notamment la modernisation de l'éclairage par utilisation de diodes électroluminescentes. Elle espérait que ces travaux ultérieurs, pour la plupart effectués au cours de l'été 2016, permettraient d'atteindre l'objectif de consommation d'électricité en 2017.

74. Dans son rapport concernant le quatorzième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a fait observer que les gains d'efficacité mentionnés dans ces études avaient été calculés à partir de modèles et non constatés à partir de résultats effectifs. Il a prié le Secrétaire général de présenter, dans son prochain rapport annuel, des informations complètes sur les gains d'efficacité quantifiables réalisés, en consommation d'énergie et en coût des services collectifs, sur la base des données effectivement recueillies.

75. Pour contrôler la consommation d'énergie et l'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. Il enregistre la consommation d'énergie par unités d'énergie et génère principalement des rapports mensuels. Les premiers rapports, produits en mars 2017, n'étaient pas exacts. Le problème a été signalé au fournisseur et, après modifications, des rapports révisés ont été produits. L'Administration a indiqué que la consommation d'électricité indiquée dans ces rapports s'écartait d'environ 2 % par rapport aux factures. Elle a indiqué également que le système EDART se montrait peu fiable pour ce qui est de la consommation de vapeur, de gaz et d'eau. Elle a ajouté qu'elle continuait de tenter avec le fournisseur d'en améliorer l'exactitude et qu'en l'absence d'informations fiables du système, elle se fondait sur les factures pour contrôler la consommation. EDART

n'est donc utilisé que comme source secondaire d'information. L'inconvénient des factures comme instrument de contrôle est que l'information n'est pas en temps réel.

76. L'Administration a fourni un tableau récapitulatif des données des factures d'énergie et d'électricité de 2016. Les informations étaient cependant trop incomplètes pour pouvoir comparer les factures de 2016 avec les données de référence de 2006. Sur la base des informations dont il disposait, le Comité a comparé la consommation d'électricité de 2016 en kilowattheures avec les données de référence de 2006. Il a constaté une réduction de 13 % de la consommation d'électricité. L'Administration n'a cependant pas pu fournir les données de consommation de 2006 pour les autres services publics de distribution, notamment le gaz, la vapeur et l'eau. Elle a fait savoir qu'elle n'avait plus les factures de 2006 et n'avait pas d'autre choix que de se fonder sur les données fournies dans le rapport produit à l'époque. Comme l'a demandé le Comité consultatif, l'Administration peut présenter dans son prochain rapport des informations complètes sur les gains d'efficacité quantifiables réalisés par rapport aux données de référence de 2006.

77. Dans son rapport concernant le quatorzième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement (A/71/541), le Comité consultatif a recommandé que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de surveiller étroitement la consommation d'énergie et de continuer de l'optimiser. La consommation d'énergie a été considérablement réduite, mais le Comité a noté qu'il devrait être possible de réaliser davantage de gains d'efficacité en visant les valeurs fixées dans le rapport établi par le consultant en avril 2015. Par exemple, lorsqu'un étage du bâtiment du Secrétariat est occupé le week-end ou à d'autres périodes creuses, le système de gestion des bâtiments contrôle l'aération et la température sur un bloc de 10 étages autour de l'étage occupé. Si quelques étages répartis sur la hauteur de l'immeuble sont occupés le week-end, l'aération et la température doivent donc être contrôlées dans l'ensemble de celui-ci. Avec la mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail sur trois étages du bâtiment, l'Administration pourrait envisager de limiter à ces trois étages l'occupation pendant les week-ends et les périodes creuses afin d'améliorer l'efficacité énergétique.

**78. Le Comité recommande que l'Administration règle les problèmes du système de communication des informations sur l'énergie (EDART) en ce qui concerne le recueil et la communication d'informations sur la consommation de vapeur, de gaz et d'eau, afin d'en permettre le suivi en temps réel.**

**79. Le Comité recommande également 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.**

#### **Accessibilité**

80. Dans son treizième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement, le Secrétaire général a déclaré que celui-ci avait amélioré l'accessibilité physique au complexe du Siège et l'avait rendu pleinement accessible aux personnes handicapées. Les principales améliorations concernent les portes électriques aux points d'accès et les tourniquets, la circulation horizontale à l'intérieur du bâtiment, l'accessibilité de tous les ascenseurs avec boutons à bonne hauteur, l'ajout d'éléments d'accessibilité dans la salle de l'Assemblée générale et

dans les salles de conférence, des toilettes pleinement accessibles en nombre suffisant et une signalisation en Braille.

81. Dans sa résolution 70/170, l'Assemblée générale avait prié le Secrétaire général de lui présenter, à sa soixante et onzième session, un rapport complet sur le statut de l'intégration et de l'accessibilité des personnes handicapées au sein du système des Nations Unies. Conformément à cette résolution, le Secrétaire général a présenté un rapport intitulé « Vers la pleine réalisation de l'objectif d'une Organisation des Nations Unies accessible et inclusive pour les personnes handicapées » (A/71/344 et Corr.1) contenant les meilleures pratiques et les opinions des États Membres, des organismes du système des Nations Unies et d'autres parties prenantes concernant l'accessibilité à l'Organisation des Nations Unies.

82. Le Comité a noté que le plan-cadre d'équipement avait donné lieu à l'ajout d'éléments d'accessibilité aux bâtiments du Siège. Il a noté également que l'efficacité de ces mesures ne saurait être confirmée que par les utilisateurs. Il estime donc qu'une consultation avec les utilisateurs des éléments d'accessibilité nouvellement introduits – fonctionnaires, délégués et participants – permettrait au Secrétariat de prendre d'autres mesures pour rendre l'accessibilité plus efficace.

**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 détecter les éventuelles lacunes de l'infrastructure issue du plan-cadre d'équipement.**

84. L'Administration a souscrit à cette recommandation. Elle a également fait savoir que le 30 janvier 2017, il avait été proposé au Groupe de travail interdépartemental sur les questions d'accessibilité de créer un site Web au moyen duquel tous les utilisateurs du Siège de l'ONU pourront donner leur avis sur son accessibilité. Il a également été dit que le Service de la gestion des installations présidait un groupe de travail chargé d'élaborer cet outil en ligne.

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

85. Ayant examiné le rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur la gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies (A/68/583), l'Assemblée générale a fait observer, dans sa résolution 68/247 B (sect. II, par. IV), que les stratégies de gestion souple de l'espace de travail devaient viser à améliorer la productivité et l'efficacité de l'Organisation, ainsi que l'environnement de travail du personnel.

86. Conformément à la résolution 68/247 B de l'Assemblée générale, le Secrétaire général lui a présenté, à sa soixante-neuvième session, un rapport intitulé « Étude de faisabilité détaillée de la mise en œuvre de stratégies de gestion souple de l'espace de travail à l'Organisation des Nations Unies » (A/69/749), synthèse des principales conclusions de l'étude réalisée en 2014, contenant notamment les résultats du programme pilote mené au Siège. Il ressortait du rapport que pendant le programme pilote mené aux 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> étages du Secrétariat, le nombre de postes de travail avait été porté de 84 à 105 et qu'en adoptant le partage des postes en fonction des besoins, 128 fonctionnaires pourraient travailler dans cet espace, compte tenu du nombre de fonctionnaires absents, en voyage ou en formation à tout moment.

87. Dans l'étude susmentionnée, le coût total de la mise en œuvre de stratégies de gestion souple de l'espace de travail au Siège était estimé à 49,6 millions de dollars. Le montant de l'économie réalisée à long terme sur les frais de location de bureaux, à l'expiration des baux des immeubles Daily News, Albano et de Court Square, était estimé à 19,79 millions de dollars par an. Le coût total de la mise en œuvre de la

gestion souple de l'espace de travail devait donc être amorti en 2020 par les économies sur les frais de location et d'entretien.

88. En décembre 2016, 10,42 millions de dollars avaient été dépensés au projet. Alors qu'il était initialement prévu de mettre fin à la location des immeubles Daily News, Albano et de Court Square, il a été décidé de proroger les contrats de location de l'Albano et de l'immeuble de Court Square et de terminer ceux des immeubles Daily News et Innovation (A/70/708). En outre, le coût du projet avait augmenté de 49,6 à 65,7 millions de dollars en raison d'une personnalisation accrue et de la consolidation des dépenses réelles. Le coût de l'exécution du projet devait alors être amorti en 2023.

89. L'Administration indique maintenant que les économies d'espace générées par la gestion souple de l'espace de travail permettraient au Secrétariat d'évacuer trois immeubles [les immeubles Daily News et Innovation et celui de la United Nations Federal Credit Union (UNFCU) à Court Square, Long Island City] et de ne pas en renouveler les contrats de location.

90. La gestion souple de l'espace de travail a été mise en œuvre au 13<sup>e</sup> étage du bâtiment du Secrétariat et tous les déplacements de personnel devraient y être achevés à la fin de 2017. Le personnel se trouvant au 12<sup>e</sup> étage devrait être déplacé dans les locaux transitoires en mars 2017. Il devrait réintégrer l'espace réaménagé avec 68 postes de travail supplémentaires en juin 2017. Lors de la phase suivante, le personnel se trouvant aux 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> étages devra déménager dans des locaux transitoires en juillet 2017 et retrouver en septembre 2017 un espace réaménagé avec 98 postes de travail supplémentaires. Les 30<sup>e</sup> et 31<sup>e</sup> étages seront ensuite réaménagés avec 81 postes de travail supplémentaires.

91. Le Secrétaire général présentera à l'Assemblée générale, à la partie principale de sa soixante-douzième session, un rapport actualisé sur les progrès réalisés et un plan de mise en œuvre pour 2018, portant sur les cinq autres étages. L'Administration prévoit qu'en septembre 2018, 639 postes de travail auront été ajoutés sur 13 étages du bâtiment du Secrétariat.

92. L'Administration a indiqué que l'Assemblée générale avait demandé que l'occupation maximale soit portée à 140 fonctionnaires par étage du Secrétariat, alors que le projet initial prévoyait en moyenne environ 118 fonctionnaires par étage. Cet accroissement de l'occupation a été suggéré dans les observations sur l'utilisation des lieux formulées en septembre 2016. L'objectif actuel est de mettre en œuvre la gestion souple de l'espace de travail sur cinq étages du bâtiment du Secrétariat en 2017 et cinq ou six autres étages jusqu'en août 2018 pour permettre d'évacuer les immeubles Daily News et Innovation et celui de la UNFCU, et de ne pas en renouveler les contrats de location. Dans son rapport (A/70/708), le Secrétaire général prévoit des économies d'espace plus importantes que celles envisagées dans les rapports précédents : en moyenne 15,5 mètres carrés (167 pieds carrés) de superficie brute par personne, soit 18,6 mètres carrés (200 pieds carrés) de moins par personne.

93. Une étude de l'indice de productivité et de l'utilisation des postes a été réalisée après le réaménagement des 13<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> étages. En réponse à une question du Comité, l'Administration lui a communiqué les résultats provisoires de la phase 1 :

- La satisfaction du personnel a diminué entre l'enquête avant occupation et celle après occupation, en raison notamment de la promiscuité, des nombreux va-et-vient, du manque d'espace pour déposer des livres et autres objets, de l'impossibilité de se concentrer et d'interruptions constantes. L'occupation moyenne par étage est passée de 35 % à 36 %;

- La capacité de concentration a diminué de 6,7 à 4,3 sur une échelle de 10;
- Soixante et onze pour cent des répondants choisissaient généralement de s'installer au même emplacement;
- L'occupation des espaces travail-détente et des cabines fermées a été de 11 % et 19 %, respectivement;
- Les espaces travail-détente n'ont pas été utilisés comme prévu et les cabines fermées ont été peu utilisées. L'utilisation de l'espace calme a été perturbée par le travail en groupe et l'utilisation des téléphones.

94. L'Administration admet que la satisfaction globale du personnel a diminué entre l'enquête avant occupation et celle après occupation mais, selon elle, cette diminution s'explique probablement par les notes anormalement élevées recueillies à l'enquête avant occupation et par une participation limitée à la gestion du changement. Elle explique que l'analyse de l'enquête avant occupation a porté à conclure que ces notes anormalement élevées tenaient à la réticence du personnel face au changement imminent, qui supposait de renoncer à leur espace de travail pour un espace à gestion souple. Elle ajoute que des enquêtes antérieures ont révélé un plus grand mécontentement quant à l'espace de travail, et que l'enquête après occupation a été réalisée en septembre 2016, alors que le personnel revenait juste des locaux transitoires et ne s'était pas encore véritablement acclimaté dans le nouvel espace. La gestion souple de l'espace de travail a accru le nombre de postes de travail et le nombre de fonctionnaires aux étages concernés. Cependant, à en juger par l'utilisation de l'espace de travail, ces étages pourraient accueillir davantage de personnel. Cette observation a été prise en compte dans les plans actuels, ce qui permettra au Secrétariat de réduire sensiblement les besoins de location d'immeubles extérieurs et donc les dépenses de fonctionnement et de location supportées par les États Membres de manière récurrente. L'Administration s'est dite préoccupée que l'enquête après occupation puisse être utilisée pour émettre un avis définitif concernant l'incidence de la gestion souple de l'espace de travail sur la productivité.

95. **Le Comité recommande à l'Administration de suivre régulièrement les gains de productivité tout en réduisant les besoins en locaux.**

## F. Remerciements

96. 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) Shashi Kant **Sharma**

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 allemande  
(Signé) Kay **Scheller**

Le 30 juin 2017

## Annexe

## État de l'application des recommandations jusqu'à l'exercice clos le 31 décembre 2015

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration – juin 2017	Observations du Comité – juin 2017	Recommen- dations intégralement appliquées	Recommen- dations en cours d'application	Recommen- dations devenues caduques	Recommen- dations non appliquées
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.	À la suite de la publication du rapport du Secrétaire général sur l'examen stratégique des biens immobiliers (A/70/697), qui contenait une analyse comparative de la méthode réactive de l'époque par rapport à celle de la planification des remplacements fondée sur l'ensemble du cycle de vie, l'Assemblée générale a demandé, dans sa résolution 70/248 B, que des informations plus détaillées sur les coûts et les avantages potentiels de l'approche fondée sur le cycle de vie soient présentées dans les rapports futurs du Secrétaire général. Sous réserve de nouvelles études, l'Administration soumettra le prochain rapport de ce type à l'Assemblée à sa soixante-douzième session.	En réponse aux observations de l'Assemblée générale sur l'examen stratégique des biens immobiliers, l'Administration a procédé à une analyse coûts-avantages de l'entretien préventif par rapport à la méthode réactive. L'Assemblée a toutefois demandé des précisions sur les coûts et avantages de l'entretien préventif et une comparaison avec l'application de stratégies comparables dans d'autres organismes publics, qui doivent encore lui être fournies. Le Comité considère donc cette recommandation comme étant en cours d'application.		X		
Soixante-huitième session/par. 82	Le Comité recommande que le Bureau des services centraux d'appui examine ses contrats d'entretien après avoir évalué l'intégralité du cahier des charges correspondant aux besoins en matière de gestion des installations auxquels il faudra satisfaire au lendemain de l'exécution du plan-cadre d'équipement et se penche sur les moyens d'obtenir un meilleur rapport qualité-prix des	L'Administration note que cette recommandation est similaire à la nouvelle recommandation formulée à l'alinéa d) du paragraphe 17 du résumé du rapport du Comité [A/71/5 (Vol. V)], pour laquelle elle a indiqué qu'elle procéderait à un bilan indépendant des pratiques d'entretien à la fin de 2017, c'est-à-dire après avoir recueilli 12 mois de données dans le module Entretien des installations d'Umoja.	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 Entretien des installations d'Umoja. Les moyens d'obtenir un meilleur rapport qualité-prix lors des relations commerciales futures pourront être étudiés à l'issue de ce bilan. On ne peut dire que la recommandation 17 d) du		X		

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – juin 2017</i>	<i>Observations du Comité – juin 2017</i>	<i>Recommen- dations intégralement appliquées</i>	<i>Recommen- dations en cours d'application</i>	<i>Recommen- dations devenues caduques</i>	<i>Recommen- dations non appliquées</i>
	principaux partenaires commerciaux.		rapport du Comité pour 2015 remplace la présente recommandation. Celle-ci est donc toujours en cours d'application.				
Soixante-neuvième session/par. 25 b)	Mise en place pour tous les grands projets d'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	<p>L'Administration considère que cette recommandation a été appliquée puisque la question de l'assurance indépendante est traitée dans les directives relatives aux projets de construction promulguées par le Bureau des services centraux d'appui et sera prise en compte dans les structures de gouvernance de tous les grands projets d'équipement qui seront présentés à l'Assemblée générale pour examen et décision.</p> <p>Elle indique également que le Bureau des services centraux d'appui assure le contrôle (en insistant sur la gestion des risques) et établit une structure de gouvernance adaptée à chacun des grands projets d'équipement, rénovation et construction, par exemple, la rénovation de l'Africa Hall à la Commission économique pour l'Afrique et le projet de mise aux normes parasismiques et d'entretien fondé sur le cycle de vie à la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique.</p>	Les directives pour la gestion des projets de construction (mars 2016) prévoient la prise en compte d'avis indépendants dans l'organisation du projet. Elles ne prévoient cependant pas de faire fonctionner le mécanisme d'assurance dans la gestion du projet. Le Comité considère donc cette recommandation comme étant en cours d'application.		X		
Soixante-neuvième session/par. 25 d)	Engagement de l'Administration à ce que la haute direction pilote de manière visible le projet d'utilisation souple de l'espace de travail L'expérience montre que, comme pour toutes les initiatives de changement qui ont une incidence sur	Par des réunions et des exposés, l'équipe du projet de gestion souple de l'espace de travail a engagé avec les chefs de département des discussions productives sur les moyens de progresser dans la mise en œuvre du projet. Afin que la haute direction puisse donner l'exemple dans de la gestion souple de l'espace de travail, le Sous-Secrétaire général	L'Administration organise des réunions-débats, entretient une communication approfondie et mène d'autres activités de sensibilisation. Elle envisage également d'organiser une autre enquête sur la productivité. Le Comité estime donc que		X		



<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – juin 2017</i>	<i>Observations du Comité – juin 2017</i>	<i>Recommen- dations intégralement appliquées</i>	<i>Recommen- dations en cours d'application</i>	<i>Recommen- dations devenues caduques</i>	<i>Recommen- dations non appliquées</i>
	les conditions de travail au quotidien, il est essentiel que la haute direction montre l'exemple pour recueillir l'adhésion du personnel et obtenir les avantages escomptés.	aux services centraux d'appui a organisé en avril 2016 une réunion-débat franche et ouverte sur le projet avec les membres du personnel. Donnant lui-même l'exemple, le Sous-Secrétaire général s'est engagé à ce que son bureau applique pleinement le projet. Il collabore en outre étroitement avec d'autres cadres supérieurs qui se font les champions du projet de gestion souple de l'espace de travail.  En outre, il s'est engagé à ce que son bureau applique pleinement le projet et s'emploie avec la nouvelle Administration à son acceptation de sorte qu'ils puissent en être les champions.	cette recommandation est en cours d'application.				
Soixante-dixième session/par. 17 b)	S'assurer que les résultats prévus, y compris les avantages financiers et autres, ont bien été obtenus sur la base des investissements consentis dans le plan-cadre d'équipement, et en rendre compte	Dans le treizième rapport annuel du Secrétaire général sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement, l'Administration a présenté un résumé détaillé des avantages du projet conformément au mandat initial et aux réalisations escomptées. Des informations complémentaires seront fournies dans le quatorzième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement que le Secrétaire général soumettra à l'Assemblée générale. Il a été ajouté que l'Administration donnerait de plus amples informations dans le quinzième rapport annuel.	L'Administration a présenté les économies réalisées sur les services publics de distribution dans le quatorzième rapport annuel du Secrétaire général. Le Comité consultatif a prié le Secrétaire général de présenter dans son prochain rapport annuel des informations complètes sur les gains d'efficience quantifiables réalisés, tant au niveau de la consommation énergétique que du coût des services collectifs, sur la base des données effectivement recueillies. Le Comité estime donc que cette recommandation est en cours d'application.		X		

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – juin 2017</i>	<i>Observations du Comité – juin 2017</i>	<i>Recommen- dations intégralement appliquées</i>	<i>Recommen- dations en cours d'application</i>	<i>Recommen- dations devenues caduques</i>	<i>Recommen- dations non appliquées</i>
Soixante-dixième session/par. 17 c)	Accélérer la clôture des contrats restants pour qu'il soit possible d'établir avec certitude le coût final du plan-cadre d'équipement et libérer les fonds résultant d'économies éventuelles	L'Administration est résolue à assurer la clôture des contrats restants sans dépassement de délai ni de budget. S'il reste des soldes non engagés après la clôture de tous les contrats, ils seront restitués aux États Membres.	L'Administration compte que les projets de construction seront clôturés en juin 2017. Après rapprochement des comptes et établissement des documents nécessaires, le contrat de gestion de programme conclu avec le cabinet de conseil sera clôturé en août 2017. Le Comité estime donc que cette recommandation est en cours d'application.		X		
Soixante-dixième session/par. 17 d)	Communiquer le montant total des économies éventuellement réalisées à la clôture des contrats et mettre en place des dispositifs de gouvernance appropriés visant à déterminer l'utilisation qui pourrait en être faite, en envisageant en premier lieu de restituer les sommes inutilisées aux États Membres	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 quatorzième rapport annuel du Secrétaire général sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement. Des économies ne peuvent être réalisées que lorsque tous les travaux et opérations connexes ont été intégralement achevés, les contrats clôturés et tous les comptes intégralement apurés. S'il reste des soldes non engagés après la clôture de tous les contrats, ils seront restitués aux États Membres.	Les contrats de construction devraient être achevés en juin 2017 et le contrat de gestion de programme conclu avec le cabinet de conseil, en août 2017. L'Administration a fait savoir que des économies ne pouvaient être réalisées que lorsque tous les travaux et opérations connexes auraient été intégralement achevés, les contrats clôturés et tous les comptes intégralement apurés. Le Comité estime donc que cette recommandation est en cours d'application.		X		
Soixante et onzième session/par. 17 a)	Renforcer la gestion du projet jusqu'à son achèvement en 2017 et, pour ce faire : a) actualiser l'estimation du coût définitif de chaque sous-projet; b) actualiser le plan d'exécution du projet afin d'y inclure l'ensemble des	L'Administration a établi des tableaux détaillés d'estimation du coût définitif, indiquant les principales étapes et une estimation actualisée du coût des risques.	Elle a mis à jour les estimations du coût définitif du coût des risques. Le Comité considère donc que la recommandation a été appliquée.	X			

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – juin 2017</i>	<i>Observations du Comité – juin 2017</i>	<i>Recommen- dations intégralement appliquées</i>	<i>Recommen- dations en cours d'application</i>	<i>Recommen- dations devenues caduques</i>	<i>Recommen- dations non appliquées</i>
	principales étapes, activités et ressources financières nécessaires; c) actualiser l'estimation du coût des risques inventoriés, compte tenu de l'étape à laquelle est parvenue l'exécution du projet.						
Soixante et onzième session/par. 17 b)	Vérifier, à l'aune des directives relatives à la gestion de programme récemment mises au point par le Bureau des services centraux d'appui, que les modalités actuelles de la gestion de l'exécution du projet sont appropriées	L'Administration applique à ses opérations au quotidien les directives relatives à la gestion de programme publiées en 2016.	L'Administration a mis au point des directives pour la gestion des projets de construction, publiées en mars 2016. Ces directives découlent de la résolution 64/243, par laquelle l'Assemblée générale demandait de tirer parti des enseignements tirés du plan-cadre d'équipement. Elles visent à aider les maîtres d'ouvrage à gérer efficacement les projets de construction menés aux bureaux du Secrétariat de l'ONU. L'Administration a également souligné qu'elle appliquait les directives dans ses opérations courantes, notamment à l'actuelle phase de clôture du plan-cadre d'équipement. Le Comité considère donc que la recommandation a été appliquée.	X			
Soixante et onzième session/par. 17 c)	S'employer à tirer tous les avantages potentiels de l'investissement consenti dans le plan-cadre d'équipement et veiller à ce qu'il soit fait une utilisation optimale du nouvel	Pour progresser davantage, il faudra que les États Membres décident de financer la mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail à la soixante et onzième session de l'Assemblée générale.	Les avantages attendus du plan-cadre d'équipement comprenaient la réduction des frais de location. La location de l'immeuble Daily News devrait prendre fin après avril 2017. Alors		X		

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – juin 2017</i>	<i>Observations du Comité – juin 2017</i>	<i>Recommen- dations intégralement appliquées</i>	<i>Recommen- dations en cours d'application</i>	<i>Recommen- dations devenues caduques</i>	<i>Recommen- dations non appliquées</i>
	environnement de travail, plus moderne, afin de réduire le recours à des locaux loués à grands frais		que le projet initial était de ne pas prolonger la location de l'immeuble Albano ni de l'immeuble de Court Square, l'Administration propose maintenant de ne pas prolonger la location de l'immeuble Innovation et de l'immeuble de Court Square en septembre 2018 et avril 2018, respectivement. Le Comité estime donc que cette recommandation est en cours d'application.				
Soixante et onzième session/par. 17 d)	Procéder 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	Pour qu'un véritable examen externe des pratiques d'entretien puisse être effectué, il faut au moins 12 mois de données d'entretien dans le module Entretien des installations d'Umoja. À ce jour, des données ont été saisies pour environ 150 éléments d'équipement sur 3 500 qui doivent être installés. L'équipe Umoja ne dispose pas d'un mécanisme conçu pour actualiser de grandes quantités de données des lieux d'affectation chargées dans Umoja. Il est donc prévu que l'examen externe des pratiques d'entretien ne pourra se faire qu'à la fin de 2017.	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 Entretien des installations d'Umoja. L'élaboration d'une étude de faisabilité détaillée pour les budgets d'entretiens annuels et à long terme pourrait se faire après l'évaluation de ses pratiques de fonctionnement. Le Comité estime donc que cette recommandation est en cours d'application.		X		
Soixante et onzième session/par. 17 e)	Présenter à l'Assemblée générale, à la partie principale de sa soixante et onzième session, une analyse préliminaire du coût des services collectifs de distribution à la suite de la fermeture du bâtiment de la pelouse nord, puis au cours	L'Administration présentera une analyse préliminaire des données sur les services collectifs de distribution dans le quatorzième rapport annuel du Secrétaire général sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement.	L'analyse préliminaire des données présentées pour audit n'était pas complète et, comme l'a demandé le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, l'Administration peut présenter, dans le prochain		X		

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – juin 2017</i>	<i>Observations du Comité – juin 2017</i>	<i>Recommen- dations intégralement appliquées</i>	<i>Recommen- dations en cours d'application</i>	<i>Recommen- dations devenues caduques</i>	<i>Recommen- dations non appliquées</i>
	de la reprise de la session, des données portant sur une année complète, présentées comme il convient pour un audit.		rapport annuel du Secrétaire général, des données complètes sur les gains d'efficacité quantifiables réalisés, au niveau de la consommation d'énergie et du coût des services collectifs, sur la base des données effectivement recueillies. Le Comité estime donc que cette recommandation est en cours d'application.				
	<b>Total</b>			<b>2</b>	<b>10</b>		<b>0</b>
	<b>Pourcentage</b>			<b>17</b>	<b>83</b>		<b>0</b>