

Assemblée des États Parties

Distr. générale
31 octobre 2006
FRANÇAIS
Original: anglais

Cinquième session

La Haye

23 novembre – 1^{er} octobre 2006

**Rapport sur les futurs locaux permanents
de la Cour pénale internationale***

Rapport intérimaire d'ensemble

* Document précédemment publié sous la cote ICC-ASP/5/CBF.2/2.

**RAPPORT SUR LES
FUTURS LOCAUX PERMANENTS
DE LA
COUR PENALE INTERNATIONALE**

RAPPORT INTERIMAIRE

Élaboré par la Cour pénale internationale en coopération avec
le cabinet de gestion de projets Drees & Sommer

Table des matières

<u>I.</u>	<u>Introduction</u>	<u>5</u>
<u>II.</u>	<u>Exigences</u>	<u>6</u>
<u>III.</u>	<u>Options pouvant être envisagées pour le logement de la Cour</u>	<u>7</u>
<u>IV.</u>	<u>Coûts</u>	<u>8</u>
<u>V.</u>	<u>Prochaines étapes</u>	<u>10</u>

Annexe: Exigences, options, coûts et calendrier

I. Introduction

1. Le présent rapport a été établi conformément au paragraphe 45 du rapport du Comité du budget et des finances en date d'avril 2006,¹ dans lequel le Comité "a recommandé que la Cour lui soumette, pour examen à sa prochaine session, une nouvelle actualisation sur le projet". Ce rapport fait également suite à plusieurs autres demandes formulées dans le même rapport du Comité, comme les demandes tendant à ce qu'il soit opéré une distinction entre les caractéristiques essentielles et les caractéristiques optionnelles des locaux permanents (voir paragraphe 9 du présent rapport), à ce que la Cour poursuive l'étude des autres propositions de location d'immeubles à La Haye, (voir paragraphe 13) et à ce qu'il soit établi des estimations solides et fiables de l'ensemble des coûts probables du projet (voir paragraphe 19).

2. La Cour a, par le passé, présenté plusieurs rapports concernant les locaux permanents. Le premier a été l'exposé du projet,² où étaient indiquées quelles étaient les exigences auxquelles les locaux de la Cour devraient satisfaire. Ce rapport émanait clairement de la Cour en sa qualité d'utilisateur des locaux, mais les rapports suivants ont été présentés à la suite de questions de caractère plus général posées par l'Assemblée des États Parties ou par le Comité du budget et des finances.³ Certaines des informations figurant dans ledit rapport ont été dépassées depuis lors par de nouveaux éléments ou par un changement des hypothèses ayant servi de base à la planification. Pour éviter toute incertitude, la Cour a décidé de regrouper tous les rapports devant être mis à jour en un seul rapport d'ensemble. Les informations figurant dans le présent rapport et dans ses annexes remplacent par conséquent celles qui étaient données dans les rapports antérieurs de la Cour.

3. Outre les informations contenues dans le présent rapport, il y a lieu de mentionner deux autres documents. En octobre 2005, la Cour a présenté un rapport sur les modalités de financement utilisées pour les locaux d'autres organisations internationales.⁴ Pour sa part, le Comité a "demandé à la Cour de réexaminer ses dispositions internes en matière de gouvernance pour ce qui concerne les locaux permanents".⁵ Cette question fait l'objet d'un rapport distinct qui sera soumis à l'examen du Comité à sa septième session.

¹ Rapport du Comité du budget et des finances sur les travaux de sa sixième session (ICC-ASP/5/1), paragraphe 45.

² Rapport sur les futurs locaux permanents de la Cour pénale internationale – exposé du projet (ICC-ASP/4/22).

³ Rapport à l'Assemblée des États Parties concernant les futurs locaux permanents de la Cour pénale internationale: options concernant le logement de la Cour (ICC-ASP/4/1), demandé par l'Assemblée des États Parties à sa troisième session, en septembre 2004.

- Rapport sur les futurs locaux permanents de la Cour pénale internationale – comparaison financière des options concernant le logement de la Cour (ICC-ASP/4/23), demandé par le Comité du budget et des finances à sa quatrième session, en avril 2005.

- Rapport sur les futurs locaux permanents de la Cour pénale internationale – rapport périodique sur l'estimation des effectifs (ICC-ASP/4/24), demandé par le Comité du budget et des finances à sa quatrième session, en avril 2005.

- Rapport sur les futurs locaux permanents de la Cour pénale internationale – actualisation de la comparaison financière des options concernant le logement de la Cour (ICC-ASP/5/CBF.1/1), demandé par le Comité du budget et des finances à sa quatrième session, en avril 2005.

⁴ Rapport sur les futurs locaux permanents de la Cour pénale internationale – modalités de financement utilisées pour les locaux d'autres organisations internationales (ICC-ASP/4/25).

⁵ Rapport du Comité du budget et des finances sur les travaux de sa sixième session (ICC-ASP/5/1), paragraphe 43.

II. Exigences

4. En février 2005, la Cour, en sa qualité de futur utilisateur des locaux permanents, a soumis au Comité du budget et des finances un exposé du projet⁶ contenant un aperçu général des exigences auxquelles devraient répondre les locaux permanents.⁷ Hormis les dimensions des bâtiments (voir paragraphe 11), la plupart des informations figurant dans le présent chapitre sont identiques à celles que contenait l'exposé du projet.

5. En sa qualité de futur utilisateur, la Cour a fixé un certain nombre d'objectifs et de principes en ce qui concerne la décision qui serait prise au sujet des locaux permanents.

6. Les principaux objectifs sont que les locaux devront être le reflet de l'image de la Cour pénale internationale, que le site devra être définitif, que tous les organes de la Cour soient réunis à l'intérieur d'un site unique et que la forme du bâtiment soit déterminée par sa fonction. Les objectifs secondaires sont la commodité, l'adaptabilité, la sécurité, des organes bien séparés les uns des autres, l'existence d'équipements pour les victimes, les témoins et la défense, une atmosphère accueillante et une architecture de haute qualité.

7. En outre, la Cour a déterminé les exigences auxquelles devrait répondre le bâtiment en termes de qualité, d'emplacement et de dimensions.

8. En ce qui concerne les exigences de dimension, la Cour a également déterminé que la flexibilité des locaux et la possibilité d'une extension future étaient des exigences fondamentales, dans la mesure où il était trop tôt pour pouvoir prédire l'évolution de la Cour pour les décennies à venir.

9. Le Comité du budget et des finances a "demandé que la Cour opère une distinction entre les caractéristiques essentielles des locaux permanents de l'Alexanderkazerne et leurs caractéristiques optionnelles, ce qui permettrait à l'Assemblée de procéder plus facilement à des choix quant à l'ampleur et au coût du projet".⁸ La Cour considère toutes les caractéristiques présentées comme essentielles, d'autant que toutes sont déjà réunies dans les locaux provisoires actuels (Arc, Hoftoren et Saturnusstraat). Aucune de ces fonctions ne peut être éliminée sans que cela affecte sérieusement les activités de la Cour. D'emblée, la Cour a exclu des exigences identifiées les caractéristiques qui n'étaient pas considérées comme rigoureusement essentielles.

10. Si les coûts du bâtiment n'interviennent pas, en tant que tels, dans les exigences définies par la Cour en sa qualité d'utilisateur des locaux, la Cour n'est pas moins consciente de leur importance. En effet, les coûts d'entretien et les coûts de construction ou le coût du loyer peuvent avoir un impact significatif sur le budget de la Cour, et détourner ainsi des ressources considérables de ses fonctions essentielles.

11. De manière générale, les dimensions que devrait avoir le bâtiment dépendent dans une large mesure de l'estimation des effectifs de la Cour. Tous les calculs précédents étaient fondés sur des effectifs maximum de 1 300 personnes. Faute de décision de l'Assemblée des

⁶ Rapport sur les futurs locaux permanents de la Cour pénale internationale – exposé du projet (ICC-ASP/4/22).

⁷ Il y a lieu de noter que ce rapport a été présenté à un moment où la construction de locaux sur le site de l'Alexanderkazerne était la seule option envisagée par l'Assemblée des États Parties et par la Cour. Les exigences définies dans l'exposé du projet s'appliquent cependant, quelle que soit l'option retenue pour les locaux permanents de la Cour.

⁸ Rapport du Comité du budget et des finances sur les travaux de sa sixième session (ICC-ASP/5/1), paragraphe 42.

États Parties concernant le nombre de postes de travail que devront pouvoir accueillir les locaux permanents, la Cour a fondé ses études sur trois scénarios différents du nombre maximum possible de postes de travail:⁹

- Capacité maximum de 850 postes de travail;
- Capacité maximum de 1 100 postes de travail; et
- Capacité maximum de 1 450 postes de travail.

Il y a lieu de souligner qu'à la date du présent rapport, la Cour ne sait pas quel est, de ces trois scénarios, celui auquel devront le plus vraisemblablement répondre les dimensions définitives du bâtiment étant donné que l'Assemblée n'a pas encore pris de décision sur le nombre de postes de travail requis. À ce stade, cependant, il n'est pas nécessaire de déterminer quels seront les effectifs définitifs pour poursuivre les travaux préparatoires de planification des locaux permanents. Les chiffres définitifs concernant le nombre de postes de travail requis pourront être intégrés au projet à un stade ultérieur.

Pour des informations plus détaillées sur les exigences auxquelles devra répondre le bâtiment, il y aura lieu de se reporter au chapitre II de l'annexe au présent rapport intérimaire d'ensemble.

III. Options pouvant être envisagées pour le logement de la Cour

12. Comme demandé par l'Assemblée à sa troisième session,¹⁰ la Cour a également présenté au Comité du budget et des finances, en mars 2005, un rapport contenant une comparaison des trois principales options pouvant être envisagées pour le logement de la Cour: rester dans les actuels locaux provisoires (Arc), s'installer dans le bâtiment du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie ou construire spécialement des locaux sur le site de l'Alexanderkazerne. Cette comparaison était fondée, pour l'essentiel, sur les exigences définies par la Cour en sa qualité d'utilisateur des futurs locaux permanents, telles qu'elles étaient reflétées dans l'exposé du projet. Outre les exigences en question, il était également tenu compte des coûts et des considérations juridiques, dans un souci de complétude. La conclusion de la Cour, telle qu'elle était exposée dans ledit rapport, était que "la construction de nouveaux locaux spécialement aménagés pour la Cour sur le terrain de l'Alexanderkazerne présente des avantages manifestes."¹¹ Dans sa résolution concernant les locaux permanents, adoptée par consensus à la quatrième séance plénière de sa quatrième session, le 3 décembre 2005, l'Assemblée des États Parties, suivant en cela l'avis du Comité du budget et des finances,¹² a reconnu que "selon les informations disponibles actuellement, la construction sur l'emplacement de l'Alexanderkazerne d'un bâtiment conçu spécialement représenterait la

⁹ Le plus faible de ces chiffres est à peu près égal au nombre de postes de travail qui seraient nécessaires si tous les postes actuellement prévus au budget devaient être pourvus simultanément. Les deux autres chiffres sont obtenus en ajoutant 30 % et en arrondissant le résultat. Les trois scénarios correspondent au résultat préliminaire des premiers calculs du Modèle de capacité de la Cour. Ces calculs aboutissent à des fourchettes comparables d'effectifs, bien qu'il ne soit pas encore possible de dire clairement comment les projections des effectifs résultant du Modèle de capacité de la Cour se rattachent au nombre de postes de travail requis au siège de la Cour, à La Haye.

¹⁰ *Documents officiels de l'Assemblée des États parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale, troisième session, La Haye, 6-10 septembre 2004* (publication de la Cour pénale internationale, ICC-ASP/3/25), partie II.A.2, paragraphe 23.

¹¹ Rapport à l'Assemblée des États Parties concernant les futurs locaux permanents de la Cour pénale internationale: options concernant le logement de la Cour (ICC-ASP/4/1), paragraphe 47.

¹² *Documents officiels de l'Assemblée des États Parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale, quatrième session, La Haye, 28 novembre – 3 décembre 2005* (publication de la Cour pénale internationale, ICC-ASP/4/32), partie II.B.6, b) paragraphe 83.

solution la plus souple pour répondre aux besoins d'une Cour permanente du point de vue de la taille, de la fonctionnalité et de la sécurité".¹³

13. Dans le rapport sur les travaux de sa sixième session, le Comité du budget et des finances a pris note de cette conclusion de l'Assemblée mais a néanmoins demandé à la Cour, "faute d'une décision de l'Assemblée de retenir l'option de l'Alexanderkazerne ... de poursuivre l'étude des autres propositions de location d'immeubles à La Haye".¹⁴ D'une façon générale, trois autres options peuvent être envisagées: un bâtiment existant pourrait être adapté aux besoins de la Cour, un concept commercial existant pourrait être ajusté à la lumière des besoins de la Cour ou bien un nouvel ensemble pourrait être spécialement construit pour la Cour. S'agissant de ces trois solutions, seul l'État hôte est à même d'indiquer les terrains ou complexes immobiliers qui seraient disponibles. L'État hôte a déjà présenté un exposé de ces options au Groupe de travail de La Haye de l'Assemblée des États Parties, la conclusion étant qu'aucune des options envisagées n'offrait d'avantages quelconques par rapport aux options existantes.

14. La conclusion sur laquelle a débouché le précédent rapport sur les options pouvant être envisagées pour le logement de la Cour demeure par conséquent valable, même en présence des incertitudes qui persistent au sujet des effectifs.¹⁵ L'option consistant à construire de nouveaux locaux spécialement aménagés sur le site de l'Alexanderkazerne se prête beaucoup mieux aux exigences de la Cour et aussi bien l'Arc que le bâtiment du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie (TPIY) imposent de sérieuses contraintes à une planification de locaux pouvant servir au mieux les besoins de la Cour.

15. Logiquement, la prochaine étape devrait consister à sélectionner l'une des options envisagées pour la planifier plus en détail. Planifier parallèlement pour plus d'une option serait en effet une opération qui exigerait un investissement considérable de temps et d'argent. Même si une décision finale devait être adoptée dès maintenant au sujet de l'une des options, la Cour ne pourrait pas s'installer dans ses locaux permanents avant 2012, fin de la période pendant laquelle l'État hôte s'est engagé à mettre des locaux provisoires à la disposition de la Cour en franchise de loyer.

Pour des informations plus détaillées sur les options pouvant être envisagées pour le logement de la Cour, il y aura lieu de se reporter au chapitre III de l'annexe au présent rapport intérimaire d'ensemble.

IV. Coûts

16. Indépendamment de la comparaison des options, le Comité du budget et des finances a également recommandé à la Cour à sa quatrième session, en avril 2005, "d'établir un rapport contenant des estimations des fourchettes de coûts possibles pour chacune des trois options, y compris les coûts de maintenance et les dépenses afférentes au chauffage, à l'électricité, etc., sur une période de 25 ans commençant en 2012 et indiquant la valeur actuelle nette de chaque option".¹⁶ La Cour a présenté son rapport sur la comparaison financière des options

¹³ *Ibid.*, partie III, résolution ICC-ASP/4/Res.2, paragraphe 2.

¹⁴ Rapport du Comité du budget et des finances sur les travaux de sa sixième session (ICC-ASP/5/1), paragraphe 36.

¹⁵ Étant donné ces incertitudes, la possibilité d'accueillir 1 300 fonctionnaires n'est plus considérée comme une exigence immuable.

¹⁶ *Documents officiels de l'Assemblée des États Parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale, quatrième session, La Haye, 28 novembre – 3 décembre 2005* (publication de la Cour pénale internationale, ICC-ASP/4/32), partie II.B.6 a), paragraphe 31.

concernant son logement le 18 octobre 2005.¹⁷ La conclusion de cette première comparaison a été que l'Arc serait l'option la moins onéreuse sur une période initiale de 25 ans. À long terme, cependant, l'option de l'Alexanderkazerne serait plus économique dans la mesure où la Cour pourrait être propriétaire du bâtiment et n'aurait donc pas à payer de loyer après que les coûts de construction auraient été réglés. Cela éliminerait également la marge bénéficiaire qu'un propriétaire ou promoteur de l'extérieur percevrait inévitablement pour mettre un bâtiment à la disposition de la Cour.

17. À la lumière de l'offre faite par l'État hôte,¹⁸ la Cour a présenté le 4 avril 2006 une comparaison financière actualisée des différentes options. En outre, la méthode de calcul a été affinée pour améliorer l'exactitude de la comparaison, désormais fondée sur le nombre maximum hypothétique de 850, 1 100 et 1 450 postes de travail.

18. Les résultats de ce calcul sont les suivants:

	Arc	TPIY	Alexanderkazerne
• 850 postes de travail:			
Coûts annuels (aux prix de 2005)	7 331 426 euros	7 851 460 euros	7 107 900 euros
Différence relative	100 %	107,1 %	97,0 %
• 1 100 postes de travail:			
Coûts annuels (aux prix de 2005)	8 775 921 euros	9 286 820 euros	8 114 719 euros
Différence relative	100 %	105,8 %	92,5 %
• 1 450 postes de travail:			
Coûts annuels (aux prix de 2005)	10 802 470 euros	11 344 314 euros	9 524 265 euros
Différence relative	100 %	105,0 %	88,2 %

À la lumière de l'offre de l'État hôte, l'Alexanderkazerne est l'option la moins onéreuse, quel que soit le nombre de postes de travail. Son avantage par rapport aux coûts de l'Arc et du bâtiment du TPIY augmente parallèlement au nombre de postes de travail.

19. Le Comité du budget et des finances a également demandé à la Cour de préparer des "estimations solides et fiables de l'ensemble des coûts probables du projet".¹⁹ À ce stade, toutefois, étant donné les incertitudes qui entourent aussi bien les effectifs que les besoins définitifs, il n'est tout simplement pas possible de fournir des estimations de coûts qui puissent être raisonnablement fiables.

20. Les calculs reflétés dans le présent rapport ne doivent par conséquent être considérés que comme des comparaisons relatives. Cependant, une telle comparaison suffirait pour pouvoir prendre une première décision quant à l'option qu'il convient d'étudier plus avant. À

¹⁷ Rapports sur les futurs locaux permanents de la Cour pénale internationale – comparaison financière des options concernant le logement de la Cour (ICC-ASP/4/23).

¹⁸ Lettre datée du 25 janvier 2006 adressée au Président de l'Assemblée des États Parties par le Ministre des affaires étrangères de l'État hôte (ICC-ASP/4/37). Selon cette offre supplémentaire, l'État hôte offrirait le terrain de l'Alexanderkazerne gratuitement (tout en conservant la propriété). Il accorderait également à la Cour un prêt représentant l'équivalent du montant nécessaire pour financer le coût de la construction de nouveaux locaux spécialement aménagés pour la Cour, jusqu'à concurrence de 200 millions d'euros maximum, ledit prêt devant être remboursé sur une période de 30 ans à un taux d'intérêt de 2,5 %. Enfin, l'État hôte prendrait également à sa charge les dépenses afférentes à la sélection d'un architecte.

¹⁹ Rapport du Comité du budget et des finances sur les travaux de sa sixième session (ICC-ASP/5/1), paragraphe 42.

mesure que les travaux sur cette option progressent et que les besoins seront connus de façon plus détaillée, la Cour sera à même de préparer des estimations de coûts plus fiables.

Pour des informations plus détaillées au sujet des coûts, il y aura lieu de se reporter au chapitre IV de l'annexe au présent rapport intérimaire d'ensemble.

V. Prochaines étapes

21. Plusieurs questions en suspens doivent être réglées avant qu'une décision finale puisse être prise au sujet des locaux permanents:

- **Choix de l'une des options**
Rester dans le bâtiment de l'Arc, s'installer dans le bâtiment du TPIY ou construire des locaux spécialement aménagés. Il y a lieu de noter que, même s'il est décidé à ce stade de poursuivre la planification sur la base de l'hypothèse que la Cour s'installerait dans le bâtiment du TPIY ou dans des locaux spécialement construits sur le site de l'Alexanderkazerne, cela n'exclurait pas la possibilité pour la Cour de décider ultérieurement de rester dans le bâtiment de l'Arc.²⁰ Cependant, choisir l'une des options faciliterait beaucoup le travail de planification et permettrait à la Cour de présenter aux États Parties des estimations de coûts plus exactes et plus fiables.
- **Propriété du projet**
Une fois l'une des options retenue, il faudra également prendre une décision sur la question de propriété du projet. L'on peut envisager essentiellement trois scénarios différents, selon que le propriétaire du projet serait:
 - la Cour;
 - l'État hôte; ou
 - un promoteur privé.²¹

L'on peut évidemment aussi envisager une formule combinée, c'est-à-dire un partenariat entre deux des acteurs susmentionnés. Selon le modèle retenu, la Cour (avec l'approbation de l'Assemblée) devra ensuite établir une structure appropriée pour organiser le projet.

- **Détermination et définition précise des exigences**
Il s'agit là d'une opération essentielle pour pouvoir prendre une décision concernant l'ampleur et les dimensions des locaux permanents. Bien qu'il appartienne nécessairement à la Cour de définir ses exigences, l'Assemblée devra approuver les plus importantes d'entre elles, et surtout le nombre de postes de travail que devront pouvoir accueillir les locaux permanents. Comme il n'est pas nécessaire à ce stade qu'une décision finale soit prise au sujet du nombre de postes de travail requis, les travaux de planification peuvent se poursuivre même en l'absence d'indication définitive concernant les effectifs.

²⁰ Il y a lieu de noter toutefois que le Ministère des affaires étrangères des Pays-Bas a informé la Cour que l'Arc et le bâtiment du TPIY ne sont utilisés actuellement que sur la base de permis temporaires et qu'une demande de renouvellement ne serait pas envisagée favorablement par la Municipalité de La Haye.

²¹ Pour des informations plus détaillées sur la construction et l'entretien des locaux permanents en coopération avec le secteur privé, prière de se reporter au chapitre IV.5 du rapport intérimaire d'ensemble.

- La Cour continuera par conséquent d'affiner ses exigences architecturales et techniques détaillées, ce qui lui permettra d'entreprendre un travail de planification plus concret dès que l'Assemblée aura confirmé le nombre maximum des postes de travail.
- Pour pouvoir mener ces tâches à bien, la Cour a prévu de constituer un Bureau restreint chargé du projet de locaux permanents dans le cadre du projet relatif à la gouvernance, ce bureau devant préparer et gérer toutes les activités liées à la mise au point des locaux permanents de la Cour. Un tel service spécialisé interne est indispensable quelle que soit l'option retenue ou quel que soit le modèle de propriété du projet finalement adopté.
- **Plafond budgétaire et modalités de financement**
À un stade ultérieur, lorsque les travaux de planification concernant l'option retenue sont parvenus à un certain degré de maturité, l'Assemblée devra fixer le budget du projet. Une fois le budget déterminé (sous réserve de la marge nécessaire pour l'éventualité de modifications imprévues), l'Assemblée devra également prendre une décision sur les modalités de financement préférées.

22. Tant que toutes ces questions n'auront pas été éclaircies, l'Assemblée ne peut manifestement pas prendre au sujet des locaux permanents de décisions définitives ayant des incidences financières significatives. Ce n'est que lorsque ce travail de planification sera parvenu à un certain degré de maturité qu'une décision finale concernant le plafond budgétaire et la propriété du projet pourra être prise et que la portée précise du projet pourra être déterminée.

23. Dans l'immédiat, il faudra par conséquent poursuivre la planification au sujet de l'une des options retenues par l'Assemblée et continuer à définir les exigences de la Cour. Pour éviter de perdre du temps, ces deux tâches pourraient être poursuivies simultanément.

Annexe

Exigences, options, coûts et calendrier

Table des matières

<u>I.</u>	<u>Introduction</u>	16
<u>II.</u>	<u>Exigences</u>	17
II.1	Introduction	17
II.2	Objectifs et principes	18
II.3	Qualité	20
II.4	Emplacement	25
II.5	Effectifs et dimensions du bâtiment	26
<u>III.</u>	<u>Options pouvant être envisagées pour le logement de la Cour</u>	31
III.1	Introduction	31
III.2	Différentes options pouvant être envisagées pour le logement de la Cour	32
III.3	Les options: l'Arc, le bâtiment du TPIY et l'Alexanderkazerne	34
III.4	Conclusion	40
<u>IV.</u>	<u>Coûts</u>	41
IV.1	Introduction	41
IV.2	Note concernant l'élaboration des estimations de coût	41
IV.3	L'offre financière supplémentaire de l'État hôte	44
IV.4	Comparaison financière des trois options concernant le logement de la Cour	44
IV.5	Participation du secteur privé aux travaux de construction et d'entretien	62
IV.6	Stratégies de maîtrise des coûts	65
<u>V.</u>	<u>Calendrier du projet de construction de nouveaux locaux</u>	66
V.1	Introduction	66
V.2	Principales étapes	67
V.3	Éléments intervenants	67
V.4	Durée	68
V.5	Prochaines étapes	68
V.6	Coûts des retards	69
	<u>Liste des documents pertinents</u>	70
	<u>Foire aux questions (FAQ)</u>	72

Le rapport d'ensemble figurant dans la présente annexe a été établi par le Comité interorganes sur les locaux permanents de la Cour pénale internationale, sous la présidence du Juge Hans-Peter Kaul, en coopération avec le cabinet de gestion de projet Drees & Sommer.

Le rapport a été examiné par le Bureau de la vérification interne des comptes de la Cour, dont les suggestions ont été reflétées dans le document.

La Cour tient à remercier l'Équipe spéciale de la Cour et l'Agence des bâtiments publics du Gouvernement néerlandais de leur concours et des informations fournies.

I. Introduction

1. Le présent rapport expose les résultats du travail de planification accompli par la Cour jusqu'à présent au sujet des locaux permanents. Dans toute la mesure possible, la Cour s'est bornée à ne fournir que les informations essentielles, sans surcharger le lecteur de termes et de détails techniques.

2. Afin de pouvoir élaborer un document cohérent, les informations pertinentes figurant dans les rapports antérieurs ci-après ont été regroupées dans le présent rapport:

- a) "Rapport sur les futurs locaux permanents de la Cour pénale internationale – **Exposé du projet**" (ICC-ASP/4/22), présenté conformément au paragraphe 4 du rapport du Comité du budget et des finances à l'Assemblée des États Parties concernant les discussions touchant les locaux permanents de la Cour en date du 17 août 2004 (ICC-ASP/3/17).
- b) "Rapport sur les futurs locaux permanents de la Cour pénale internationale – **Options concernant le logement de la Cour**" (ICC-ASP/4/1), demandé par l'Assemblée des États Parties à sa troisième session, tenue à La Haye du 5 au 9 septembre 2004.
- c) "Rapport sur les futurs locaux permanents de la Cour pénale internationale – **Comparaison financière des options concernant le logement de la Cour**" (ICC-ASP/4/23), demandé par le Comité du budget et des finances à sa quatrième session, tenue à La Haye du 4 au 6 avril 2005.
- d) "Rapport sur les futurs locaux permanents de la Cour pénale internationale – Rapport périodique sur **l'estimation des effectifs**" (ICC-ASP/4/24), demandé par le Comité du budget et des finances à sa quatrième session, tenue à La Haye du 4 au 6 avril 2005.
- e) "Rapport sur les futurs locaux permanents de la Cour pénale internationale – **Actualisation de la comparaison financières des options concernant le logement de la Cour**" (ICC-ASP/5/CBF.1/1), demandé par le Comité du budget et des finances à sa quatrième session, tenue à La Haye du 4 au 6 avril 2005.

Tous les rapports susmentionnés sont remplacés par le présent rapport global d'ensemble, qui reflète les dernières informations disponibles.

3. Cependant, le rapport ci-après est considéré comme portant sur une question distincte et n'a donc pas été incorporé au présent document:

- "Rapport sur les futurs locaux permanents de la Cour pénale internationale – **Modalités de financement utilisées pour les locaux d'autres organisations internationales**" (ICC-ASP/4/25), demandé par le Comité du budget et des finances à sa quatrième session, tenue à La Haye du 4 au 6 avril 2005.

4. La Cour espère que ce rapport d'ensemble constituera pour le Comité du budget et des finances et l'Assemblée des États Parties une base solide sur laquelle ils pourront continuer d'examiner en détail les principales questions liées aux futurs locaux permanents de la Cour.

Note à l'intention du Comité du budget et des finances

5. Plusieurs des questions liées aux locaux permanents de la Cour ont été abordées dans le dernier rapport du Comité du budget et des finances.¹ Des explications concernant les questions soulevées se trouvent dans les chapitres indiqués ci-après:

Par.	Question	Voir le chapitre
36. / 37. / 40.	"...c'est à la Cour qu'il appartient de poursuivre l'étude des autres propositions de location d'immeubles à La Haye ...". "Le Comité ne considère pas les sites de l'Arc ou du TPIY comme des solutions viables." "... le Comité a en particulier eu le sentiment que ce document ne reflétait pas les véritables choix offerts à l'Assemblée ...".	III.2
41.	"... la Cour serait propriétaire des bâtiments construits à l'Alexanderkazerne alors que le gouvernement hôte conserverait la propriété du terrain". "... le Comité a demandé qu'on lui fournisse un certain nombre de précisions sur ce sujet ...".	III.3.3.1.3
42.	"... pouvoir disposer d'estimations solides et fiables de l'ensemble des coûts probables du projet...", sur la base de "consultations avec un large éventail de cabinets d'architecture ou de sociétés de construction...". "...	IV.2
42.	"... d'examiner les différentes possibilités de construction et d'entretien des locaux permanents en partenariat avec le secteur privé ..."	IV.5
42.	"... une distinction entre les caractéristiques essentielles des locaux permanents à l'Alexanderkazerne et leurs caractéristiques optionnelles..."	II.3.2.1
43. / 44.	"... la Cour de réexaminer ses dispositions internes en matière de gouvernance pour ce qui concerne les locaux permanents, afin de s'assurer que ce soit le Greffier qui ait la responsabilité du projet..." "... a par conséquent invité le Greffier à lui soumettre, pour examen à sa prochaine session, des propositions précisant les rôles, responsabilités et obligations redditionnelles eu égard aux locaux permanents..."	Le Greffier a établi un rapport distinct sur cette question.

II. Exigences

II.1 Introduction

6. La base de toute planification ou de tout premier devis est toujours une définition préliminaire des exigences. Celles-ci ne peuvent être définies que par l'utilisateur, en l'occurrence la Cour. Avec les aspects financiers, ces exigences constituent les informations les plus fondamentales et par conséquent les plus importantes sur la base desquelles puissent être prises des décisions concernant tout projet de construction.

7. Les exigences auxquelles doivent répondre les locaux permanents de la Cour ont été indiquées pour la première fois dans le "Rapport sur les futurs locaux permanents de la Cour pénale internationale – exposé du projet".² Le contenu du présent chapitre est donc pour l'essentiel identique à celui du rapport initial.

8. Il importe de noter que c'est sur ces exigences que reposent la comparaison d'un certain nombre d'options pouvant être envisagées pour le logement de la Cour (chapitre III) et la comparaison financière de ces options (chapitre IV) que l'on trouvera plus loin dans le

¹ Rapport du Comité du budget et des finances sur les travaux de sa sixième session (ICC-ASP/5/1).

² ICC-ASP/4/22.

présent rapport. Il ne faut cependant pas perdre de vue qu'il ne s'agit là que d'exigences préliminaires, telles que définies par la Cour, et que des éléments clés (par exemple les effectifs maximum) n'ont pas encore été approuvés par l'Assemblée des États Parties.

9. Il n'est pas encore possible de déterminer si et dans quelle mesure la Cour devra entreprendre des travaux de construction. Cela dépendra en premier lieu du choix qui sera fait, parmi l'Alexanderkaserne ou les autres options (voir le chapitre III ci-dessous). Il importe de souligner toutefois que si l'une des autres options est choisie, de considérables travaux de construction pourront s'avérer nécessaires, selon les dimensions globales que devront avoir les locaux et l'état des éléments existants (voir la section III.2.1.1 ci-dessous). Autrement dit, la question de savoir si la Cour devra ou non construire pour pouvoir disposer de locaux permanents appropriés dépend moins de l'option retenue que des exigences de la Cour.

II.2 Objectifs et principes

II.2.1 Introduction

10. La présente section spécifie quels sont, pour l'essentiel, les besoins et les exigences auxquels devront répondre les locaux permanents de la Cour pénale internationale qui, sans pouvoir être exprimés en chiffres, joueront un rôle important dans la conception des locaux. Ces besoins et exigences découlent principalement de la nature et de l'objet de la Cour en tant que juridiction internationale permanente.

11. La Cour pénale internationale est destinée à devenir une institution prestigieuse sur la scène mondiale. Sa portée et son statut d'incarnation durable de la justice pénale internationale se renforceront progressivement, ce que devront refléter les locaux permanents. En diffusant des images de ces locaux, qu'il s'agisse de l'extérieur ou de l'intérieur (spécialement les salles d'audience), les médias ajouteront une dimension visuelle à la perception de la Cour par le grand public. Les locaux permanents deviendront ainsi le visage de l'institution, symbole d'équité, de dignité, de justice et d'espoir.

II.2.2 Objectifs

II.2.2.1 Objectifs principaux

- **Les locaux, reflet de l'image de la Cour pénale internationale**
Les locaux devront refléter pleinement le caractère et l'identité de la Cour en tant que juridiction pénale internationale permanente, efficace, opérationnelle, indépendante et par conséquent crédible et à vocation universelle. L'espace ouvert au public devra être perçu comme sûr, sans donner une impression de forteresse, accueillant, confortable et accessible à tous.
- **Un site définitif**
Les locaux de la Cour pénale internationale³ devront héberger de façon optimale le siège de la Cour et offrir à celle-ci, à son personnel et aux autres utilisateurs les meilleures conditions de travail, et ce durablement, c'est-à-dire pendant au moins les 50 années, sinon le siècle, à venir.

³ Aux fins du présent document, on entend par "locaux de la Cour pénale internationale" l'ensemble du site de la Cour, c'est-à-dire bâtiments et terrains, y compris les terrains annexes, par exemple les aires de stationnement. En conséquence, le site de la Cour (c'est-à-dire l'emplacement du terrain) est considéré comme faisant partie des locaux de la Cour pénale internationale et est soumis aux mêmes exigences et critères.

- **Un site unique**
Il ne faut pas que la Cour pénale internationale se trouve jamais dans l'obligation de disséminer ses locaux permanents, lesquels devront réunir tous les organes de la Cour à l'intérieur d'un site unique. Celui-ci devra par conséquent être suffisamment spacieux pour pouvoir répondre à une croissance imprévisible ou à une expansion ou réorganisation nécessitées par des événements fortuits.
- **Une forme fonctionnelle**
Les locaux devront être parfaitement adaptés aux exigences générales de la Cour pénale internationale dans les domaines fonctionnel, organisationnel et autres et en matière de sécurité. Ce sont les besoins de la Cour, au sens le plus large, qui devront dicter les choix. Le site et les bâtiments devront toujours être un facteur de facilitation et non de restriction.

II.2.2.2 Objectifs secondaires

- **Commodité**
Les locaux permanents de la Cour pénale internationale devront être parfaitement adaptés à leur usage et représenter un endroit sain, agréable et sûr pour leurs utilisateurs et pour le public.
- **Adaptabilité**
Les locaux et les bâtiments de la Cour devront pouvoir s'adapter à des besoins changeants en termes de dimensions et d'utilisation.
- **Sécurité**
Les locaux et en particulier le site de la Cour pénale internationale devront permettre de remplir pleinement les conditions de sécurité, au sens large, requises, dans toutes les situations.
- **Des organes bien séparés les uns des autres**
Les locaux de la Cour devront être conçus de telle sorte que ses principaux organes, en particulier les Chambres et le Bureau du Procureur, soient clairement et visiblement séparés les uns des autres.
- **Équipements pour les victimes, les témoins et la défense**
Les locaux de la Cour devront disposer d'équipements adéquats pour les victimes, pour les témoins et pour les conseils de la défense. Des zones spécifiques séparées devront être mises à leur disposition.
- **Une atmosphère accueillante**
Les locaux de la Cour pénale internationale devront être d'une accessibilité exemplaire pour le public et le monde extérieur et devront par conséquent disposer des équipements nécessaires pour recevoir des visiteurs aussi divers que des chefs d'État ou des groupes scolaires et les médias internationaux. Les principales exigences à cet égard seront les suivantes:
 - Un hall à entrée spacieuse et ouverte, où les visiteurs se sentent les bienvenus malgré les contrôles de sécurité. Ce lieu doit aussi pouvoir être utilisé comme un espace éducatif où le public peut s'informer sur la Cour.
 - Dans les salles d'audience, les galeries du public devront être confortables et suffisamment spacieuses pour pouvoir accueillir les visiteurs, les observateurs (par exemple des gouvernements ou des ONG) et la presse. Le public devra se sentir aussi étroitement associé que possible à l'action de la Cour, compte tenu des nécessaires précautions en matière de sécurité.
 - La presse devra être considérée comme un observateur permanent des activités de la Cour, comme les yeux et les oreilles du monde. Elle devra

pouvoir couvrir les procès avec un maximum d'efficacité et dans les meilleures conditions possibles.

- La bibliothèque de la Cour pénale internationale devra attirer les chercheurs et les étudiants et créer un lien intellectuel entre la Cour et le monde extérieur. Les visiteurs devront pouvoir consulter la collection de la Cour dans un cadre confortable, adapté à cet objectif.
- Dans la zone réservée aux conférences, la Cour pénale internationale devra pouvoir accueillir des visiteurs extérieurs et organiser des événements en rapport avec ses activités.
- **Une architecture de haute qualité**
Les locaux permanents devront présenter des caractéristiques remarquables en termes d'architecture et d'impact sur le paysage urbain:
 - Ils devront être à la fois discrets et à l'échelle humaine, tout en symbolisant l'éminence et l'autorité de la Cour.
 - Le site et les locaux devront refléter d'emblée l'identité de la Cour. La façade principale devra représenter de façon symbolique et intemporelle la mission principale de la Cour – traduire en justice ceux qui ont perpétré les crimes les plus graves qui touchent l'ensemble de la communauté internationale –, son caractère international et sa vocation universelle, ainsi que le fait qu'elle entend représenter de manière équilibrée la communauté internationale tout entière et trouver sa place au sein de cette communauté.

II.3 Qualité

II.3.1 Introduction

12. Les critères en matière de dimensions (espace nécessaire, voir la section II.5 ci-dessous) et de qualité décrits dans le présent chapitre ont été définis à partir des objectifs et des principes formulés dans la section précédente. Conformément à ces objectifs, toutes les unités administratives de la Cour, à l'exception des antennes sur le terrain et de l'unité de détention, seront réunies sur un même site (voir le point consacré aux objectifs principaux). Il est envisagé que l'unité de détention se trouvera dans la prison de Scheveningen.

13. Pour avoir une idée générale des dimensions des futurs locaux permanents (qu'il s'agisse aussi bien du site que des bâtiments), la Cour continue de faire des hypothèses concernant ses effectifs futurs. Ces effectifs sont déterminés essentiellement par le nombre d'enquêtes et de procès en cours.

14. Comme il est d'usage dans les premières phases d'un projet de construction, la Cour pénale internationale revoit en permanence ses hypothèses à la lumière de l'expérience acquise.

II.3.2 Éléments clés

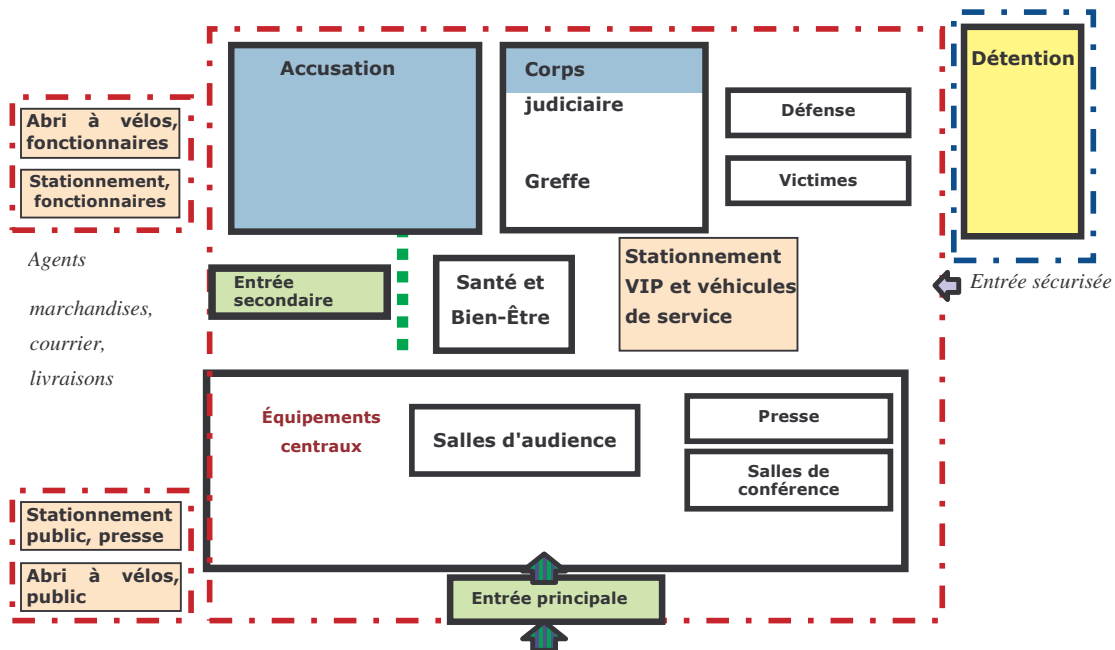
15. L'aménagement des locaux permanents sera dicté par les besoins fonctionnels de la Cour, lesquels sont directement liés à sa structure administrative. Les éléments clés sont:

- l'entrée principale, l'entrée du personnel, l'entrée sécurisée
- les comptoirs d'accueil et d'information et la salle des pas perdus
- les salles d'audience
- la bibliothèque et les salles de documentation

- les salles de la presse et des médias
- les salles de réunion, de conférence et d'instruction
- les équipements de restauration
- le corps judiciaire
- le Bureau du Procureur
- le Greffe
- le secrétariat de l'Assemblée des États Parties et le Secrétariat du Fonds au profit des victimes
- les équipements de sécurité
- les cellules de détention temporaire
- les aires de stationnement.

16. L'on trouvera ci-après une représentation schématique des éléments clés. Ce schéma n'est pas un plan et n'influe aucunement sur la façon dont les locaux permanents seront aménagés en définitive. Le schéma ci-dessous a simplement un but d'illustration.

Pas à l'échelle!



II.3.2.1 Caractéristiques essentielles et caractéristiques optionnelles

17. Dans le rapport sur sa sixième session,⁴ le Comité du budget et des finances a demandé que la Cour "opère une distinction entre les caractéristiques essentielles des locaux permanents de l'Alexanderkazerne et leurs caractéristiques optionnelles" (voir également le chapitre II.3.2, paragraphe 17)

18. Il y a lieu de souligner que toutes les caractéristiques présentées sont considérées comme essentielles, d'autant que toutes sont déjà réunies dans les locaux provisoires actuels (Arc, Hoftoren et Saturnusstraat). Aucune de ces fonctions ne peut être éliminée sans que cela affecte sérieusement les activités de la Cour.

19. Des caractéristiques optionnelles pourraient être par exemple une galerie pour l'entraînement des agents de sécurité de la Cour à l'usage d'armes à feu, un hélicoptère ou des chambres pour l'hébergement de brève durée des témoins et de leurs familles, etc. La Cour a envisagé plusieurs de ces fonctions de brève durée, qui seraient certes utiles, mais a décidé qu'elles n'étaient pas véritablement essentielles et les a par conséquent exclues des exigences définies.

20. Il y a évidemment différentes façons de réaliser les caractéristiques essentielles. Par exemple, l'aire de stationnement pourrait être souterraine (option préférée) ou tout simplement en plein air (comme c'est actuellement le cas du site de la Saturnusstraat). Cependant, la Cour n'est pas en mesure, à ce stade, de définir ces exigences qualitatives pour toutes les caractéristiques essentielles dans la mesure où cela dépendra également dans une large mesure des particularités de l'option qui sera retenue.

II.3.2.2 Les bureaux

21. Le tableau ci-dessous est basé sur des normes néerlandaises et internationales. Il indique les normes d'espace pour les divers bureaux:

Fonction des bureaux	Espace de travail de base	Espace de travail accessoire	Total [m ²]	Exemples
- Travail de bureau de base	9	0	9	Personnel général
- Travail de bureau de base + réunions avec 2 personnes	9	4	13	Personne ayant souvent des réunions
- Travail de bureau de base + réunions avec 4 personnes	9	8	17	Chef d'unité
- Travail de bureau de base + réunions avec 6 personnes	9	12	21	Chef de section
- Travail de bureau de base + réunions avec 8 personnes	9	15	24	Directeur de division
- Travail de bureau de base + réunions (8 personnes et 4 assistants)	9	21	30	Juge, Procureur, Greffier
- Travail de bureau de base + réunions (8 personnes et 4 assistants), grand mobilier	9	27	36	Président

⁴ Rapport du Comité du budget et des finances sur les travaux de sa sixième session (ICC-ASP/5/1), paragraphe 42.

II.3.2.3 Les salles d'audience

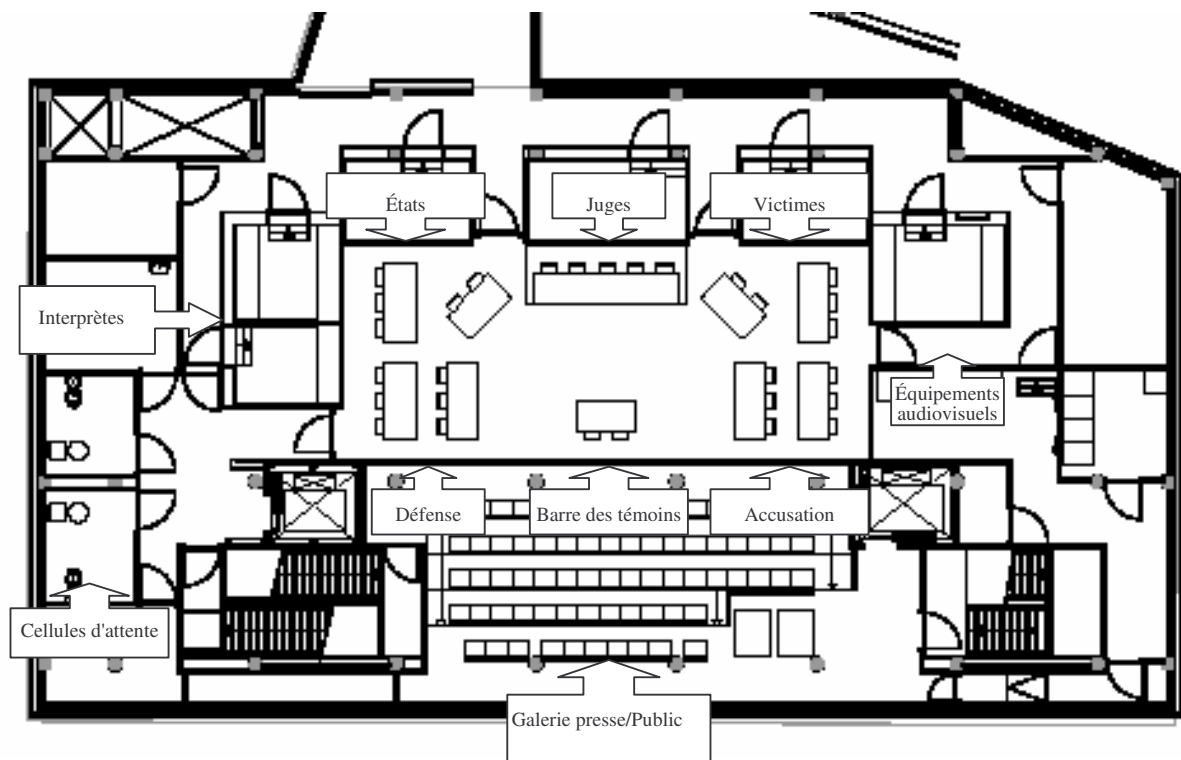
22. Les salles d'audience, qui constituent l'élément fondamental de la Cour, sont parmi les salles les plus importantes et les plus visibles et doivent par conséquent être étudiées avec un soin particulier. L'hypothèse actuelle est que la Cour aura:

- Deux salles d'audience "normales" pour les audiences ordinaires; plus
- Une salle d'audience de plus grandes dimensions pour les affaires spéciales exigeant plus d'espace.

23. De l'espace suffisant sera réservé sur le site pour pouvoir aménager des salles d'audience supplémentaires si cela s'avère nécessaire.

24. Les dimensions et l'aménagement des salles d'audience dépendront du nombre de participants appelés à prendre part directement ou indirectement à la procédure⁵ et de leur éloignement les uns des autres, et leurs spécifications détaillées seront élaborées en collaboration avec le consultant spécialisé dans l'agencement. Il ne faut pas perdre de vue que les participants aux audiences de la Cour seront habituellement nombreux, comme pour des procédures nationales, étant donné que les victimes et leurs représentants ainsi que les États et leurs représentants pourront être appelés à y assister.

25. L'on trouvera ci-après un schéma illustrant l'agencement possible d'une salle d'audience, avec une indication des principaux éléments que celle-ci devra comporter. Il y a lieu de noter que ce schéma ne reflète aucun plan concret. La conception et l'aménagement des salles d'audience seront conçus par l'architecte en étroite consultation avec les juges.



⁵ Par exemple juges, avocats de la défense, représentants des victimes, conseils des États, accusés, représentants de la presse et des médias, visiteurs, etc.

II.3.3 Le concept architectural

26. Pour une conception idéale, plusieurs critères peuvent être élaborés à partir des objectifs et des principes énoncés au chapitre II.2:

- identités distinctes pour la Présidence, les Chambres et le Bureau du Procureur (séparation des pouvoirs);
- prise en compte d'une extension future des bâtiments avec le moins possible de perturbations;
- sécurité maximale avec possibilité d'évacuation rapide en cas d'urgence;
- une architecture qui exprime le caractère de la Cour pénale internationale et s'inscrive harmonieusement dans le paysage.

27. Ces critères ont conduit à accorder la préférence à un agencement de type campus avec des bâtiments de hauteur modeste et un nombre limité d'étages.

II.3.4 Qualité

28. Le complexe sera réalisé en matériaux de haute qualité nécessitant peu d'entretien et répondant aux normes de qualité néerlandaises. Bien qu'il doive refléter l'importance de la Cour, aucun luxe n'est prévu.

29. L'ensemble du complexe sera accessible aux personnes handicapées.

II.3.5 Sécurité et sûreté

30. Les locaux de la Cour pénale internationale devront répondre aux normes internationales les plus strictes en matière de sécurité et respecter les dispositions légales néerlandaises concernant la sécurité des personnes, des bâtiments et des équipements nécessaires. Ces normes et ces critères auront un impact déterminant sur la nature des locaux permanents.

31. Le site fera l'objet d'une évaluation approfondie des menaces et des risques afin de déterminer les mesures de sécurité à prendre. Cette évaluation comprendra une étude détaillée de l'incidence des environs, des routes d'accès, des bâtiments et des terrains sur la sécurité. Ses conclusions serviront de base à l'élaboration des plans de sécurité lors de la phase de conception, ce qui, à son tour, aura des incidences directes sur le nombre d'agents de sécurité requis: plus le niveau de sécurité des locaux sera élevé, moins il faudra d'agents de sécurité pour les protéger.

II.3.5.1 Sécurité

32. Les bâtiments de la Cour pénale internationale seront disposés de façon à réduire au minimum les menaces potentielles, quelle que soit leur origine. La sécurité sera en outre assurée au niveau:

- de la zone publique à l'extérieur du complexe;
- de la clôture d'enceinte;
- des entrées;
- des équipements: application des normes les plus élevées aux installations de sécurité (détecteurs, caméras, etc.) dans l'ensemble du complexe.

33. Un système de sécurité à quatre niveaux est prévu à l'intérieur du périmètre, ce qui a pour conséquence de diviser les locaux en quatre zones:

- une zone publique: cette zone sera accessible à toute personne passée au détecteur d'objets dangereux. Elle comprendra, en gros, l'entrée du public et l'accès aux équipements destinés au public (espace réservé aux expositions, etc.);
- une zone semi-publique: cette zone sera également accessible au public, mais la détection d'objets dangereux s'accompagnera de l'obligation de s'identifier à l'aide d'une carte d'identité avec photo et de l'enregistrement du nom: elle comprendra notamment les galeries du public dans les salles d'audience, les salles de conférence, la bibliothèque, etc.;
- une zone d'accès limité: cette zone, réservée au personnel et aux personnes autorisées, comprendra les espaces plus sensibles tels que la Présidence, les Chambres, le Bureau du Procureur, les bureaux du Greffe et les archives. En plus des contrôles susmentionnés, le visiteur qui devra accéder à cette zone devra être accompagné par un membre du personnel de la Cour pénale internationale qui en sera responsable;
- zone de haute sécurité: cette zone sera réservée au personnel autorisé. Elle comprendra par exemple les salles d'audience, les cellules d'attente, etc.

II.3.5.2 Sûreté

34. Les bâtiments seront conçus de manière à permettre, en cas d'urgence, une évacuation par des issues de secours appropriées. La conception devra respecter au minimum les normes en la matière. Chaque issue de secours devra conduire à une zone de sécurité surveillée dans la partie du bâtiment concernée. En principe, les mesures de sécurité resteront en vigueur pendant les situations d'urgence. Les détenus feront l'objet de mesures spéciales pour éviter les évasions.

II.3.6 Principes environnementaux

35. La Cour et l'État hôte tiennent à ce que les locaux permanents de la Cour respectent l'environnement et soient durables, pour des raisons à la fois de principe et d'image. Selon les possibilités, notamment financières, ces principes seront appliqués, dans le respect des normes néerlandaises.

II.4 Emplacement

36. L'emplacement qu'occuperont les locaux permanents de la Cour à La Haye et les caractéristiques spécifiques du site sont déterminants pour la fonctionnalité et l'image de la Cour. Les critères ci-après ont été retenus pour trouver un site approprié:

- être définitif, c'est-à-dire suffisamment vaste pour permettre une expansion difficile à prévoir aujourd'hui;
- être représentatif;
- présenter des conditions propres à garantir la sécurité;
- être accessible;
- se trouver à proximité:
 - d'une prison/d'un centre de détention,
 - d'hôpitaux,
 - d'hôtels,
 - du centre-ville;
- ne pas faire l'objet de restrictions d'urbanisme (environnement, monuments classés, par exemple);

- être disponible.

II.5 Effectifs et dimensions du bâtiment

II.5.1 Introduction

37. La question des effectifs et celle des dimensions du bâtiment sont interdépendantes et sont par conséquent abordées ensemble dans le présent chapitre. Les trois paramètres principaux qui dictent les dimensions du bâtiment (et par conséquent, dans une large mesure, les coûts) sont les suivants:

- Principales fonctions;
- Effectifs; et
- Espace requis par fonction ou par membre du personnel.

38. Les principales fonctions ont été exposées au chapitre II.3.2, Éléments clés.

39. La détermination des effectifs constitue une décision stratégique qui doit être adoptée par la direction générale de l'Organisation, conformément aux indications données par l'Assemblée des États Parties et avec l'approbation de celle-ci. C'est sur la base des effectifs, une fois qu'ils auront été déterminés, que pourront être définies les caractéristiques des locaux permanents ("la forme suit la fonction").

II.5.2 Espace actuellement requis

40. Le budget pour 2006 comporte actuellement 624 postes approuvés,⁶ dont 440 étaient pourvus fin août 2006. Ce chiffre devrait atteindre 676 en 2007, sous réserve d'approbation par l'Assemblée.⁷ En outre, la Cour emploie actuellement environ 160 agents temporaires et consultants, nombre qui devrait lui aussi augmenter en 2007. De plus il y a à la Cour, à tout moment, de 50 à 65 stagiaires et professionnels invités. Il est probable que leur nombre s'accroîtra lui aussi à mesure que la Cour se prépare à mener un plus grand nombre d'enquêtes, de procès, etc., et que de plus en plus de départements ou divisions se rendent compte qu'ils ont besoin de stagiaires et de professionnels invités.

41. La Cour doit manifestement pouvoir héberger comme il convient tous ses collaborateurs, quel que soit leur statut. Le nombre de postes de travail requis au siège de la Cour pourrait ainsi facilement atteindre environ 850,⁸ non compris un petit nombre de membres du personnel travaillant exclusivement sur le terrain qui n'auront jamais besoin de bureaux à La Haye.

II.5.3 Progrès accomplis par la Cour pour ce qui est de l'estimation des effectifs

42. Pour essayer de prédire l'évolution future des effectifs, la Cour a établi ce qui est convenu d'appeler un Modèle de capacité.⁹ Comme expliqué dans ce rapport, le Modèle a été un outil de planification stratégique qui a pour but de faciliter la planification stratégique de la Cour et d'aider celle-ci, ainsi que l'Assemblée, à discuter des orientations stratégiques à long terme de l'institution.

⁶ *Documents officiels de l'Assemblée des États Parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale, quatrième session, La Haye, 28 novembre – 3 décembre 2005* (publication de la Cour pénale internationale, ICC-ASP/4/32), résolution ICC-ASP/4/Res.8.

⁷ Projet de budget-programme pour la Cour pénale internationale pour 2007 (ICC-ASP/5/9), voir annexe V a).

⁸ Si tous les postes prévus au budget sont pourvus.

⁹ Voir le rapport sur le Modèle de capacité de la Cour (ICC-ASP/5/10).

43. Le Modèle peut être utilisé de deux façons. Premièrement, il peut permettre d'estimer le volume des produits (activités de base) que la Cour peut obtenir pendant une période déterminée avec des ressources humaines données. Il peut également servir à déterminer les ressources humaines requises pour obtenir un volume donné de produits (activités de base) pendant une période déterminée.

44. Autrement dit, en simulant divers scénarios, le Modèle peut identifier le volume de produits qui peut être obtenu avec différents niveaux de ressources.

45. Les simulations du Modèle constitueront pour la Cour une méthode rationnelle pour estimer les effectifs dont chacune de ses unités administratives aura besoin dans les locaux permanents.

46. En conséquence, comme indiqué dans le Rapport périodique sur la composition des effectifs estimés, la Cour utilisera le Modèle pour calculer et revoir les estimations de ses effectifs qui serviront de base à la définition des exigences auxquelles devront répondre les locaux permanents.¹⁰

47. Si des travaux de construction doivent être réalisés,¹¹ les estimations continuellement mises à jour des effectifs résultant du Modèle ainsi que les hypothèses concernant la flexibilité requise et leur répartition entre les différents services de la Cour pourront servir de base au concours international d'architecture. Les architectes pourront alors être invités à trouver les meilleures solutions possibles pour ménager la flexibilité nécessaire en fonction de l'expansion ou de la contraction du rôle de la Cour dans son ensemble (possibilité d'extension) ainsi que pour assurer le maximum de souplesse au niveau de chaque unité administrative.

48. Il importe de souligner qu'il n'est pas nécessaire, à ce stade, de déterminer ce que seront les effectifs définitifs pour continuer le travail préparatoire de planification des locaux permanents. Les chiffres concernant les effectifs pourront être intégrés au processus de planification à mesure que des chiffres plus précis deviendront disponibles.

49. Dans ce contexte, il importe de ne pas perdre de vue non plus que, même si des changements sont apportés ultérieurement au processus de planification (c'est-à-dire après les concours d'architecture), modifier la conception par suite d'une actualisation des estimations concernant les effectifs coûterait sans doute bien moins cher que remettre le début du projet à un stade ultérieur.¹² Autrement dit, il est plus économique de poursuivre le processus sur la base des premières estimations et d'y intégrer ultérieurement des chiffres plus précis que d'attendre de disposer de chiffres exacts avant de commencer le processus de sélection de l'architecte.

II.5.4 Dimensions du bâtiment

50. Comme il n'a pas été pris de décision au sujet des hypothèses et des niveaux correspondants des effectifs, il n'est pas possible de calculer de chiffres définitifs concernant les dimensions du bâtiment. Pour cela, il faut tout d'abord que la Cour prenne une décision sur ses propres prévisions concernant la charge de travail attendue à long terme et les effectifs correspondants qui seront requis (sur la base des simulations du Modèle de capacité de la Cour). Lorsque ces prévisions auront été approuvées ou modifiées par l'Assemblée, la Cour pourra commencer à calculer quelles devraient être les dimensions du bâtiment.

¹⁰ Rapport sur les futurs locaux permanents de la Cour pénale internationale – rapport périodique sur l'estimation des effectifs (ICC-ASP/4/24).

¹¹ Voir le paragraphe 9.

¹² Voir également le chapitre V.6.

51. En l'absence d'indication concernant le nombre de postes de travail requis, la Cour s'est fondée sur trois scénarios hypothétiques différents:¹³

- Capacité maximum de 850 personnes;
- Capacité maximum de 1 100 personnes;
- Capacité maximum de 1 450 personnes.

Abstraction faite des effectifs actuels,¹⁴ ces chiffres ont été choisis au hasard pour illustrer comment l'ampleur du projet influe sur les coûts relatifs des trois options (voir le chapitre IV.4.4). Chaque scénario reflète une augmentation d'environ 30 % par rapport au scénario précédent. Il y a lieu de souligner néanmoins qu'à la date d'élaboration du présent rapport, la Cour ne sait pas quel est de ces trois scénarios celui qui correspondra sans doute de plus près aux exigences définitives étant donné qu'il n'a pas encore été pris de décision au sujet des effectifs.

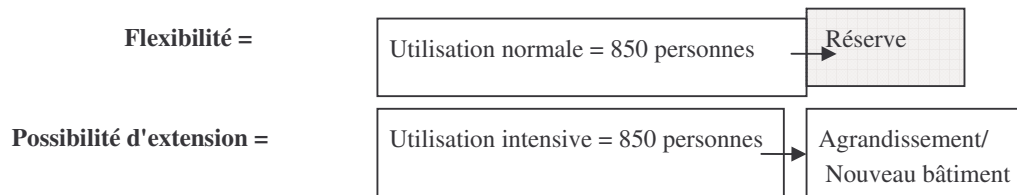
52. L'élément qui mérite d'être relevé, cependant, est que les chiffres correspondant aux scénarios indiqués ci-dessus reflètent un niveau d'occupation maximum. Autrement dit, si la Cour construisait ou louait un bâtiment pouvant héberger 850 postes de travail, ce bâtiment, si la Cour y emménageait aujourd'hui, serait immédiatement occupé au maximum et toute expansion serait impossible.

II.5.4.1 Flexibilité et possibilité d'extension

53. Il y a toujours intérêt, lorsqu'un bâtiment est construit ou loué, à prévoir une certaine marge d'expansion pour ménager une certaine élasticité en matière d'effectifs. Normalement, selon les systèmes utilisés, la marge de flexibilité d'un bâtiment peut atteindre jusqu'à 30 %. Par conséquent, s'il devait être construit un bâtiment offrant la flexibilité nécessaire pour pouvoir héberger les effectifs actuels de la Cour (c'est-à-dire +/- 850 personnes), cela signifierait que la capacité maximum du bâtiment serait de 1 100 postes de travail.

54. Il importe par conséquent de souligner que la capacité maximum du bâtiment, en tant que telle, n'a aucun rapport avec les dimensions effectives de l'organisation qui l'occupe. Prévoir une infrastructure pouvant absorber des éléments imprévus relève de la prudence car agrandir un bâtiment (possibilité d'extension) prend du temps et coûte beaucoup plus cher que prévoir d'emblée une réserve d'espace.

55. La différence entre flexibilité et possibilité d'extension peut être représentée comme suit:



¹³ Les notions de "capacité permanente" et de "pleine capacité" utilisées dans l'exposé du projet ont par conséquent été dépassées par le Modèle de capacité de la Cour et par les discussions qui se poursuivent au sujet des effectifs requis. Les effectifs de 950 et de 1 300 personnes étaient fondés sur un certain nombre d'hypothèses concernant les activités de la Cour qui ont maintenant été revues à la lumière du Modèle de capacité de la Cour.

¹⁴ Le chiffre de 850 reflète le nombre maximum de postes actuellement prévu au budget.

- Flexibilité signifie que l'infrastructure physique existante (c'est-à-dire les bâtiments) devra pouvoir s'adapter sans difficulté à l'augmentation des effectifs ou à l'intensification des activités de la Cour. La flexibilité permet à l'organisation de grandir sans nouveaux travaux de construction. Autrement dit, l'expansion ou la contraction se produit à l'intérieur des murs existants. La flexibilité est limitée par la superficie utile du bâtiment.
- La possibilité d'extension suppose la construction de nouveaux bâtiments ou l'agrandissement des bâtiments existants. Elle ne devient nécessaire que lorsque les bâtiments existants sont pleinement occupés et que les marges de flexibilité ont été pleinement utilisées. La possibilité d'extension est limitée par la superficie du terrain.

56. La Cour a déterminé que la flexibilité et la possibilité d'extension de ses locaux étaient au nombre des exigences fondamentales auxquelles ceux-ci devraient répondre (voir le chapitre II.2.2.1 – "Un site unique"). En effet, il n'est pas possible de prédire comment évoluera la Cour au cours des quelques dizaines d'années à venir (c'est-à-dire pendant la durée d'utilisation des locaux permanents). Idéalement, les locaux de la Cour devraient être souples et le terrain suffisamment vaste pour permettre une extension.

57. Cependant, les concepts de flexibilité et de possibilité d'extension s'appliquent essentiellement à l'espace requis pour les bureaux, lequel est directement lié au niveau des effectifs, tandis que les autres parties des locaux demeurent plus ou moins inchangées, quelle que soit la taille globale. Pour essayer de déterminer ce que devraient être les dimensions du bâtiment selon les différents scénarios (850, 1 100 et 1 450 personnes), il a été établi une différenciation entre les éléments statiques et les éléments variables.

II.5.4.2 Calculs préliminaires des dimensions du bâtiment

58. En l'absence d'indications solides concernant les effectifs globaux, il n'est pas possible de calculer en détail la superficie hors œuvre (SHO) requise pour les locaux permanents. Les calculs présentés ci-dessous sont fondés sur une étude préliminaire des locaux réalisée en 2004 par l'Agence des bâtiments publics de l'État hôte sur la base de l'hypothèse initiale de 1 300 personnes. La Cour définira dès que possible de manière détaillée ses exigences fonctionnelles et l'espace dont elle a besoin.

59. À cette fin, la Cour a demandé l'ouverture des crédits nécessaires pour recruter une équipe d'experts indépendants qui seraient chargés de mener une étude approfondie pour identifier des exigences architecturales et techniques détaillées, y compris les exigences fonctionnelles et l'espace requis, des utilisateurs du bâtiment.

60. Néanmoins, sur la base de la distinction établie entre les exigences statiques, comme les salles d'audience ou la salle des pas perdus, et les exigences variables, c'est-à-dire les locaux à usage de bureaux, il est déjà possible, à ce stade, de faire des hypothèses approximatives concernant les dimensions que devrait avoir le bâtiment selon les trois scénarios différents. Il a été utilisé pour ce calcul une surface hors œuvre (SHO) de 23,6 m² par personne,¹⁵ soit un chiffre assez modeste.

61. Il y a lieu de noter que la Cour n'est pas encore en mesure d'indiquer avec précision comment les effectifs se répartiront entre les différents organes. Le Modèle de capacité de la Cour fournira ces chiffres dès qu'un accord sera intervenu sur les hypothèses fondamentales touchant les activités futures de la Cour. Pour simplifier le calcul, le tableau ci-dessous n'indique que les effectifs totaux que le bâtiment devra pouvoir accueillir:

¹⁵ Chiffre calculé (superficie variable divisée par le nombre de membres du personnel = 23,56154 m²) sur la base de l'étude préliminaire des bureaux communiquée par l'État hôte.

SURFACES HORS-ŒUVRE (SHO) DES LOCAUX PERMANENTS DE LA COUR PÉNALE INTERNATIONALE				
Effectifs:	(Référence)			
	1 300	850	1 100	1 450
	100 %	65 %	85 %	112 %
SUPERFICIES VARIABLES	SHO [m²]	SHO [m²]	SHO [m²]	SHO [m²]
Corps judiciaire				
Bureaux du corps judiciaire	4 170	2 727	3 528	4 651
Fonctions de soutien (salles de conférence et de délibération, entreposage, sanitaires)	550	360	465	613
Bureau du Procureur				
Bureaux du Procureur	9 315	6 091	7 882	10 390
Fonctions de soutien (salles de conférence et de délibération, entreposage, sanitaires)	950	621	804	1 060
Greffé				
Bureaux du Greffé	10 440	6 826	8 834	11 645
Fonctions de soutien (salles de conférence et de délibération, entreposage, sanitaires)	1 020	667	863	1 138
Autres				
Équipements de restauration	2 170	1 419	1 836	2 420
Ateliers (réparations TIC)	200	131	169	223
Reproduction, service du courrier	290	190	245	323
Entretien, marchandises, entreposage, sanitaires, locaux pour fumeurs	1 300	850	1 100	1 450
Entrées (personnel, personnels spéciaux, VIP, marchandises)	225	147	190	251
Total partiel, superficies variables	30 630	20 027	25 918	34 164
SUPERFICIES STATIQUES				
Entrée principale et zone d'accueil	1 650	1 650	1 650	1 650
Salle des pas perdus (hall principal) + fonctions de soutien	1 590	1 590	1 590	1 590
Zone des salles d'audience (salles d'audience + fonctions de soutien)	3 350	3 350	3 350	3 350
Zone d'attente (témoins; cellules pour les accusés détenus)	1 260	1 260	1 260	1 260
Zone des conférences (équipements centraux et services de soutien)	1 770	1 770	1 770	1 770
Bibliothèques	1 215	1 215	1 215	1 215
Équipements pour la presse	395	395	395	395
Chambre forte, entreposage sécurisé	650	650	650	650
Sécurité	960	960	960	960
Service médical	160	160	160	160
Assistance sociale	170	170	170	170
Équipements sportifs	375	375	375	375
Bâtiments d'entrée	645	645	645	645
Secrétariat de l'Assemblée des États Parties (10 personnes)	236	236	236	236
Secrétariat du Fonds au profit des victimes (5 personnes)	118	118	118	118
Total partiel, superficies statiques	14 543	14 543	14 543	14 543
Total	45 173	34 571	40 461	48 708

Sur cette base, le bâtiment devrait, selon les différents scénarios, avoir les dimensions suivantes:

- Effectifs maximum de 850 personnes
 - Bâtiment: 34 571 m²
 - Aire de stationnement: 12 531 m²
 - Total: 47 102 m²
- Effectifs maximum de 1 100 personnes
 - Bâtiment: 40 461 m²
 - Aire de stationnement: 15 086 m²
 - Total: 55 547 m²
- Effectifs maximum de 1 450 personnes
 - Bâtiment: 48 708 m²
 - Aire de stationnement: 18 663 m²
 - Total: 67 371 m²

62. Il y a lieu de souligner que ces chiffres sont seulement le résultat de calculs mathématiques approximatifs. Les dimensions finales du bâtiment dépendront aussi dans une large mesure de la conception architecturale (voir le chapitre II.3.3) et de la conception de l'option retenue. Des études détaillées seront réalisées lors de la phase de préconception et d'optimisation pour obtenir des estimations plus exactes et plus précises des dimensions du bâtiment.

63. Il y a lieu de relever en outre que les options existantes (c'est-à-dire l'Arc et le bâtiment du TPIY) sont loin d'être idéales pour ce qui est du nombre des exigences techniques. Par exemple, les dimensions, l'agencement et l'emplacement des salles d'audience et des galeries du public, qu'il s'agisse de l'Arc ou du bâtiment du TPIY, laissent beaucoup à désirer. Cependant, la Cour n'envisage pas de les adapter pour les porter aux normes requises si l'une ou l'autre de ces options devait être retenue. Autrement dit, c'est la Cour qui devrait s'adapter aux conditions existantes, même si elles ne sont pas satisfaisantes.

III. Options pouvant être envisagées pour le logement de la Cour

III.1 Introduction

64. À la Conférence de Rome, en 1998, il a été décidé que la Cour pénale internationale aurait son siège à La Haye, au Royaume des Pays-Bas. Dans son offre initiale, l'État hôte a déclaré que "le choix définitif de l'emplacement des locaux de la Cour sera fait par des autorités nationales et locales compétentes, compte tenu des exigences statutaires de la Cour, telles que déterminées par la Conférence des États Parties".

65. L'État hôte a choisi le site de l'Alexanderkazerne (voir le chapitre III.3.3.1) en vue de construire des locaux spécialement aménagés pour la Cour pénale internationale. D'autres options ont été envisagées lors d'un processus de sélection mûrement réfléchi sur la base de critères précis mais, en définitive, l'État hôte est parvenu à la conclusion que le site de l'Alexanderkazerne serait le mieux approprié pour accueillir les futurs locaux permanents de la Cour. En attendant la construction du nouveau bâtiment, l'État hôte a offert de mettre à la disposition de la Cour des locaux intérimaires, dans le bâtiment de l'Arc, en franchise de loyer, pendant une période de 10 ans. C'est sur cette base que le processus de planification de

nouveaux locaux spécialement construits pour la Cour a commencé en 2002, en collaboration avec l'État hôte et l'Équipe avancée de la Cour, dans l'intention d'achever la construction des locaux permanents avant 2012 (date à laquelle doit prendre fin la période pendant laquelle l'État hôte mettait gratuitement des locaux à la disposition de la Cour).

66. Dans le rapport sur les travaux de sa troisième session, cependant, le Comité du budget et des finances a recommandé que la Cour et l'Assemblée envisagent la possibilité de continuer d'utiliser les locaux provisoires pendant une période plus longue que prévu.¹⁶ Dans ses recommandations concernant le Grand Programme V – Investissement dans les locaux de la Cour, l'Assemblée a souscrit à cette suggestion et a relevé que trois options pouvaient être envisagées pour les locaux permanents de la Cour: rester dans ses locaux actuels, emménager dans le bâtiment du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie ou emménager dans un immeuble conçu à cette fin.¹⁷

67. La Cour a comparé ces trois options à la lumière des exigences énoncées dans l'exposé du projet (voir le chapitre II); la conclusion à laquelle la Cour était ainsi parvenue avait été communiquée au Comité du budget et des finances le 9 mars 2005.¹⁸

68. Dans sa résolution concernant les locaux permanents (ICC-ASP/4/Res.2), adoptée par consensus à la quatrième séance plénière de sa quatrième session, le 3 décembre 2005, l'Assemblée des États Parties a reconnu "que, selon les informations disponibles actuellement, la construction sur l'emplacement de l'Alexanderkazerne d'un bâtiment conçu spécialement représenterait la solution la plus souple pour répondre aux besoins d'une cour permanente du point de vue de la taille, de la fonctionnalité et de la sécurité".

69. Dans son rapport sur les travaux de sa sixième session,¹⁹ le Comité du budget et des finances a pris note de ce constat de l'Assemblée mais a néanmoins prié la Cour, faute d'une décision de l'Assemblée de retenir l'option de l'Alexanderkazerne, de poursuivre l'étude des autres propositions de location d'immeubles à La Haye (y compris l'Arc et le bâtiment du TPIY).²⁰

70. La sélection de l'une des options est à ce stade l'une des plus urgentes et des plus importantes décisions à adopter. Mener parallèlement un travail de planification pour plus d'une option serait une opération longue et coûteuse qu'il conviendrait d'éviter dans toute la mesure possible.

III.2 Différentes options pouvant être envisagées pour le logement de la Cour

III.2.1 Les trois modèles de locaux permanents

71. Pour toute analyse des options pouvant être envisagées, il faut toujours prendre comme point de départ les exigences de l'utilisateur, c'est-à-dire de la Cour. Louer ou acheter un certain bâtiment qui ne permettrait pas à la Cour d'y fonctionner comme il convient n'aurait aucun sens.

72. Pour trouver un bâtiment approprié pour la Cour, il faut par conséquent avoir à l'esprit les nombreuses exigences spécifiques et particulières de celle-ci. Comme l'on pouvait s'y

¹⁶ *Documents officiels de l'Assemblée des États Parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale, troisième session, La Haye, 6-10 septembre 2004* (publication de la Cour pénale internationale, ICC-ASP/3/25), partie II.A.8. b), p. 199, paragraphe 102.

¹⁷ *Ibid.*, partie II.A.2, p. 17, paragraphe 23.

¹⁸ Rapport à l'Assemblée des États Parties concernant les futurs locaux permanents de la Cour pénale internationale: options concernant le logement de la Cour (ICC-ASP/4/1).

¹⁹ Rapport du Comité du budget et des finances sur les travaux de sa sixième session (ICC-ASP/5/1).

²⁰ *Ibid.*, paragraphe 36.

attendre, il n'existe sur le marché de l'immobilier de La Haye aucun bâtiment répondant à ces besoins précis. Par conséquent, la Cour peut envisager trois options différentes pour trouver un logement approprié:

- Adapter un bâtiment existant;
- Retenir un concept commercial existant et l'adapter aux besoins de la Cour; ou
- Construire un nouveau bâtiment spécialement aménagé.

III.2.1.1 Adaptation d'un bâtiment existant

73. Il s'agirait d'utiliser un bâtiment existant ayant approximativement les dimensions requises pour accueillir le nombre de bureaux requis et qui pourrait être adapté aux besoins spécifiques de la Cour. Le bâtiment ne pourrait être adapté qu'en reconstruisant les éléments existants ou en construisant de nouveaux corps de bâtiment.

74. Ce modèle peut être utilisé pour un bâtiment loué, mais il est difficile de dire qui devrait procéder à l'investissement nécessaire pour adapter le bâtiment et l'agrandir ou de quelle manière cet investissement serait reflété dans le loyer. Il y a lieu de noter également que si cette option est retenue, la Cour ne pourrait pas se prévaloir de l'offre supplémentaire de l'État hôte (voir ci-dessous la section IV.3).

75. L'Arc comme le bâtiment du TPIY sont des exemples de ce modèle. Cependant, les adaptations auxquelles il a été procédé ne répondent pas aux exigences à long terme de la Cour. L'adaptation du bâtiment du Tribunal n'a jamais été vraiment satisfaisante et a toujours été conçue comme une solution temporaire. L'on peut en dire autant de l'Arc, qui n'a été conçue que comme une formule intérimaire. Ainsi, les adjonctions ont toutes été planifiées comme solutions à court terme sur un horizon temporel de 10 ans au maximum, de sorte que ni l'Arc, ni le bâtiment du TPIY, ne répondent aux exigences minimum à prévoir pour les locaux permanents.

III.2.1.2 Adaptation d'un concept commercial existant aux besoins de la Cour

76. Une deuxième formule, pour trouver sur le marché privé des locaux répondant aux exigences de la Cour, consisterait à trouver un projet commercial se trouvant encore au stade de la planification et à demander au promoteur d'adapter les plans aux exigences de la Cour.

77. En pareil cas, la Cour devrait convaincre le promoteur de construire un bâtiment spécifiquement adapté à ses besoins et de le lui louer. La Cour ne serait donc pas propriétaire des locaux. Il y a lieu de noter en outre que si cette option était retenue, la Cour ne pourrait pas se prévaloir de l'offre financière supplémentaire de l'État hôte (voir ci-dessous la section IV.3).

78. Il est difficile de dire si le marché de l'immobilier s'intéresserait à un tel modèle, compte tenu du fait que les exigences de la Cour sont extrêmement spécifiques, de sorte qu'il serait difficile pour le promoteur de relouer le bâtiment par la suite à une autre entité.

III.2.1.3 Nouveau bâtiment spécialement aménagé

79. Pour construire un bâtiment spécialement aménagé, il faut commencer par un plan et un concept et disposer d'un terrain sur lequel un tel bâtiment puisse être construit. Selon ce modèle, la Cour pourrait construire un bâtiment répondant pleinement à ses exigences et dont elle pourrait être propriétaire si elle le souhaitait.

En pareil cas, la Cour définirait ses exigences et trouverait ensuite les partenaires nécessaires (publics ou privés) pour réaliser le projet.

80. L'option de l'Alexanderkazerne est un exemple de ce modèle. Il y a lieu de noter toutefois que la Cour ne pourrait se prévaloir de l'offre financière supplémentaire de l'État hôte, selon ce modèle, que si c'était l'option de l'Alexanderkazerne qui était retenue (voir ci-dessous la section IV.3).

III.2.2 Identification d'options appropriées pour la Cour

81. Comme indiqué ci-dessous, le Comité du budget et des finances a prié la Cour de poursuivre l'étude des autres propositions de location d'immeubles à La Haye (y compris l'Arc et le bâtiment du TPIY) pour que l'Assemblée se trouve en présence de choix véritables.²¹ Pour donner suite à cette demande, l'État hôte a procédé à une étude des différentes options qui pourraient être envisagées à La Haye.

82. L'État hôte, partenaire indispensable de la Cour pénale internationale dans la recherche d'une option pouvant réalistement être retenue pour accueillir la Cour, a réalisé une large étude du marché de l'immobilier²² pour identifier l'option la mieux appropriée pour les locaux permanents de la Cour.

83. Sur la base de cette étude et de l'analyse de la mesure dans laquelle les différentes options répondent aux exigences de la Cour (voir le chapitre II), l'État hôte est parvenu à la conclusion que l'Arc, le bâtiment du TPIY et le site de l'Alexanderkazerne demeurent les trois options les plus viables existant à La Haye pour les locaux permanents de la Cour.

84. Il y a lieu de souligner que, dans les trois cas, il s'agit de véritables options en ce sens que chacune pourrait répondre aux besoins de la Cour après avoir été adaptée comme il convient. Cette adaptation pourrait exiger de sérieux travaux de construction et de réaménagement de l'Arc et du bâtiment du TPIY, selon le nombre de postes de travail à prévoir.

III.3 Les options: l'Arc, le bâtiment du TPIY et l'Alexanderkazerne

III.3.1 L'Arc

Emplacement: Maanweg 174, 2516 AB, La Haye.

III.3.1.1 Description

85. L'Arc comprend trois bâtiments reliés entre eux (appelés "ailes"), dont le principal est une tour de 15 étages. Les bâtiments couvrent presque intégralement un terrain de 5 259 m². L'ensemble du complexe offre une superficie locative de 21 333 m², qui peut accueillir de 800 à 850 fonctionnaires environ. Le complexe comporte également une salle de délibération improvisée de 65 m² qui a été aménagée pour répondre aux besoins les plus urgents des Chambres préliminaires. En outre, il a été nouvellement construit ce qu'il est convenu d'appeler l'aile D", d'une superficie brute de 6 371 m², comprenant deux salles d'audience de 170 m² et 70 m² respectivement et des installations d'accueil adjacentes.

86. L'aire de stationnement est située très loin de l'Arc et peut accueillir 375 automobiles. Aucune disposition n'a été prise pour les visiteurs, les navettes, les autocars, etc.

²¹ Ibid.

²² L'État hôte a informé la Cour et le Groupe de travail de La Haye qu'il avait procédé à une étude du marché de l'immobilier à La Haye et avait envisagé plusieurs autres options, en particulier le Ministère des transports et des communications, "Monarch", Ypenburg, "Houtrushallen", "Verhulstplein", "The Hague New Central", "Beatrixkwartier", "Hoornewijk" et "Binckhorst".

87. L'Arc appartient à une banque privée, qui voudra peut-être utiliser son immeuble de manière plus rentable à l'avenir. Le bail actuel expire en 2012. La municipalité de La Haye a fait savoir qu'elle ne serait pas favorable à une prolongation de l'utilisation de l'Arc.²³

III.3.1.2 Analyse

88. L'Arc pourrait accueillir des effectifs de 850 personnes, comme à l'heure actuelle, mais ne laisserait aucune marge de manœuvre. En outre, il n'existe sur le site de l'Arc aucune possibilité d'agrandissement latéral ou vertical, de sorte qu'il n'y a pas non plus de possibilité d'expansion. La Cour a déjà besoin de plus d'espace et a loué des bureaux pour une cinquantaine de personnes dans un autre bâtiment de La Haye.

89. L'Arc se prête mal au travail de la Cour et ne permet pas d'agencer les locaux comme il le faudrait pour les importants groupes fonctionnels. L'Arc comprend certes trois corps de bâtiment, mais ceux-ci ne correspondent pas aux dimensions des divers organes de la Cour. Il faudrait par conséquent disséminer les différents organes entre les divers corps de bâtiment. Les salles d'attente des témoins sont situées dans les locaux qui sont utilisés pour les bureaux et ne comportent pas d'installations séparées (entrée séparée, toilettes, etc.). Il n'existe pas de corridor séparé entre la salle d'attente des témoins et des victimes et les salles d'audience, ni d'espace de travail séparé pour les conseils de la défense, les victimes ou les États. Les possibilités d'accès des personnes handicapées sont limitées.

90. L'Arc est très éloigné du Centre de détention.

91. L'Arc n'a pas la dignité d'un palais de justice. Son image, qui est celle d'un bâtiment moderne à usage de bureaux, ne correspond pas à l'idée d'une cour universelle permanente. Ce n'est pas un bâtiment accueillant, il est difficile d'y recevoir des visiteurs et il n'a pas de galeries suffisantes pour le public. Il n'y a pas, dans une partie semi-publique du bâtiment, d'endroits où puissent être aménagées des salles de conférence. Toutes les salles de conférence se trouvent dans la zone sécurisée à accès limité, dans lesquelles les visiteurs ne sont pas autorisés à pénétrer.

92. Aussi bien la nature du bâtiment (tour) que la proximité du périmètre de sécurité du bâtiment font qu'il est très difficile de garantir la sécurité de l'Arc. Il n'est pas possible d'adapter l'Arc aux exigences de sécurité de la Cour. Son agencement ne permet pas d'appliquer intégralement un système de sécurité à quatre niveaux. Certaines unités se trouvent dans des zones ne correspondant pas au niveau de sécurité approprié et, dans certains secteurs, les zones de sécurité se chevauchent, ce qui exige soit de relever les niveaux de sécurisation (ce qui crée des obstructions), soit d'accepter des risques injustifiés.

93. Il n'existe pas à proximité de l'Arc de lieu sûr où puissent se rassembler les membres du personnel de la Cour en cas d'évacuation, le bâtiment étant entouré de rues très passantes. Il est par conséquent difficile d'appliquer un plan d'évacuation conforme aux normes de sécurité. Il n'existe pas non plus d'espace disponible où puissent être gérées des manifestations sans perturbation majeure de l'ordre public.

²³ Le Ministère des affaires étrangères des Pays-Bas a informé la Cour que l'Arc et le bâtiment du TPIY ne sont utilisés actuellement que sur la base de permis temporaires et qu'une demande de renouvellement ne serait pas envisagée favorablement par la Municipalité de La Haye. Il a également informé la Cour que l'issue de la procédure obligatoire d'obtention d'un permis permanent pour l'Arc ou pour le bâtiment du TPIY paraît incertaine.

III.3.2 Locaux du TPIY

Emplacement: Churchillplein 1, 2517 JW, La Haye.

III.3.2.1 Description

94. Les locaux du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie comportent trois bâtiments.

95. Le bâtiment principal, qui remonte aux années 50, a une superficie locative de 19 883 m² et peut accueillir sur ses 5 étages environ 700 fonctionnaires. Le bâtiment principal est celui qui abrite les trois salles d'audience. La superficie totale du terrain est de 8 600 m².

96. Il existe en outre deux bâtiments situés, à des adresses différentes, à proximité du bâtiment principal. L'un est composé de locaux à usage de bureaux pouvant accueillir jusqu'à 200 fonctionnaires et l'autre 70.

97. Il existe un garage souterrain pour 335 automobiles. Il existe en outre 63 places de stationnement à l'intérieur du périmètre de sécurité. Les visiteurs peuvent utiliser le garage du Centre des congrès voisin, mais moyennant paiement. Aucune disposition n'a été prise pour le stationnement de navettes ou d'autocars.

98. Il y a au Tribunal trois salles d'audiences mais les galeries du public de l'une d'elles sont trop exiguës. Les salles d'audience ne se prêtent pas à la participation des victimes, des conseils ou de représentants d'États.

99. Le bâtiment principal des locaux du Tribunal appartient à un promoteur immobilier privé. L'actuel bail du bâtiment principal du Tribunal expire en 2011 au plus tard. La municipalité a fait savoir qu'elle ne serait pas favorable à une prolongation de cette utilisation des locaux du Tribunal.²⁴

III.3.2.2 Analyse

100. Les locaux du Tribunal n'ont pas la capacité requise pour accueillir les effectifs actuels de la Cour. Si cette option était retenue, il faudrait par conséquent construire de nouveaux locaux à usage de bureaux. Du point de vue de l'espace seulement, il semble y avoir assez de place pour construire des bureaux supplémentaires, mais il est difficile de dire si les permis nécessaires pourraient être obtenus. Agrandir les bâtiments existants en hauteur n'est pas possible, ce qui limite également les possibilités d'expansion si la construction de locaux supplémentaires sur le terrain n'est pas autorisée.

101. L'élément principal des locaux du Tribunal est un grand bâtiment et il n'est donc pas possible de séparer visiblement les organes de la Cour. L'on pourrait y remédier en construisant des locaux supplémentaires sur le même site si un permis de construire peut être obtenu.

102. Les locaux du Tribunal se prêtent mal au travail de la Cour et ne permettent pas d'agencer les locaux comme il faudrait pour les importantes exigences fonctionnelles. Les salles d'attente des témoins ne disposent pas des équipements adéquats et il n'y a pas de corridor séparé entre la salle d'attente et la salle d'audience. Le Tribunal ne met pas de

²⁴ Le Ministère des affaires étrangères des Pays-Bas a informé la Cour que l'Arc et le bâtiment du TPIY ne sont utilisés actuellement que sur la base de permis temporaires et qu'une demande de renouvellement ne serait pas envisagée favorablement par la Municipalité de La Haye. Il a également informé la Cour que l'issue de la procédure obligatoire d'obtention d'un permis permanent pour l'Arc ou pour le bâtiment du TPIY paraît incertaine.

bureaux séparés à la disposition des conseils de la défense et il n'existe pas d'espace pour les victimes ou les représentants d'États. Les salles de presse sont inadéquates et il n'y a pas de bibliothèque ouverte au public. Les moyens d'accès pour les personnes handicapées sont limités.

103. Le Tribunal est situé dans un quartier résidentiel et se trouve à proximité immédiate de musées, de plusieurs ambassades et d'autres organisations internationales. Bien que l'architecture du Tribunal projette effectivement une image reflétant sa dignité, le bâtiment n'est pas celui que devrait avoir une cour universelle permanente. Les locaux du Tribunal ne sont pas accueillants et il est difficile d'y recevoir des groupes de visiteurs.

104. Le Centre de détention se trouve à une distance raisonnable.

105. Les locaux du Tribunal comptent peu d'étages, mais ils sont trop proches de la route tandis que très peu d'espace sépare l'enceinte de sécurité des bâtiments. Il n'est pas possible d'adapter les locaux aux exigences de sécurité de la Cour. Son agencement ne permet pas d'appliquer intégralement un système de sécurité à quatre niveaux. Certaines unités se trouvent dans des zones ne correspondant pas au niveau de sécurité approprié et, dans certains secteurs, les zones de sécurité se chevauchent, ce qui exige soit de relever les niveaux de sécurisation (ce qui crée des obstructions), soit d'accepter des risques injustifiés. Il est également difficile de concevoir un plan d'évacuation qui serait conforme aux normes de sécurité requises. Il existe devant le bâtiment de l'espace où pourraient être organisées des manifestations, mais cet espace serait probablement perdu s'il fallait construire des locaux supplémentaires.

III.3.3 Nouveaux locaux permanents à l'Alexanderkazerne

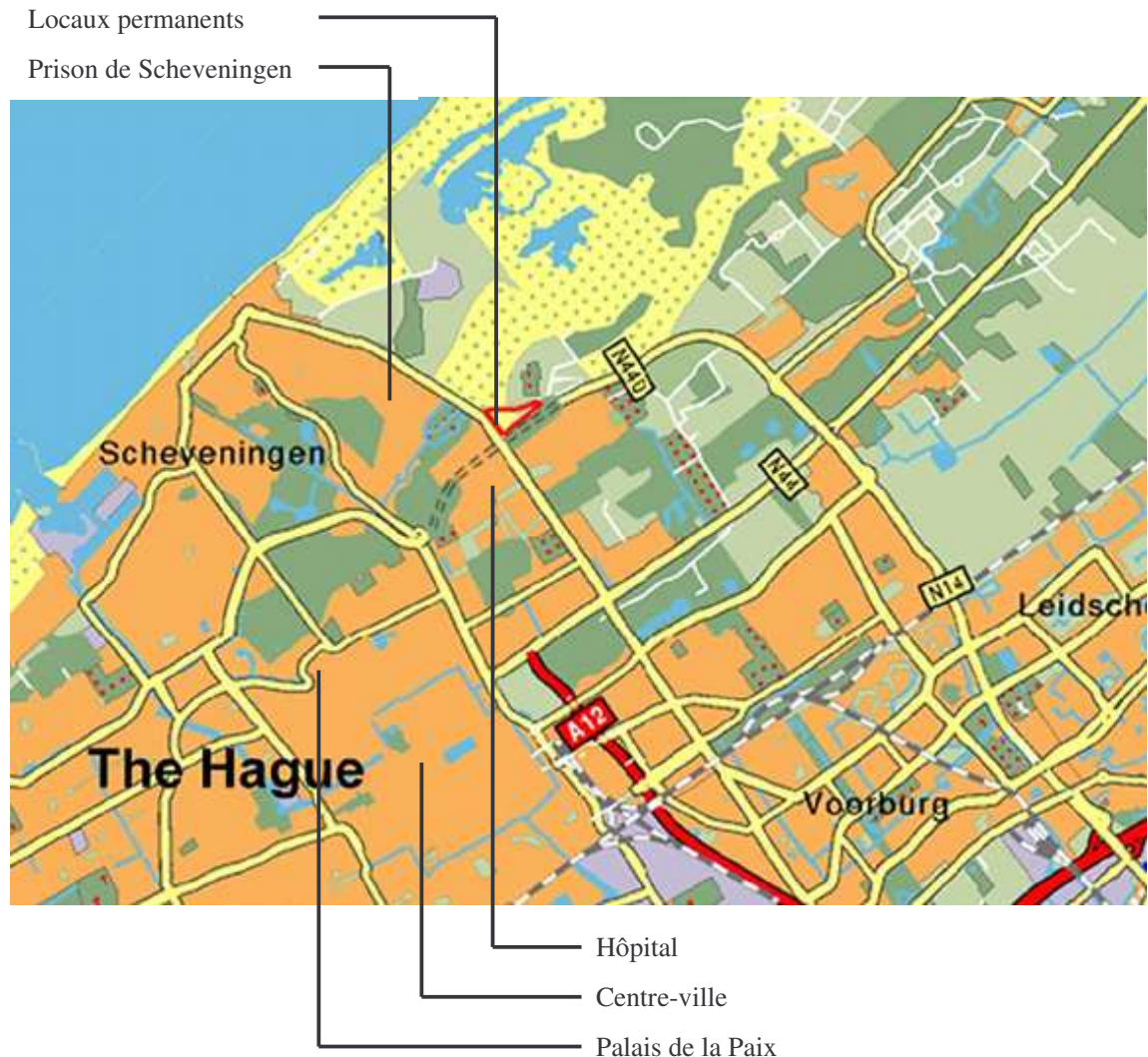
Emplacement: Alexanderkazerne, Van Alkemadeaan, 2597 AK, La Haye.

106. Le site sur lequel seraient construits les locaux permanents de la Cour est le terrain de l'ancienne Alexanderkazerne. Ce terrain a une superficie de 72 267 m², soit une superficie assez grande pour construire les locaux permanents tels qu'ils sont définis dans l'Exposé du projet, tout en réservant un espace amplement suffisant si une réorganisation ou un agrandissement s'avèrent nécessaires, selon un aménagement de type campus. Le site de l'Alexanderkazerne sera disponible en 2009

III.3.3.1 Emplacement proposé par l'État hôte

107. En 2001, l'État hôte a proposé d'installer les locaux permanents de la Cour pénale internationale sur l'ancien site de l'Alexanderkazerne, à La Haye. Il a fait savoir depuis lors que le site serait totalement disponible en janvier 2009.

108. Le plan ci-dessous indique l'emplacement retenu dans la ville ainsi que sa situation et la distance par rapport aux installations susmentionnées:



III.3.3.1.1 Caractéristiques

109. La Cour pénale internationale et l'État hôte ne doutent pas que cet emplacement réponde à toutes les exigences définies plus haut. Le site de l'Alexanderkazerne présente plusieurs autres avantages:

- Ses dimensions, le terrain étant suffisamment vaste pour accueillir la Cour, même avec la possibilité d'agrandissements éventuels à l'avenir;
- Un emplacement représentatif près du centre ville et en même temps proche d'une réserve naturelle (dunes);
- Cadre excellent pour l'application de mesures de sécurité (ancien site militaire);
- Proximité des installations de détention du complexe pénitentiaire de Scheveningen;
- Proximité d'un hôpital et de la Bibliothèque du Palais de la paix;

- Facilité d'accès, espace pour les aires de stationnement et disponibilité de transports en commun;
- Absence de restrictions d'urbanisme qui limiteraient la conception du bâtiment.

III.3.3.1.2 Le site

110. La proposition initiale de l'État hôte ne concernait qu'une partie du site de l'Alexanderkazerne (environ 30 000 m²), ce qui signifiait des effectifs de 600 à 800 personnes au maximum et l'impossibilité d'expansion future sur le même site. Après révision des hypothèses initiales concernant la taille de l'organisation et adoption du principe de l'unité de lieu, l'État hôte a étudié la possibilité de mettre la totalité du site, soit 72 000 m², à la disposition de la Cour pénale internationale et a confirmé que le site serait disponible pour 2009.

111. Le plan ci-après illustre le site de l'Alexanderkazerne, d'une superficie totale de 72 000 m², ainsi que l'emplacement des futurs bâtiments avec leurs possibilités d'expansion. Il y a lieu de noter que ce plan a uniquement pour but de donner une impression générale du site.



Superficie totale: 72 267 m²
Plan du site

Pas à l'échelle

III.3.3.1.3 Entité juridiquement propriétaire du terrain et des bâtiments

112. Selon l'offre financière supplémentaire de l'État hôte, celui-ci resterait propriétaire du terrain (voir le chapitre IV.3). D'après les informations communiquées par l'État hôte et les avis que la Cour a obtenus d'avocats indépendants, la Cour peut, en droit néerlandais, être juridiquement propriétaire des bâtiments construits sur le terrain même sans être propriétaire de celui-ci. Cela serait possible si l'État hôte, en sa qualité de propriétaire du terrain, accorde à la Cour un "droit de construire"²⁵ ses locaux permanents sur le site de l'Alexanderkazerne. Ce droit de construction se traduit, en droit foncier, par une division horizontale du terrain et du bâtiment. L'État hôte a fait savoir qu'il serait disposé à accorder un tel droit de construire à la Cour si l'option de l'Alexanderkazerne est retenue.

III.4 Conclusion

113. Il ressort clairement de l'analyse qui précède des trois options possibles qu'aussi bien l'Arc que le bâtiment du TPIY limite davantage les possibilités de concevoir pour la Cour des locaux répondant pleinement à ses exigences. En effet, ni l'Arc, ni le Tribunal, n'a été conçu comme palais de justice. Les solutions qui peuvent être trouvées pour ces bâtiments sont donc inévitablement des compromis, à la différence de l'Alexanderkazerne, où peut être construit un bâtiment répondant aux exigences définies par la Cour, notamment pour ce qui est des mesures de sécurité et des spécifications fonctionnelles.

114. Cependant, si des solutions autres qu'idéales sont acceptables, l'Arc et le bâtiment du TPIY pourraient être une solution de rechange viable à des locaux spécialement construits. Mais les deux bâtiments ont de sérieux inconvénients structurels qui devraient conseiller de ne pas retenir l'une ou l'autre de ces deux options sans analyser plus en détail les incidences des limitations qu'ils imposent.

115. La flexibilité et les possibilités d'expansion sont très limitées dans le bâtiment de l'Arc. Même avec les effectifs actuels, le bâtiment ne permettrait pas d'accueillir temporairement du personnel supplémentaire si la charge de travail de la Cour devait s'accroître soudainement, même de façon temporaire. De plus, la superficie du terrain n'offre aucune possibilité d'expansion. Il y a lieu de noter en outre que l'Arc, en tant que tel, ne répond pas à certaines des exigences les plus importantes de la Cour en matière de sécurité.

116. Le Tribunal, tel qu'il est maintenant, serait déjà trop petit pour la Cour dans sa composition actuelle. La viabilité du Tribunal dépend donc entièrement de la question de savoir s'il serait ou non possible de construire des locaux supplémentaires sur l'espace libre se trouvant devant le terrain actuel. Si les accords et permis nécessaires peuvent être obtenus pour utiliser cet espace pour construire des bureaux supplémentaires, il serait possible d'édifier un bâtiment présentant la flexibilité nécessaire mais des possibilités d'expansion limitées. Un tel arrangement ne serait probablement pas pleinement conforme à toutes les exigences de la Cour et ne serait pas idéal du point de vue de la sécurité.

117. Dans l'immédiat, ces limitations peuvent paraître sans grande importance mais, si l'on considère que les locaux permanents de la Cour seront son siège pendant une période indéterminée, il semblerait indiqué de retenir l'option qui offre la plus grande flexibilité et plus grande possibilité d'expansion, quelles que soient la taille et la composition actuelles de la Cour.

118. Pour porter un jugement définitif qui reflète une analyse factuelle complète de la question de savoir si le bâtiment du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie ou l'Arc pourrait répondre aux exigences de la Cour pénale internationale, il faudrait

²⁵ En droit néerlandais, ce droit s'appelle "*opstalrecht*".

entreprendre une étude de faisabilité dès que les exigences en question auront été définies et approuvées. Cependant, de telles études sont coûteuses et prennent du temps et il faudra mûrement réfléchir à la question de savoir si elles sont véritablement nécessaires, surtout à la lumière des considérations exposées ci-dessus et des conclusions ci-après touchant les incidences financières des trois options.

IV. Coûts

IV.1 Introduction

119. Quelles que soient les décisions à prendre à propos des locaux permanents, il est indispensable de savoir ce que ceux-ci coûteront. Toutefois, le coût précis du projet ne sera connu que lorsqu'il sera achevé. Entre-temps, il faut planifier et décider sur la base d'estimations aussi précises que possible. À ce propos, il est essentiel de noter que le degré d'exactitude des estimations de coûts dépend de la précision des informations (par exemple plans, spécifications) disponibles concernant le projet. Autrement dit, à ce stade, alors que l'on ne dispose que d'informations provisoires au sujet des exigences de la Cour et qu'il n'existe pas encore de plans du projet, seules des estimations de coûts très approximatives sont possibles.

120. L'on trouvera dans le présent chapitre une explication des principales étapes du calcul des estimations du coût du projet ainsi qu'une récapitulation des conclusions présentées initialement dans la "Comparaison financière des options concernant le logement de la Cour",²⁶ spécialement à la lumière de l'offre financière supplémentaire de l'État hôte.

121. S'agissant de la demande du Comité du budget et des finances tendant à ce que la Cour prépare des "estimations solides et fiables de l'ensemble des coûts probables du projet" de l'Alexanderkazerne, le présent chapitre expliquera les possibilités d'élaborer des estimations des coûts mais également les limitations qui caractérisent celles-ci. L'on y trouvera également un exposé des "différentes possibilités de construction et d'entretien des locaux permanents en partenariat avec le secteur privé" ainsi qu'une section concernant la "distinction entre les caractéristiques essentielles des locaux permanents de l'Alexanderkazerne et leurs caractéristiques optionnelles".

122. Enfin, l'on y trouvera une brève analyse des **stratégies de maîtrise des coûts**. Il faut concilier deux objectifs: la nécessité pour les locaux de répondre aux exigences nécessaires de l'Organisation et, simultanément, celle de réduire au maximum les coûts. L'interaction entre ces objectifs et les mécanismes de contrôle qui peuvent être envisagés pour suivre les coûts et éviter des dépassements de devis inutiles sont discutés à la fin du présent chapitre.

IV.2 Note concernant l'élaboration des estimations de coût

123. S'il est difficile de préparer des estimations solides et fiables des fourchettes de coûts possibles, comme le Comité du budget et des finances l'a demandé, c'est essentiellement parce que la plupart des projets de construction sont des prototypes. Les locaux permanents de la Cour pénale internationale sont eux aussi, manifestement, un projet unique et la possibilité de tirer des conclusions des coûts d'autres projets est donc nécessairement limitée. Cela ne signifie pas que, pour différents éléments du projet (par exemple bureaux ou salles d'audience), des prévisions approximatives des coûts ne peuvent pas être faites sur la base de l'expérience tirée de projets existants, mais le coût total du projet dépendra aussi de nombreux

²⁶ Rapport sur les futurs locaux permanents de la Cour pénale internationale: comparaison financière des options concernant le logement de la Cour (ICC-ASP/4/23).

autres facteurs. Chaque projet a ses spécificités propres qui le distinguent de tous les autres, qu'il s'agisse de points de détail (par exemple un aménagement intérieur différent) ou de différences plus substantielles (par exemple les systèmes de sécurité, les exigences techniques ou la conception architecturale). Tant que des informations précises ne seront pas disponibles au sujet de tous ces facteurs, il ne sera tout simplement pas possible d'élaborer des estimations de coûts qui soient quelque peu fiables. De plus, différentes incertitudes subsisteront même lorsque le projet aura été défini de manière plus précise.

124. Les incertitudes pouvant avoir un impact sur les coûts sont essentiellement les suivantes:

1. **Précision des exigences de l'utilisateur**

Au début de la période de conception, seules les principales exigences sont formulées, et l'architecte conseil les traduit ensuite continuellement en plans concrets. La définition des exigences et la conception deviennent de plus en plus précises à mesure que le dialogue avec ces architectes progresse. À la fin de la phase de conception, les exigences de l'utilisateur sont pour une large part consolidées et les estimations de coûts peuvent par conséquent être beaucoup plus précises.

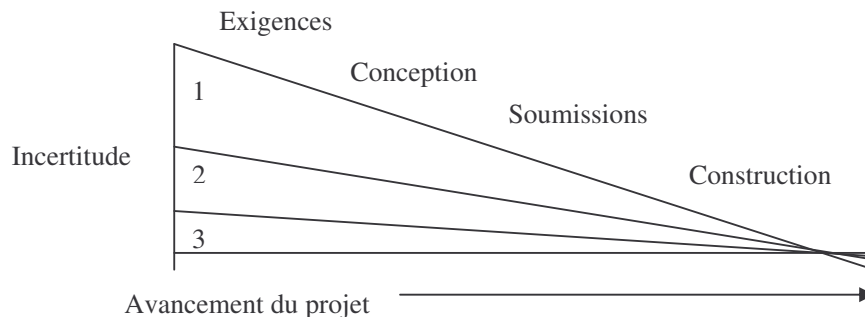
2. **Évolution des prix de la construction**

Comme on ne sait pas encore quand les travaux de construction seront exécutés, l'évolution des prix de la construction est une incertitude qui s'atténuera avec le temps.

3. **Perfection du plan et du cahier des charges**

Pour un projet de cette taille et de cette complexité, le dossier constitué par les architectes conseils comprendra des milliers de pages et de plans, habituellement établis à la hâte. Il est difficile d'éviter un certain degré d'imperfection dans ces documents. Essayer de créer des documents parfaits à 100 % ralentirait beaucoup le processus et le retard aurait un impact financier supérieur à celui des corrections à introduire pendant le processus. Il y aura donc inévitablement quelques erreurs et inexactitudes qui devront être rectifiées pendant la phase de construction.

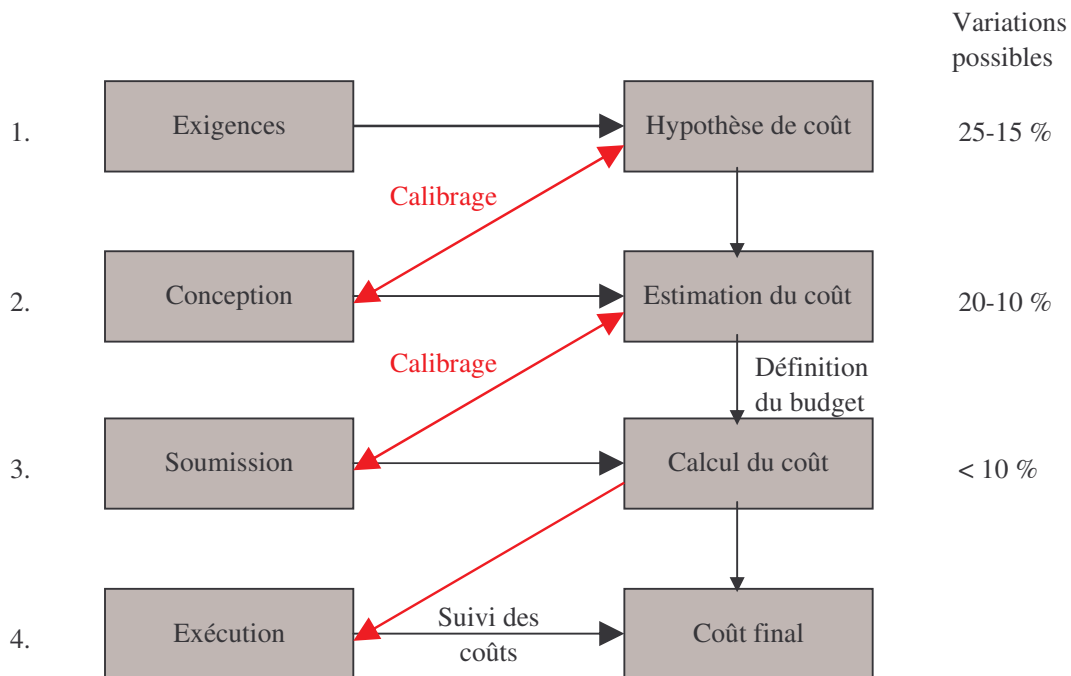
Le degré d'incertitude qui entoure les coûts diminue à mesure que le projet avance, comme l'illustre le schéma suivant:



125. Le processus habituel consiste à établir des estimations de coûts de plus en plus précises en plusieurs étapes:

1. **Hypothèse de coût ($\pm 25-15\%$)**
Lorsque les premières exigences approximatives et les premières études sont disponibles, il peut être élaboré une première hypothèse de coût approximative. La marge d'erreur, selon la précision des informations disponibles, peut être de 15 à 25 %, voire davantage.
2. **Estimation du coût ($\pm 20-10\%$)**
L'étape suivante, qui mène à l'estimation du coût, intervient habituellement lorsque des documents plus précis (par exemple des plans à l'échelle 1:100 et une description des travaux de construction à réaliser et des matériaux à utiliser) sont disponibles. Selon la précision des documents, cette estimation peut déjà atteindre une approximation de 20 à 10 %.
3. **Calcul du coût ($\leq 10\%$)**
L'estimation la plus précise, fréquemment appelée calcul du coût, est fondée sur les spécifications et plans exacts utilisés pour la préparation des soumissions. La définition des exigences a atteint un degré élevé de perfection, mais il subsiste quelques incertitudes quant aux prix effectivement pratiqués sur le marché.

126. Le schéma suivant illustre l'enchaînement de prévisions de plus en plus précises du coût:



127. Au stade de planification actuel, la Cour ne peut donner que des hypothèses de coût très provisoires pour chacune des trois options. En conséquence, les chiffres figurant dans le présent chapitre ne doivent être considérés que comme une indication des fourchettes possibles de coûts et non comme des prévisions de coûts de quelque nature que ce soit.

128. Des estimations de coût peuvent être établies par différentes sources, par exemple des entreprises de construction, des architectes ou des conseillers spéciaux. Les entreprises de construction ont manifestement des intérêts commerciaux et ne sont pas donc nécessairement la source la plus objective. Des conseillers indépendants spécialisés dans le bâtiment, agissant

en coopération avec l'architecte conseil, sont probablement le meilleur choix pour obtenir des estimations de coût fiables.

129. Il importe de souligner à ce propos que le plafond budgétaire, c'est-à-dire le montant maximum pouvant être dépensé pour le projet, est habituellement défini après l'estimation du coût, c'est-à-dire à un moment où les exigences, la conception architecturale et les coûts correspondants sont assez certains.

IV.3 L'offre financière supplémentaire de l'État hôte

130. À la quatrième session de l'Assemblée des États Parties, le représentant de l'État hôte a annoncé les conditions d'une offre financière supplémentaire²⁷ concernant les locaux permanents de la Cour. Cette offre comporte les éléments suivants:

- **Gratuité du terrain (Alexanderkazerne)**
L'État hôte offre de mettre gratuitement le terrain de l'Alexanderkazerne à la disposition de la Cour tout en conservant la propriété; les dépenses liées à la préparation du site en vue des travaux de construction seront prises en charge par l'État hôte.
- **Prêt de 200 millions d'euros au maximum sur 30 ans, à un taux d'intérêt de 2,5 %**
Pour financer le coût des nouveaux locaux devant être spécialement construits (c'est-à-dire coûts de construction, honoraires et coûts des agencements intérieurs fixes), l'État hôte accordera un prêt à des conditions de faveur correspondant au montant nécessaire (jusqu'à 200 millions d'euros au maximum, à 30 ans d'échéance et avec un taux d'intérêt de 2,5 %).
- **Prise en charge par l'État hôte des coûts du concours d'architecture**
L'État hôte prendra à sa charge les coûts liés à la sélection de l'architecte. Ce processus de sélection sera présidé par l'Architecte national des Pays-Bas.

Conditions

131. Cette offre financière supplémentaire s'applique uniquement à de nouveaux locaux spécialement construits sur le terrain de l'Alexanderkazerne. En conséquence, elle n'a aucun impact sur les coûts comparatifs de l'Arc ou du TPIY. Elle n'influe que sur le calcul des coûts des locaux permanents qu'il est prévu de construire, tels qu'indiqués dans l'exposé du projet.²⁸ Pour faciliter la comparaison avec les deux autres options, cependant, la durée du prêt hypothétique pour l'Arc et le TPIY a été portée de 25 ans²⁹ à 30 ans pour les trois options.

IV.4 Comparaison financière des trois options concernant le logement de la Cour

132. La comparaison financière doit faciliter la prise d'une décision concernant la sélection d'une ou plusieurs des options au sujet desquelles les travaux de planification devront être poursuivis. Cela ne signifie pas nécessairement que les autres options se trouveront définitivement abandonnées. Dans le cas de l'Arc, le travail de planification à prévoir est

²⁷ Lettre datée du 25 janvier 2006 adressée au Président de l'Assemblée des États Parties par le Ministre des affaires étrangères de l'État hôte (ICC-ASP/4/37).

²⁸ Rapport sur les futurs locaux permanents de la Cour pénale internationale: Exposé du projet (ICC-ASP/4/22).

²⁹ Prêt et taux d'intérêt hypothétiques visés dans le rapport sur les futurs locaux permanents de la Cour pénale internationale: comparaison financière des options concernant le logement de la Cour (ICC-ASP/4/23), paragraphe 4.5.1.

inférieur à celui qu'exigent les autres options, en fonction du niveau maximum des effectifs³⁰ et cette option peut par conséquent être considérée comme viable jusqu'à ce que des informations suffisantes sur les autres options soient disponibles et qu'une décision finale concernant l'une ou l'autre puisse être adoptée.

133. Il importe ne de pas perdre de vue que cette comparaison souffre d'une limitation importante: comme il n'est pas encore possible, à ce stade, de préparer des estimations de coût précises (voir le chapitre précédent), l'on ne peut pas procéder à une réelle comparaison entre les coûts effectifs des trois options.

134. Il paraît néanmoins possible de comparer les différences relatives de coût des diverses options. En appliquant les mêmes hypothèses de base aux trois options, l'on peut parvenir à des conclusions quant aux différences de coût. Il n'est peut-être pas possible, à ce stade, de préparer des estimations précises de coût, mais il ne paraît pas impossible de tirer des conclusions initiales quant à celle des trois options qui sera sans doute la moins onéreuse.

135. La comparaison financière est une opération complexe. Un nivellement hypothétique a été nécessaire pour aligner les dimensions et la qualité des trois options afin de calculer et comparer leurs coûts. De plus, il y a lieu de relever que les chiffres utilisés sont tous passablement prudents, de sorte que les résultats présentés ici devraient se situer vers l'extrémité supérieure des fourchettes possibles. Les calculs sont fondés sur d'autres projets comparables³¹ et ont été appliqués de la même façon aux trois options.

IV.4.1 Options

136. Les options qui sont comparées dans le présent chapitre sont identiques à celles envisagées dans le chapitre sur les options concernant le logement de la Cour, c'est-à-dire les actuels locaux provisoires (l'Arc), les locaux du TPIY et de nouveaux locaux sur le site de l'ancienne Alexanderkazerne

³⁰ Si les effectifs maximum demeurent inférieurs à 850 personnes, l'Arc peut être utilisé sans modifications significatives. Lorsque les effectifs maximum dépasseront la capacité de l'Arc, il faudra louer ou construire des locaux à usage de bureaux supplémentaires, ce qui exigerait un travail de planification plus substantiel.

³¹ Les principales sources d'information utilisées sont Drees & Sommer Project Management Consultants et Jones Lang Lasalle.

1. Arc

Superficie hors œuvre:	32 910 m ²
Capacité maximum:	850 personnes
Année de construction:	1993
Qualité du bâtiment en 2012: ³²	Bonne



2. TPIY

Superficie hors œuvre:	24 548 m ²
Capacité maximum: ³³	700 personnes
Année de construction:	1956
Qualité du bâtiment en 2012: ³⁵	Des travaux de reconstruction majeurs s'imposent pour atteindre la qualité requise



3. Alexanderkazerne

Superficie hors œuvre:	Fonction des besoins
Capacité maximum:	Fonction des besoins
Année de construction:	À déterminer
Qualité du bâtiment en 2012:	Neuf



Pour des informations plus détaillées, prière de se reporter au chapitre III, où sont exposées les options concernant le logement de la Cour.

IV.4.2 Méthodologie

137. Comme le montre la brève description ci-dessus, les trois options correspondent à des superficies et des qualités très différentes. Dans deux cas, ceux de l'Arc et du TPIY, il s'agit de bâtiments existants, tandis que les locaux permanents prévus sur le site de l'Alexanderkazerne seraient conçus et construits à partir de rien. En outre, si les deux premières options supposent une location (partielle), les locaux permanents construits sur le site de l'Alexanderkazerne, quant à eux, seront détenus en pleine propriété.

³² La qualité des bâtiments dans le cas de l'Arc et du TPIY, a été évaluée visuellement. Il n'a pas été procédé à une analyse technique détaillée en bonne et due forme.

³³ Le bâtiment principal peut accueillir au maximum 700 personnes. Pour héberger ses effectifs de plus de 1 000 personnes en 2003/2004, le TPIY a loué deux bâtiments supplémentaires.

	Âge	Capacité maximum	Mode de jouissance
Arc	10 ans	850 personnes	Location/propriété
TPIY	50 ans	700 personnes	Location/propriété
Alexanderkazerne	Neuf	Pas de limite	Pleine propriété

138. Comme beaucoup des paramètres les plus pertinents sont différents, comparer ces diverses options équivaut à comparer des éléments dissemblables. Par exemple, il ne serait pas approprié de comparer les coûts d'un bâtiment pouvant accueillir 700 personnes et ceux d'un bâtiment d'une capacité de 1 100 personnes, pas plus que l'on ne peut comparer l'état d'un bâtiment neuf et celui d'un bâtiment de 50 ans d'âge sans préalablement égaliser les paramètres des diverses options.

IV.4.2.1 Égalisation des paramètres des options

139. Pour que la comparaison soit exacte et équitable, les trois options doivent être comparables en termes de dimensions et de qualité. Les spécifications définies dans le rapport contenant l'exposé du projet ont été utilisées comme éléments de référence pour cette égalisation. En ce qui concerne les dimensions requises, l'on s'est fondé sur les trois scénarios hypothétiques concernant le nombre maximum de postes de travail visés dans la section II.5.4:

- Capacité maximum de 850 personnes (effectifs actuels);
- Capacité maximum de 1 100 personnes; et
- Capacité maximum de 1 450 personnes.

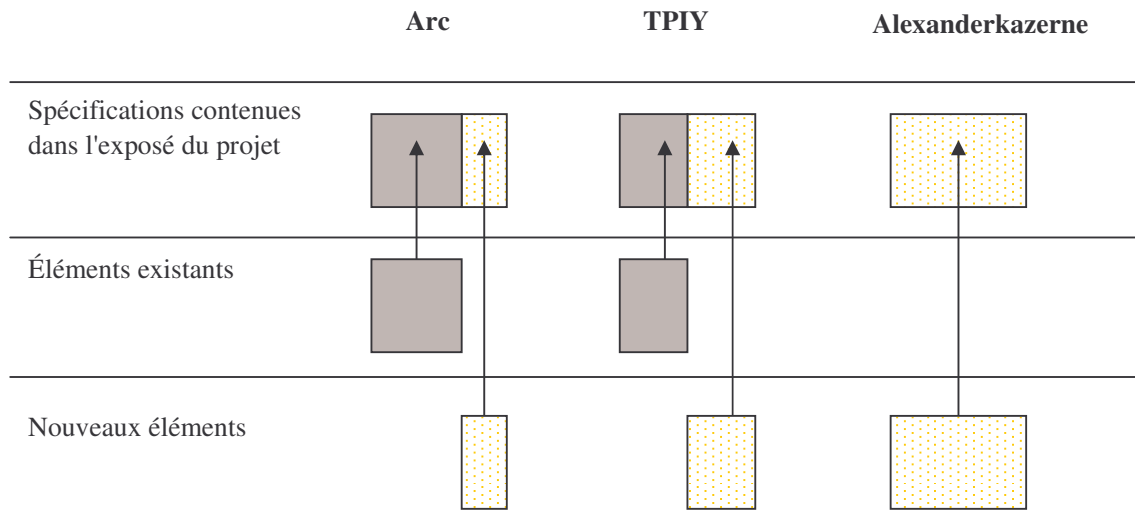
140. Ces spécifications ont été traduites en un programme fonctionnel³⁴ de superficie hors œuvre + aires de stationnement. Pour des informations plus détaillées, prière de se reporter au chapitre II concernant les exigences.

141. Les locaux construits sur le site de l'Alexanderkazerne seraient conçus sur la base de ces spécifications, tandis que pour les deux autres options on a – hypothétiquement – ramené les projets aux mêmes dimensions et au même niveau de qualité en agrandissant des locaux et en améliorant la qualité des bâtiments existants, en fonction de la taille requise et de l'état des parties existantes.³⁵

³⁴ Étude initiale des locaux pour 1 300 personnes effectuée par l'État hôte, recalculée par la suite pour des effectifs de 850/1 100/1 450 personnes.

³⁵ La qualité du bâtiment n'est à améliorer que dans le cas des locaux du TPIY.

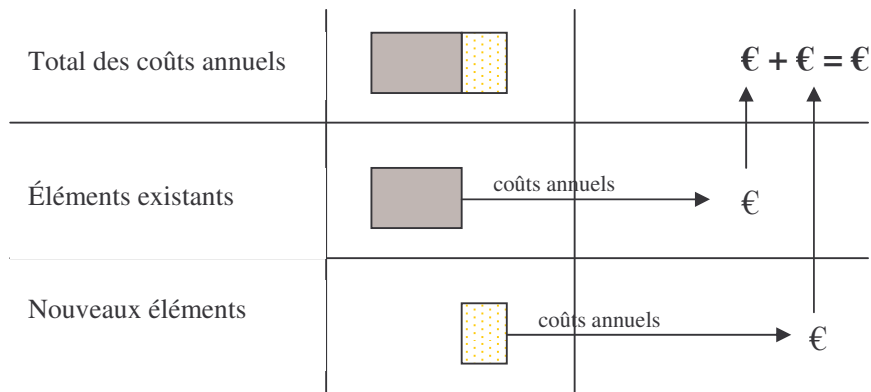
Le schéma ci-après illustre l'approche suivie:



142. Il importe de bien comprendre que l'Arc et les locaux du TPIY ne sont pas du même niveau que les bâtiments prévus sur le site de l'Alexanderkazerne et qu'ils ne pourraient pas non plus être portés complètement à un tel niveau. Les présents calculs prennent par conséquent pour hypothèse que les éléments existants demeureront essentiellement inchangés (indépendamment des travaux de rénovation nécessaires dans le cas des locaux du TPIY, même s'ils ne répondent pas de manière satisfaisante aux exigences de la Cour.

IV.4.2.2 Comparaison financière

143. La logique à la base de la comparaison financière des trois options est identique à celle décrite ci-dessus: les coûts annuels sont estimés pour les nouveaux corps de bâtiment et ajoutés au montant du loyer du bâtiment existant. Les mêmes paramètres sont utilisés pour les trois options.



144. Les différences de paramètres sont importantes pour chacune des trois options. Si le coût d'un corps de bâtiment existant dépend principalement du loyer, celui d'un nouveau bâtiment dépend pour l'essentiel des coûts de construction. Le chapitre ci-après explique les divers paramètres concernant chaque option.

145. Tous les coûts utilisés dans les calculs ci-après sont fondés sur les prix de 2005. Au chapitre V, ils sont regroupés et extrapolés sur la base des prix de 2012.

IV.4.3 Hypothèses de base

146. Le coût global de chaque option représente la somme des divers paramètres. Certains d'entre eux s'appliquent à toutes les options (par exemple les coûts d'exploitation) mais d'autres aux seuls éléments loués ou aux nouveaux corps de bâtiment.

147. La matrice ci-après présente les paramètres et leur pertinence pour chacune des options:

	Arc	TPIY	Alexander-kaserne
Éléments existants:			
• Loyer des bâtiments	X	X	-
• Coût des travaux de reconstruction et d'aménagement nécessaires	-	X	-
• Loyer des aires de stationnement	X	X	-
• Coûts d'exploitation	X	X	-
• Coûts d'entretien	(X) ³⁶	(X) ³⁶	-
Éléments nouveaux:			
• Coût du terrain	-	X	X
• Coût de la construction de nouveaux locaux à usage de bureaux	-	X	X
• Loyer pour les bureaux supplémentaires	X	-	-
• Coût de la construction de nouvelles aires de stationnement	X	X	X
• Coût des travaux d'aménagement extérieur et d'aménagement du site	X	X	X
• Coûts d'exploitation	X	X	X
• Coûts d'entretien	X	X	X

148. Il faut calculer un chiffre pour chacun des paramètres indiqués ci-dessus. Les chiffres choisis sont expliqués dans les paragraphes ci-après.

149. Les coûts de financement sont pris en compte en fonction des divers paramètres et sont expliqués plus en détail au chapitre IV.4.3.5. Les conditions de financement qu'une organisation comme la Cour devrait pouvoir obtenir restent à déterminer – sauf dans le cas de l'Alexanderkaserne, pour lequel les conditions de l'offre financière supplémentaire de l'État hôte sont connues – de sorte que les chiffres ci-après ne peuvent être considérés que comme de premières approximations. La recherche de méthodes de financement et leur peaufinage ultérieur (montage financier) constitueront un aspect important de la mise au point du projet de mise en place de locaux permanents.

³⁶ Compris dans le loyer.

IV.4.3.1 Loyer

150. Dans le cas de l'Arc et du TPIY, c'est le loyer annuel (hors coûts d'exploitation) indiqué par l'État hôte pour les locaux existants qui a été pris en considération.

	Bâtiment principal	Espaces de stationnement
Arc: ³⁷	5 311 200 euros par an	296 738 euros par an
TPIY:	2 540 900 euros par an	379 100 euros par an

IV.4.3.2 Coûts de construction

151. Les coûts de construction sont estimés sur la base du prix au mètre carré payé pour des projets semblables (tribunaux, bureaux, bâtiments hautement sécurisés du type banques ou établissements pénitentiaires) et ont été tirés d'une base de données contenant des informations détaillées au sujet de plus de 1 000 projets.

152. Le prix au mètre carré varie beaucoup d'une option à l'autre. L'Arc est considéré comme ayant été mis à la disposition de la Cour par l'État hôte en bon état, tandis que le bâtiment du TPIY exigera des travaux majeurs de reconstruction pour accueillir la Cour. Les locaux construits sur le site de l'Alexanderkazerne seraient, quant à eux, tout à fait neufs.

153. Le coût de construction au mètre carré (chapitre IV.4.3.2.4) comprend les coûts de construction de base (chapitre IV.4.3.2.1 –IV.4.3.2.2), les coûts de construction annexes (chapitre IV.4.3.2.3).

IV.4.3.2.1 Travaux nécessaires de reconstruction

154. Les hypothèses ci-après ont été faites pour estimer les coûts de reconstruction:

Arc:	0 euro/m ²	On est parti du principe en l'occurrence, que le bâtiment est en bon état et qu'il serait mis à la disposition de la Cour dans un état comparable à celui d'un bâtiment neuf.
TPIY:	1 100 euros/m ²	L'hypothèse sous-jacente est que seule la charpente en béton et la charpente principale de la façade peuvent être réutilisées. Les équipements collectifs, les fenêtres, l'intérieur, etc. devront tous être rénovés.

IV.4.3.2.2 Nouvelles constructions

155. Étant donné le degré élevé de sécurité et de fonctionnalité attendu des locaux, le coût des nouvelles constructions a été calculé sur une base particulièrement prudente (c'est-à-dire à un niveau proche de la limite supérieure de la fourchette des coûts pratiqués sur le marché).

³⁷ Les locaux de l'Arc sont mis à la disposition de la Cour en franchise de loyer jusqu'en 2012. Selon les informations communiquées par l'État hôte, le chiffre de 5,3 millions d'euros représente le montant du loyer correspondant à la situation actuelle du marché de l'immobilier.

Coûts de construction

Immeuble à usage de bureaux: ³⁸	1 650 euros/m ²
Tribunaux, centres de conférence, etc.:	2 100 euros/m ²
Aires de stationnement souterraines: ³⁹	600 euros/m ²

156. Les hypothèses qui ont été faites en ce qui concerne les coûts de construction sont fondées sur la base de données de Drees & Sommer, qui comprend des informations détaillées concernant les coûts de plus de 1 000 projets. L'hypothèse retenue est celle de normes moyennes pour les bureaux et d'une complexité élevée. Les coûts de construction sont fondés sur la norme allemande DIN 276 (groupes 300 et 400) et comprennent les coûts de construction (excavation, fondations, murs extérieurs, cloisons intérieures, planchers et plafonds, toitures, agencements structurels et autres activités liées au chantier) et le coût des services collectifs (tout-à-l'égout, approvisionnement en eau et en gaz, systèmes de chauffage, systèmes de ventilation et de climatisation, installations électriques, télécommunications, systèmes de transport, automatisation du bâtiment et autres activités liées aux équipements collectifs). Les prix sont nets et s'entendent hors honoraires, taxes ou majorations.

157. Le mobilier, les ordinateurs, les systèmes spéciaux, etc., ne sont pas compris dans les coûts.

158. Selon une autre étude,⁴⁰ la fourchette de coûts à prévoir pour des locaux à usage de bureaux serait comprise entre 1 362 euros/m² et 1 811 euros/m². L'hypothèse de 1 650 euros/m² semble par conséquent être réaliste.

159. Toutefois, les chiffres indiqués sont de premières estimations approximatives fondées sur les informations disponibles et ont simplement pour but de permettre de comparer les trois options. Des estimations de coût plus précises ne pourront être faites qu'après que les exigences auront été définies plus en détail et que les premiers plans auront été élaborés (voir le chapitre IV.2)

IV.4.3.2.3 Dépenses accessoires afférentes au chantier

160. Les dépenses accessoires comprennent le coût des services des concepteurs et directeurs du projet, de la gestion, des permis, des prélèvements d'échantillons, des essais, etc. Selon la complexité du chantier, ces dépenses représentent de 16 à 20 % du montant total du coût de construction. Comme des travaux de planification accrus seraient à prévoir si un bâtiment devrait être reconstruit, les dépenses accessoires représentent un supplément d'environ 4 %. Les chiffres ci-après ont été retenus pour prendre en compte le degré élevé de complexité de l'entreprise, spécialement du point de vue de la sécurité:

- 20 % pour la construction de nouveaux bâtiments
- 24 % pour la reconstruction et le réaménagement d'un bâtiment existant

161. Le coût d'un concours d'architecture est habituellement inclus dans les coûts accessoires. Dans son offre financière supplémentaire, cependant, l'État hôte a proposé de prendre ces coûts à sa charge pour l'option de l'Alexanderkaserne. En conséquence, il a été déduit du coût de cette option un montant estimé à 3 millions d'euros.

³⁸ Note: Pour les trois options, les coûts de la finition intérieure (moquettes, etc.) sont compris, mais pas les coûts du mobilier.

³⁹ En sous-sol, mais pas sous le bâtiment.

⁴⁰ Gardiner & Theobald, *International Construction Cost Survey*.

IV.4.3.2.4 Montant total des coûts de construction au mètre carré

162. Le montant total des coûts de construction au mètre carré comprend les coûts de construction (IV.4.3.2.1 à IV.4.3.2.3) et les dépenses accessoires.

	Reconstruction		Nouveaux éléments			
	Arc	TPIY	Bureaux	Salles d'audience, salles de conférence, etc.	Aire de stationnement (souterraine)	Aménagement du site
Coûts de construction	0 euros	1 100 euros	1 650 euros	2 100 euros	600 euros	73 euros
Dépenses accessoires afférentes au chantier	24 %	24 %	20 %	20 %	20 %	20 %
Total (par m² de superficie hors œuvre)	0 euros	1 364 euros	1 980 euros	2 520 euros	720 euros	88 euros

IV.4.3.2.5 Travaux extérieurs

163. Les travaux extérieurs comprennent tous les travaux à réaliser à l'extérieur du bâtiment ou à proximité, comme l'aménagement du site et des zones de circulation et voies d'accès. Il a été pris pour hypothèse que 30 % du terrain sera occupé par les bâtiments et que des travaux extérieurs sont par conséquent à prévoir sur les 70 % restants. Le coût des travaux extérieurs est estimé en moyenne à 88 euros le m², y compris 20 % de dépenses accessoires.

850 postes de travail

	Superficie du terrain	Prix	Total	Dépenses annuelles
Arc (compris dans le loyer)	0 m ²	88 euros/m ²	0 euro	0 euro
TPIY	2 474 m ²	88 euros/m ²	216 719 euros	13 099 euros
Alexanderkaserne	50 400 m ²	88 euros/m ²	4 415 040 euros	206 355 euros

1 100 postes de travail

	Superficie du terrain	Prix	Total	Dépenses annuelles
Arc (compris dans le loyer)	4 123 m ²	88 euros/m ²	0 euro	0 euro
TPIY	6 597 m ²	88 euros/m ²	577 917 euros	34 931 euros
Alexanderkaserne	50 400 m ²	88 euros/m ²	4 415 040 euros	206 355 euros

1 450 postes de travail

	Superficie du terrain	Prix	Total	Dépenses annuelles
Arc (compris dans le loyer)	9 896 m ²	88 euros/m ²	0 euro	0 euro
TPIY	12 370 m ²	88 euros/m ²	1 083 595 euros	65 496 euros
Alexanderkazerne	50 400 m ²	88 euros/m ²	4 415 040 euros	206 355 euros

IV.4.3.2.6 Calcul de la superficie requise

164. La différence entre l'effectif requis et la capacité maximum de l'Arc (850 personnes) et du Tribunal (700 personnes) représente la superficie supplémentaire nécessaire. Il faut par conséquent louer ou construire des locaux à usage de bureaux pour du personnel supplémentaire.

165. Il importe de faire une distinction entre l'espace "variable", qui dépend des effectifs (par exemple pour les bureaux), et l'espace "fixe", qui est indépendant du niveau des effectifs, par exemple la salle des pas perdus ou les salles d'audience (voir également le chapitre II.5).

166. Pour l'Arc et les locaux du TPIY, il a été pris pour hypothèse que la superficie fixe (salles d'audience, etc.) existe, même si les zones existantes ne répondent pas aux normes de salles d'audience spécialement aménagées.

850 postes de travail

	Capacité	Superficie supplémentaire requise	Superficie moyenne en m ² par fonctionnaire (superficie hors œuvre)	Superficie variable supplémentaire requise	Superficie fixe supplémentaire requise
- Arc	850	0	23,6 m ²	0 m ²	0 m ²
- TPIY	700	150	23,6 m ²	3 534 m ²	0 m ²
- Alex.	0	850	23,6 m ²	20 027 m ²	14 543 m ²

1 100 postes de travail

	Capacité	Superficie supplémentaire requise	Superficie moyenne en m ² par fonctionnaire (superficie hors œuvre)	Superficie variable supplémentaire requise	Superficie fixe supplémentaire requise
- Arc	850	250	23,6 m ²	5 890 m ²	0 m ²
- TPIY	700	400	23,6 m ²	9 425 m ²	0 m ²
- Alex.	0	1 100	23,6 m ²	25 918 m ²	14 543 m ²

1 450 postes de travail

	Capacité	Superficie supplémentaire requise	Superficie moyenne en m ² par fonctionnaire (superficie hors œuvre)	Superficie variable supplémentaire requise	Superficie fixe supplémentaire requise
- Arc	850	600	23,6 m ²	14 137 m ²	0 m ²
- TPIY	700	750	23,6 m ²	17 671 m ²	0 m ²
- Alex.	0	1 450	23,6 m ²	34 164 m ²	14 543 m ²

IV.4.3.2.7 Montant total des coûts de construction

167. Le tableau ci-dessous indique le montant total des coûts de construction pour tous les scénarios et options:

850 postes de travail

	Superficie	Prix	Total	Coûts annuels
Arc				
- Superficie variable	0 m ²	180 euros/m ²	(loyer)	0 euro
- Superficie fixe	0 m ²	2 520 euros/m ²	(existe déjà)	0 euro
- Aires de stationnement	0	791 euros/aire	(loyer)	0 euro
TPIY				
- Superficie variable	3 534 m ²	1 980 euros/m ²	6 997 777 euros	416 810 euros
- Superficie fixe	0 m ²	2 520 euros/m ²	(existe déjà)	0 euro
- Aires de stationnement	0 m ²	720 euros/m ²	(existe déjà)	0 euro
Alexanderkaserne				
- Superficie variable	20 027 m ²	1 980 euros/m ²	39 654 069 euros	1 677 595 euros
- Superficie fixe	14 543 m ²	2 520 euros/m ²	36 649 426 euros	1 677 382 euros
- Aires de stationnement	12 531 m ²	720 euros/m ²	9 022 569 euros	421 706 euros

1 100 postes de travail

	Superficie	Prix	Total	Coûts annuels
Arc				
- Superficie variable	5 890 m ²	180 euros/m ²	(loyer)	1 060 269 euros
- Superficie fixe	0 m ²	2 520 euros/m ²	(existe déjà)	0 euro
- Aires de stationnement	106/aire	791 euros/aire	(loyer)	83 542 euros
TPIY				
- Superficie variable	9 425 m ²	1 980 euros/m ²	18 660 738 euros	1 111 493 euros
- Superficie fixe	0 m ²	2 520 euros/m ²	(existe déjà)	0 euro
- Aires de stationnement	2 065 m ²	720 euros/m ²	1 487 077 euros	89 884 euros
Alexanderkaserne				
- Superficie variable	25 918 m ²	1 980 euros/m ²	51 317 031 euros	2 211 389 euros
- Superficie fixe	14 543 m ²	2 520 euros/m ²	36 649 426 euros	1 677 382 euros
- Aires de stationnement	15 086 m ²	720 euros/m ²	10 862 031 euros	507 680 euros

1 450 postes de travail

	Superficie	Prix	Total	Coûts annuels
Arc				
- Superficie variable	14 137 m ²	180 euros/m ²	(loyer)	2 544 646 euros
- Superficie fixe	0 m ²	2 520 euros/m ²	(existe déjà)	0 euro
- Aires de stationnement	259/aire	791 euros/aire	(loyer)	204 504 euros
TPIY				
- Superficie variable	17 671 m ²	1 980 euros/m ²	34 988 885 euros	2 084 050 euros
- Superficie fixe	0 m ²	2 520 euros/m ²	(existe déjà)	0 euro
- Aires de stationnement	5 888 m ²	720 euros/m ²	4 239 692 euros	256 262 euros
Alexanderkazerne				
- Superficie variable	34 164 m ²	1 980 euros/m ²	67 645 177 euros	2 958 701 euros
- Superficie fixe	14 543 m ²	2 520 euros/m ²	36 649 426 euros	1 677 382 euros
- Aires de stationnement	18 663 m ²	720 euros/m ²	13 437 277 euros	628 045 euros

(Pour passer du coût total au coût annuel, prière de se reporter au chapitre IV.4.3.5.)

IV.4.3.3 Superficie et coût du terrain

IV.4.3.3.1 Superficie

168. Dans le cas de l'Arc et du TPIY, les bâtiments existants ne sont pas suffisamment spacieux pour abriter les effectifs requis, à savoir plus de 700 et 850 personnes respectivement. Il faudra par conséquent louer ou construire des locaux supplémentaires à usage de bureaux (voir le chapitre IV.4.3.2.6). À des fins de comparaison, l'on a pris pour hypothèse que le ratio entre la superficie hors œuvre requise des bâtiments et celle du terrain nécessaire est égal à l'unité.

169. Selon l'offre financière supplémentaire de l'État hôte, le coût du terrain de l'Alexanderkazerne est ramené à zéro.

IV.4.3.3.2 Coûts

170. Aux fins de cette comparaison, l'hypothèse retenue est une valeur sur le marché local⁴¹ de 500 euros/m².

850 postes de travail

	Superficie du terrain	Prix pratiqué sur le marché	Total	Coûts annuels
Arc	0 m ²	0 euro/m ²	(compris dans le loyer)	0 euro
TPIY	3 534 m ²	500 euros/m ²	1 767 115 euros	103 808 euros
Alexanderkazerne	20 027 m ²	0 euro/m ²	(selon la nouvelle offre)	0 euro

⁴¹ La valeur du terrain sur le marché a été indiquée par l'État hôte (Futurs locaux permanents de la Cour pénale internationale: Modèles de financement (ICC-ASP/4/CBF.1/INF.1), p. 10).

1 100 postes de travail

	Superficie du terrain	Prix du marché	Total	Coût annuel
Arc	0 m ²	0 euro/m ²	(compris dans le loyer)	0 euro
TPIY	9 425 m ²	500 euros/m ²	4 712 308 euros	276 822 euros
Alexanderkazerne	25 918 m ²	0 euro/m ²	(selon la nouvelle offre)	0 euro

1 450 postes de travail

	Superficie du terrain	Prix du marché	Total	Coût annuel
Arc	0 m ²	0 euro/m ²	(compris dans le loyer)	0 euro
TPIY	17 671 m ²	500 euros/m ²	8 835 577 euros	519 042 euros
Alexanderkazerne	34 164 m ²	0 euro/m ²	(selon la nouvelle offre)	0 euro

IV.4.3.4 Coûts d'exploitation et d'entretien

171. Les coûts d'exploitation sont principalement les dépenses afférentes à l'électricité, au chauffage, à l'évacuation des eaux usées, aux redevances locales et au nettoyage, ainsi que les autres dépenses de fonctionnement habituelles.

172. Les coûts d'entretien comprennent les services d'inspection, de réfection et de réparation, ainsi que la maintenance et le remplacement des éléments usagés. Les activités d'entretien ont pour but de maintenir un bâtiment en bon état pendant toute sa durée de vie utile supposée.

IV.4.3.4.1 Coûts d'exploitation

173. Les coûts d'exploitation qui ont été pris pour hypothèse sont extraits d'une enquête sur les bâtiments à usage de bureaux en Europe.⁴² Dans le cas d'une tour comme l'Arc, les coûts d'exploitation sont en moyenne supérieurs de 10 %.

Arc (Tour)	46,20 euros/m ² /an
TPIY	42,00 euros/m ² /an
Alexanderkazerne	42,00 euros/m ² /an

174. Les nouveaux corps de bâtiment peuvent être optimisés de sorte qu'il soit possible de réaliser des économies sur les coûts d'exploitation. Néanmoins, selon l'approche suivie dans le présent rapport, il a été supposé, par mesure de prudence, que les coûts d'exploitation sont semblables pour les anciens bâtiments et pour les nouveaux corps de bâtiment.⁴³

Les coûts annuels d'exploitation prévus sont indiqués dans le tableau suivant:

⁴² Jones Lang Lasalle, *Office Service Charge Analysis Report 2004*

⁴³ À l'exception de la différence due au fait que l'Arc est une tour de grande hauteur.

850 postes de travail

	Superficie	Prix	Coûts annuels
Reconstruction			
- Arc	32 910 m ²	46,8 euros/m ²	1 540 188 euros
- TPIY	24 548 m ²	42,0 euros/m ²	1 031 016 euros
Construction de nouveaux bâtiments:			
- Arc	0 m ²	42,0 euros/m ²	0 euro
- TPIY	3 534 m ²	42,0 euros/m ²	148 438 euros
- Alexanderkazerne	34 571 m ²	42,0 euros/m ²	1 451 971 euros

1 100 postes de travail

	Superficie	Prix	Coûts annuels
Reconstruction			
- Arc	32 910 m ²	46,8 euros/m ²	1 540 188 euros
- TPIY	24 548 m ²	42,0 euros/m ²	1 031 016 euros
Construction de nouveaux bâtiments:			
- Arc	5 890 m ²	42,0 euros/m ²	247 396 euros
- TPIY	9 425 m ²	42,0 euros/m ²	395 834 euros
- Alexanderkazerne	40 461 m ²	42,0 euros/m ²	1 699 367 euros

1 450 postes de travail

	Superficie	Prix	Coûts annuels
Reconstruction			
- Arc	32 910 m ²	46,8 euros/m ²	1 540 188 euros
- TPIY	24 548 m ²	42,0 euros/m ²	1 031 016 euros
Construction de nouveaux bâtiments:			
- Arc	14 137 m ²	42,0 euros/m ²	593 751 euros
- TPIY	17 671 m ²	42,0 euros/m ²	742 188 euros
- Alexanderkazerne	48 708 m ²	42,0 euros/m ²	2 045 721 euros

IV.4.3.4.2 Coûts d'entretien

175. Pour les dépenses afférentes à l'entretien, aux services et à l'inspection, on a pris comme élément de référence⁴⁴ les chiffres moyens ci-après sur une période de 25 ans:

Nouveaux bâtiments	20 euros/m ² /an
Locaux loués ⁴⁵	5 euros/m ² /an (pour les petites réparations dont le coût n'est pas couvert par le loyer)
Nouvelles aires de stationnement (souterraines)	8 euros/m ² /an
Aires de stationnement en location ⁴⁶	2 euros/m ² /an
Travaux extérieurs/Aménagement du site	18 euros/m ² /an

176. Comme l'intégralité du terrain de l'Alexanderkazerne (72 000 m² moins la superficie occupée par le bâtiment) sera utilisée et entretenue par la Cour, la superficie à prendre en compte est relativement plus vaste que dans le cas des autres options.

⁴⁴ Source: Drees & Sommer Facility Management Consultants.

⁴⁵ Hypothèse, les chiffres exacts dépendant des conditions de location.

⁴⁶ Hypothèse, les chiffres exacts dépendant des conditions de location.

Le tableau ci-après indique les coûts d'entretien des divers éléments:

850 postes de travail

	Superficie	Prix	Coût annuel
Location			
- Arc	32 910 m ²	5 euros/m ²	164 550 euros
- Aire de stationnement de l'Arc	9 375 m ²	2 euros/m ²	18 750 euros
- TPIY	24 548 m ²	5 euros/m ²	122 740 euros
- Aire de stationnement du TPIY	9 950 m ²	2 euros/m ²	19 900 euros
Nouveaux bâtiments:			
- Arc	0 m ²	20 euros/m ²	0 euro
- TPIY	3 534 m ²	20 euros/m ²	70 685 euros
- Alexanderkaserne	34 571 m ²	20 euros/m ²	691 415 euros
Nouvelles aires de stationnement:			
- Arc	0 m ²	8 euros/m ²	0 euro
- TPIY	0 m ²	8 euros/m ²	0 euro
- Alexanderkaserne	12 531 m ²	8 euros/m ²	74 277 euros
Travaux extérieurs/Aménagement du site:			
- Arc	0 m ²	18 euros/m ²	0 euro
- TPIY	2 474 m ²	18 euros/m ²	44 531 euros
- Alexanderkaserne	50 400 m ²	18 euros/m ²	907 200 euros

1 100 postes de travail

	Superficie	Prix	Coût annuel
Location			
- Arc	32 910 m ²	5 euros/m ²	164 550 euros
- Aire de stationnement de l'Arc	9 375 m ²	2 euros/m ²	18 750 euros
- TPIY	24 548 m ²	5 euros/m ²	122 740 euros
- Aire de stationnement du TPIY	9 950 m ²	2 euros/m ²	19 900 euros
Nouveaux bâtiments:			
- Arc	5 890 m ²	20 euros/m ²	29 452 euros
- TPIY	9 425 m ²	20 euros/m ²	188 492 euros
- Alexanderkaserne	40 461 m ²	20 euros/m ²	809 222 euros
Nouvelles aires de stationnement:			
- Arc	2 640 m ²	8 euros/m ²	5 281 euros
- TPIY	2 065 m ²	8 euros/m ²	16 523 euros
- Alexanderkaserne	15 086 m ²	8 euros/m ²	96 123 euros
Travaux extérieurs/Aménagement du site:			
- Arc	4 123 m ²	18 euros/m ²	18 555 euros
- TPIY	6 597 m ²	18 euros/m ²	118 750 euros
- Alexanderkaserne	50 400 m ²	18 euros/m ²	907 200 euros

1 450 postes de travail

	Superficie	Prix	Coût annuel
Location			
- Arc	32 910 m ²	5 euros/m ²	164 550 euros
- Aire de stationnement de l'Arc	9 375 m ²	2 euros/m ²	18 750 euros
- TPIY	24 548 m ²	5 euros/m ²	122 740 euros
- Aire de stationnement du TPIY	9 950 m ²	2 euros/m ²	19 900 euros
Nouveaux bâtiments:			
- Arc	14 137 m ²	20 euros/m ²	70 685 euros
- TPIY	17 671 m ²	20 euros/m ²	353 423 euros
- Alexanderkaserne	48 708 m ²	20 euros/m ²	974 153 euros
Nouvelles aires de stationnement:			

	Superficie	Prix	Coût annuel
- Arc	6 463 m ²	8 euros/m ²	12 927 euros
- TPIY	5 888 m ²	8 euros/m ²	47 108 euros
- Alexanderkazerne	18 663 m ²	8 euros/m ²	126 708 euros
Travaux extérieurs/Aménagement du site:			
- Arc	9 896 m ²	18 euros/m ²	44 531 euros
- TPIY	12 370 m ²	18 euros/m ²	222 657 euros
- Alexanderkazerne	50 400 m ²	18 euros/m ²	907 200 euros

IV.4.3.5 Coût du financement

177. Outre le loyer, les coûts de construction, le coût du terrain, les coûts d'exploitation et les coûts d'entretien, le dernier élément essentiel du coût total est le coût du financement. Dans son offre financière supplémentaire, l'État hôte a proposé d'accorder un prêt à un taux d'intérêt de 2,5 % pour financer un projet sur le site de l'Alexanderkazerne. Cependant, les conditions de financement qu'une organisation comme la Cour devrait pouvoir obtenir restent à négocier pour les autres projets. Les chiffres ci-après ne peuvent donc être considérés, pour l'Arc et pour les locaux du TPIY, que comme des approximations grossières. La recherche de modalités de financement et leur peaufinage ultérieur (montage financier) constitueront un aspect important de la mise au point du projet d'aménagement de locaux permanents.

178. À des fins de comparaison, il a été supposé que les marchés seraient caractérisés par les mêmes conditions favorables.

IV.4.3.5.1 Hypothèses concernant les taux d'intérêt

179. Les hypothèses concernant les taux d'intérêt applicables à un prêt à 30 ans sont les suivantes:

Pour la Cour	4,5 %
Pour un investisseur extérieur	5 %

180. Les coûts du financement du projet sur le site de l'Alexanderkazerne tiennent compte de l'offre financière supplémentaire de l'État hôte, les conditions du prêt étant en l'occurrence de 30 ans d'échéance, avec un taux d'intérêt de 2,5 %.

Hypothèse concernant le taux d'intérêt applicable à un prêt à 30 ans:

Pour la Cour sur le site de l'Alexanderkazerne	2,5 %
--	-------

IV.4.3.5.2 Mécanisme de financement pour la reconstruction du bâtiment du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie

181. Il a été supposé que la reconstruction et le réaménagement du bâtiment du TPIY seraient assurés par le propriétaire du bâtiment, c'est-à-dire un investisseur extérieur. Pendant la période couverte par le bail suivant (à partir de 2012), ces coûts seraient répercutés sur le loyer versé par la Cour.

182. Il arrive fréquemment qu'avant l'octroi d'un prêt à long terme pendant la période couverte par le bail, les projets de construction soient (pré-)financés au moyen de crédits-relais. Un crédit-relais, qui est un type de prêt à court terme, sert habituellement à couvrir les charges financières pendant la phase de construction en attendant qu'un autre mécanisme de financement à longue échéance soit négocié.

183. Le taux d'intérêt retenu comme hypothèse est de 5 %. Pour la redistribution des coûts du crédit-relais, un taux d'actualisation de 8 % a été appliqué.

184. Pour les calculs détaillés, prière de se rapporter à l'appendice 1 (Coûts totaux: coûts annuels).

IV.4.3.5.3 Financement des nouveaux éléments

185. À la différence des locaux loués (existants) de l'Arc et du TPIY, on a supposé que les nouveaux corps de bâtiment seraient financés sur la base d'un arrangement classique d'accession à la propriété (annuité) avec une période d'amortissement de 30 ans.

186. Pour le terrain, ces coûts de financement commencent à courir d'emblée étant donné que le terrain doit être acheté en une seule fois. Dans le cas des coûts de financement afférents aux travaux de construction, par contre, seule une partie de ces coûts (par exemple, 50 %⁴⁷) est à couvrir pendant la phase initiale. Le financement requis s'étend en effet sur toute la période de construction (au tout début, le prêt requis à financer est très modeste, tandis qu'à la fin, il faut assurer le service de l'intégralité du prêt).⁴⁸

Pour les calculs détaillés, prière de se rapporter à l'appendice 1 (Coûts totaux: coûts annuels).

IV.4.3.6 Autres considérations

187. Les coûts ont été extrapolés au niveau des prix de 2012 avec un taux annuel moyen d'inflation de 3,0 %, soit une augmentation de 23 % par rapport à 2005.

188. Les dépenses afférentes au mobilier, au matériel et aux stocks sont semblables pour toutes les trois options et ne sont habituellement pas comprises dans les coûts de construction. Ces postes de dépenses ne sont par conséquent pas pris en considération dans la présente étude.

189. Les impôts et taxes ne sont pas non plus pris en compte. Il restera à l'État hôte à déterminer si et dans quelle mesure la Cour sera soumise à des taxes et autres charges.

IV.4.4 Comparaison financière

IV.4.4.1 Comparaison des coûts annuels totaux

190. Sur la base des hypothèses indiquées ci-dessus, le tableau suivant illustre les principaux postes de dépenses qui constituent le total des coûts annuels. Le tableau est structuré de la même façon que le modèle présenté sous la rubrique concernant la méthodologie: les coûts annuels afférents aussi bien aux bâtiments existants qu'aux nouveaux éléments sont déterminés et on les ajoute ensuite pour obtenir le montant annuel total des coûts de chaque option.

⁴⁷ Formule simplifiée.

⁴⁸ Formule simplifiée: coût du crédit-relais = coût (du terrain ou des travaux de construction) x taux d'intérêt x durée (en années).

850 postes de travail

	Arc	TPIY	Alexanderkazerne
Aux prix de 2005	7 331 426 euros	7 851 460 euros	7 107 900 euros
Différence relative	100,0 %	107,1 %	97,0 %
Aux prix de 2012	9 016 729 euros	9 656 306 euros	8 741 820 euros

1 100 postes de travail

	Arc	TPIY	Alexanderkazerne
Aux prix de 2005	8 775 921 euros	9 286 820 euros	8 114 719 euros
Différence relative	100,0 %	105,8 %	92,5 %
Aux prix de 2012	10 793 275 euros	11 421 617 euros	9 980 080 euros

1 450 postes de travail

	Arc	TPIY	Alexanderkazerne
Aux prix de 2005	10 802 470 euros	11 344 314 euros	9 524 265 euros
Différence relative	100,0 %	105,0 %	88,2 %
Aux prix de 2012	13 285 675 euros	13 952 076 euros	11 713 644 euros

191. À la lumière des discussions qui se poursuivent au sujet du niveau des effectifs, les coûts ont été calculés pour différents niveaux d'effectifs, y compris un niveau maximum de 850 personnes, ce qui permettrait à l'Organisation de ne pas quitter l'Arc une fois que les autres occupants auront évacué les parties du bâtiment qu'ils utilisent actuellement.

192. La comparaison montre clairement que même si les effectifs étaient limités à la capacité maximum de l'Arc, il serait moins onéreux pour la Cour d'accepter l'offre financière supplémentaire de l'État hôte et de s'installer dans de nouveaux bâtiments sur le site de l'Alexanderkazerne.

193. Il importe également, dans ce contexte, de rappeler les paragraphes 48 et 49 ci-dessus, où il est dit qu'il n'est pas nécessaire de prendre une décision définitive à ce stade sur le niveau des effectifs. Ces chiffres devront être continuellement actualisés au cours des années à venir et seront incorporés à la conception du projet une fois qu'ils seront stabilisés.

IV.4.5 Conclusion

194. Les principales conclusions ci-après se dégagent de ce qui précède:

- a) La comparaison financière des trois options, compte tenu de l'offre financière supplémentaire de l'État hôte, montre que l'option de l'Alexanderkazerne est la plus économique.
 - a. Rester dans les locaux provisoires de l'Arc coûterait, selon le niveau des effectifs, jusqu'à 11 % de plus qu'une installation dans les nouveaux locaux de l'Alexanderkazerne.
 - b. Selon le niveau des effectifs, réutiliser et agrandir les bâtiments du TPIY coûterait jusqu'à 16 % de plus que s'installer dans les nouveaux locaux de l'Alexanderkazerne.

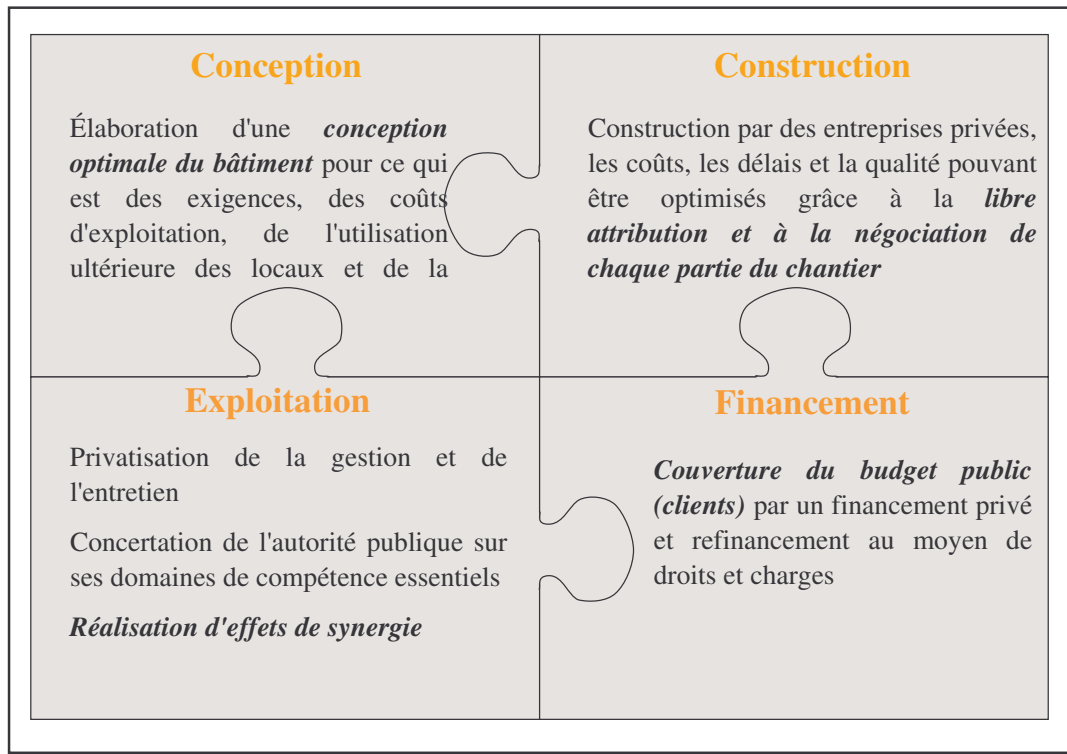
- b) L'option de l'Alexanderkazerne semble être la moins onéreuse même si les effectifs de la Cour sont limités à ceux que peut accueillir l'Arc. Des nouveaux locaux spécialement construits paraissent être l'option la plus économique, quel que soit le scénario à long terme retenu.

IV.5 Participation du secteur privé aux travaux de construction et d'entretien

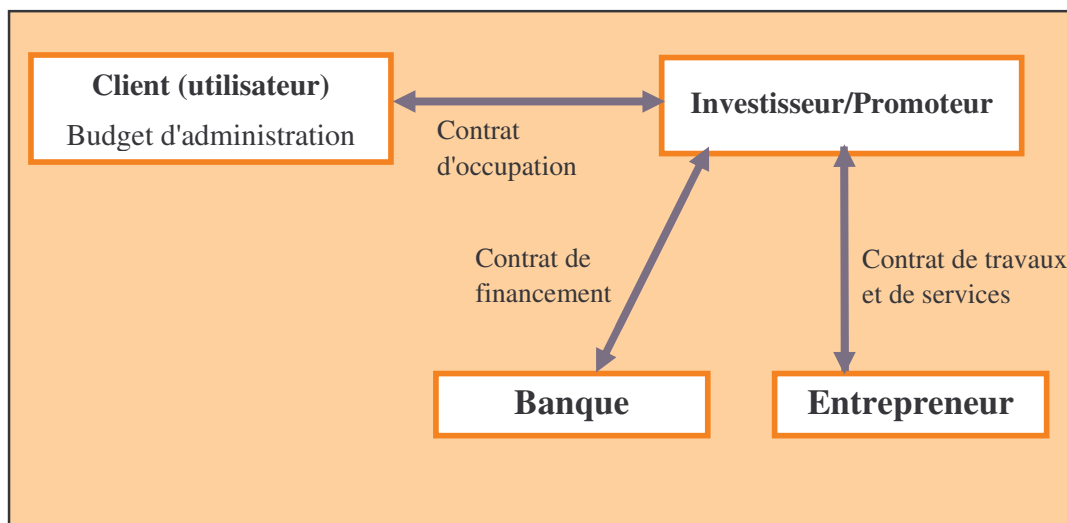
195. Les fonds publics étant limités, il est de plus en plus fréquent que l'on ait recours au secteur privé pour la construction et l'entretien d'un bâtiment. Si une coopération avec le secteur privé peut avoir certains avantages, il ne faut pas pour autant perdre de vue ses limitations. Il faudra donc analyser soigneusement la question de savoir si une telle coopération est possible pour le projet envisagé et quels seraient les limitations et les risques à prévoir à cet égard.

IV.5.1 Principes de base

196. Les principes de base et le rôle du partenaire privé sont illustrés par le schéma ci-après:



197. Le rôle du partenaire privé serait un moyen terme entre celui de l'utilisateur final (ou client) et celui de l'entrepreneur/des partenaires de financement, comme décrit de façon simplifiée par le schéma ci-après:



IV.5.2 Possibilités

198. Indépendamment de la méthode "classique" de passation de marchés avec des parties distinctes (par exemple pour la conception, la construction, etc.) avec lesquelles le client traite directement, deux méthodes principales méritent d'être mentionnées à ce stade précoce du projet, à savoir:

- Le modèle de l'investisseur, une entreprise faisant fonction de promoteur du projet pour louer ensuite les locaux à l'utilisateur; ou
- Un partenariat public/privé, une entité spéciale (entreprise chargée du projet) étant constituée conjointement par le client/utilisateur et une société privée.

D'une manière générale, le client/l'utilisateur cherche surtout, dans les deux cas, à exploiter des compétences privées pour établir une structure du projet financièrement plus rationnelle, en accordant en échange une certaine marge de manœuvre au partenaire.

IV.5.3 Avantages et inconvénients

199. Les principaux avantages et inconvénients de chaque modèle sont les suivants:

	Avantages	Inconvénients
Marché "classique"	<ul style="list-style-type: none"> + Le client est "aux commandes" + Possibilité d'introduire des changements pendant toute la durée d'exécution du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Le client assume tous les risques - Pression sur le budget d'investissement du client - Multitude de marchés
Modèle de l'investisseur	<ul style="list-style-type: none"> + Transfert rapide des risques + Possibilités d'économies de temps et d'argent 	<ul style="list-style-type: none"> - Influence limitée sur la conception et la construction (!) - Flexibilité limitée en cas de changements

	Avantages	Inconvénients
	<ul style="list-style-type: none"> + Utilisation de compétences et de capitaux privés + Optimisation pendant le cycle de vie utile + Loyer fixe + Aucune obligation après l'expiration du contrat 	<ul style="list-style-type: none"> - (Habituellement) vente du terrain ou de l'immeuble - Le prix d'achat, après expiration du contrat, dépend de la valeur courante sur le marché (la plus-value escomptée va à l'investisseur)
Partenariat public/privé	<ul style="list-style-type: none"> + Régi par le principe du partenariat + Services fournis par une seule et même source + Possibilité d'économies de temps et d'argent + Paiements liés aux performances + Utilisation de compétences et de capitaux privés + Optimisation pendant le cycle de vie utile + Possibilités d'innovations + L'autorité publique est propriétaire du terrain ou du bâtiment 	<ul style="list-style-type: none"> - Influence limitée sur la conception et la construction (!) - Contrats de longue durée - Possibilité de répartition non optimale des risques - Complexité du contrat - Coût du processus d'appel d'offres

200. Comme les exigences futures de la Cour (en particulier en ce qui concerne les effectifs et par conséquent les dimensions des locaux) demeurent incertaines, il importe de ne pas perdre de vue qu'une influence limitée concernant la conception et par conséquent la construction pourrait être un inconvénient majeur pour un tel projet.

IV.5.4 Conclusion

201. Une coopération avec le secteur privé (modèle de l'investisseur, Partenariat public/privé ou formules mixtes) permet d'exploiter les compétences d'entreprises privées et d'établir une structure du projet financièrement plus rationnelle. Cependant, pour tirer pleinement parti de ces avantages, il faudrait que les entreprises privées connaissent au préalable les exigences détaillées. En outre, toute coopération avec le secteur privé suppose que des négociations complexes concernant le projet soient engagées plus tôt.

202. Par contre, la méthode "classique" (conception suivie par un appel d'offres pour choisir l'entreprise chargée de la construction) laisse une marge de manœuvre beaucoup plus grande pour apporter des changements au projet pendant la période de conception, avantage qui paraît particulièrement important étant donné que la Cour continue de croître et de développer ses structures.

203. Théoriquement, toutes les options pourraient se prêter à une coopération avec le secteur privé. Toutefois, le fait qu'aussi bien l'Arc que le bâtiment du TPIY sont propriété privée peut accroître la complexité du projet et limiter encore plus l'influence de la Cour sur la conception des locaux. Pour porter un jugement définitif, il faudra entreprendre une analyse plus approfondie lorsqu'une décision aura été prise au sujet de l'option à poursuivre. À ce stade, les informations disponibles concernant le projet ne permettent pas d'envisager de façon plus concrète une coopération avec le secteur privé.

IV.6 Stratégies de maîtrise des coûts

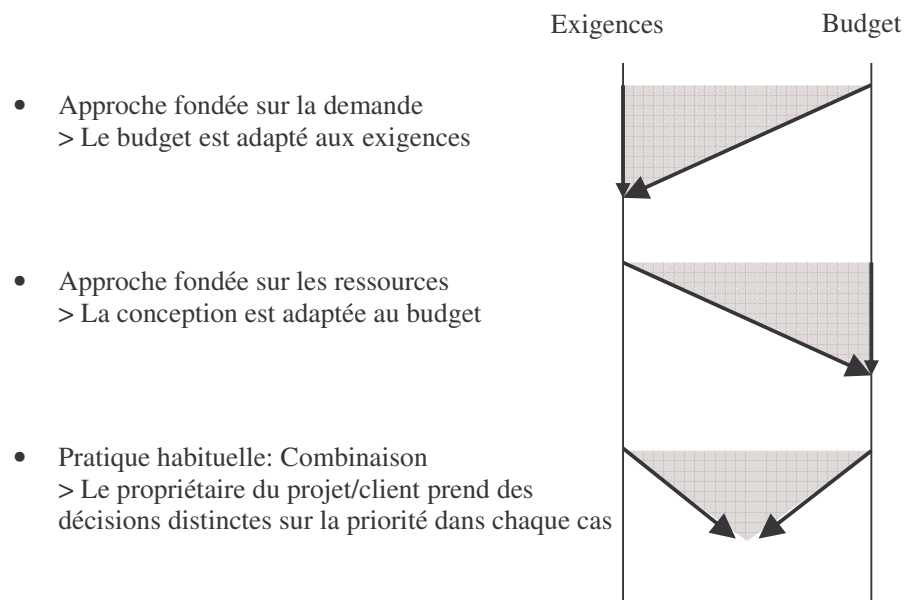
204. Maîtriser les coûts signifie qu'il faut non seulement les contrôler après les avoir encourus (comptabilité) mais aussi s'employer activement à les gérer. En ce sens, la maîtrise des coûts a pour principal objectif d'éviter les coûts qui n'ont pas été prévus.

205. Pour cela, le client doit s'attacher à bien comprendre quels sont les coûts effectivement prévus, ce qui signifie qu'une description détaillée du bâtiment doit être reliée aux coûts. Comme nous l'avons expliqué ci-dessus dans le présent chapitre, la règle qui s'applique en l'occurrence est simple: plus la description est précise, et plus précises seront les prévisions de coût. Il est par conséquent recommandé de n'arrêter le budget définitif qu'une fois que l'on dispose d'une description suffisamment claire.

206. Idéalement, il doit y avoir une correspondance parfaite entre les exigences et les coûts. En pareil cas, la gestion des coûts peut se ramener à une simple comptabilité. Le plus souvent, cependant, les exigences et les coûts divergent dans une certaine mesure (voir le chapitre IV.2 concernant l'élaboration des estimations de coût). En pareil cas, il faut adapter les coûts ou les exigences (ou les deux).

IV.6.1 Stratégies fondamentales

207. Deux stratégies fondamentales peuvent être envisagées: l'approche fondée sur le budget et l'approche fondée sur la demande. Dans la première, le budget reste inchangé et les exigences sont adaptées à celui-ci. Cela signifie que des compromis doivent être acceptés en ce qui concerne la qualité et la quantité. Dans la seconde, en revanche, les exigences demeurent inchangées et c'est le budget qui est ajusté si besoin est.



- Approche fondée sur la demande
> Le budget est adapté aux exigences
- Approche fondée sur les ressources
> La conception est adaptée au budget
- Pratique habituelle: Combinaison
> Le propriétaire du projet/client prend des décisions distinctes sur la priorité dans chaque cas

208. Aucune des deux approches n'est généralement suivie à l'état pur. Habituellement, c'est le propriétaire du projet qui décide de la priorité dans chaque cas: souvent, il est plus important de ne pas dépasser le budget, mais il le faut parfois et accepter par conséquent une augmentation des coûts pour répondre aux exigences fixées.

IV.6.2 Variations des coûts

209. Les variations des coûts peuvent être évitées ou bien justifiées et acceptées.

- Pour éviter les variations des coûts, il faut notamment:
 - Identifier toutes les exigences de manière aussi précise que possible;
 - Fonder les coûts sur des estimations réalistes (c'est-à-dire éviter les vœux pieux);
 - Choisir des partenaires expérimentés (concepteur, consultants, etc.);
 - Faire vérifier les chiffres par des gestionnaires de projet extérieurs;
 - Veiller à ce que l'équipe de direction du projet s'emploie activement à gérer les coûts.
- Si des variations de coût doivent être acceptées, il faut notamment:
 - Identifier tous les changements;
 - Identifier tous les coûts en question (également les coûts cachés) et l'impact des changements sur le calendrier d'exécution;
 - Veiller à ce que les changements soient approuvés par le client avant qu'une commande ne soit passée;
 - Suivre les causes, les justifications et les approbations des changements.

210. Il y a lieu de souligner que c'est toujours le client/propriétaire du projet qui est "aux commandes". L'architecte et les consultants peuvent formuler des suggestions, mais la décision finale concernant les augmentations de coût relève toujours du client/propriétaire du projet.

211. Dans la pratique, c'est fréquemment le client qui est à l'origine des changements introduits, par exemple lorsque les structures administratives changent. Il doit être établi clairement que ces changements doivent eux aussi être suivis comme il convient pour que le client soit conscient de leurs incidences financières et pour éviter des problèmes lorsque les coûts doivent être justifiés à une étape ultérieure.

V. Calendrier du projet de construction de nouveaux locaux

V.1 Introduction

212. Les délais à prévoir pour l'installation de la Cour dans un autre bâtiment sont un aspect important de la question des locaux permanents, surtout si l'on considère les dépenses supplémentaires qui seront encourues après la fin de la période pendant laquelle des locaux sont mis à sa disposition en franchise de loyer (voir le chapitre V.6). Le présent chapitre donne par conséquent un aperçu des principales phases et étapes à envisager pour mener le projet à bien.⁴⁹

213. L'objectif initial était que la Cour s'installe au plus tard dans de nouveaux locaux en 2012, à l'expiration de la période de jouissance de ses locaux en franchise de loyer. S'installer dans des locaux permanents à une date ultérieure risquerait pour la Cour non seulement d'avoir des conséquences sur ses conditions de travail, qui continueraient de ne pas

⁴⁹ Selon l'ampleur des travaux de construction et de réaménagement à prévoir dans le cas des autres options, ce calendrier peut également constituer une indication pour cette option.

être optimales, mais aussi des incidences financières en raison des dépenses entraînées par ce retard.

V.2 Principales étapes

214. Le projet peut être subdivisé en plusieurs phases et étapes, comme suit:

- Phase de mise en route:
 - Définition plus précise des exigences détaillées de l'utilisateur (en particulier fonctions, relations et dimensions);
 - Étude de faisabilité (facultative);
 - Estimation approximative des coûts sur la base des exigences de l'utilisateur;
 - Décision concernant la propriété du projet;
 - Définition des modalités de financement;
 - Définition de l'organisation du projet;
 - Choix de l'architecte, concours d'architecture;
 - Optimisation des modalités du concours (si besoin est).
- Phase de conception:
 - Conception préliminaire;
 - Conception détaillée;
 - Spécification des exigences techniques;
 - Établissement d'estimations des coûts de plus en plus précises;
 - Permis de construire;
 - Appels d'offres;
 - Préparation de l'attribution des marchés.
- Phase d'exécution:
 - Planification de l'exécution;
 - Attribution du ou des marchés de construction;
 - Construction;
 - Acceptation des travaux et des services;
 - Réinstallation;
 - Correction des déficiences et demandes d'application de la garantie;
 - Vérification et paiement des dernières factures.

V.3 Éléments intervenants

215. Le calendrier d'exécution d'un projet aussi complexe que les locaux de la Cour dépend de nombreux facteurs, dont les suivants:

- Appui de l'Assemblée des États Parties;
- Appui continu de l'État hôte;
- Adoption des décisions en temps opportun;
- Moment auquel doivent intervenir les approbations;
- Qualité des entreprises (architecte, consultants, entrepreneurs, etc.);
- Risques exogènes (par exemple grève).

V.4 Durée

216. La durée de chaque phase et la durée totale du projet sont difficiles à estimer si tôt, alors qu'il existe tant d'inconnues. Sur la base de ce que l'on sait de projets, de circonstances et de procédures similaires, l'on peut faire les hypothèses approximatives ci-après:

- **Phase de mise en route: au moins un an et demi**

La durée de la phase de mise en route est celle qu'il est le plus difficile d'estimer étant donné que beaucoup de décisions dépendent de l'accord d'un grand nombre de parties prenantes (par exemple l'Assemblée des États Parties, la Cour, l'État hôte, etc.) et que cette procédure peut par conséquent être longue. L'on peut cependant dire qu'il faut envisager au moins une période d'un an et demi pour mener à bien ces tâches.

- **Phase de conception: au moins deux ans**

La phase de conception comprend non seulement la conception du projet et la description des spécifications, mais aussi de nombreuses réunions avec les parties prenantes, l'obtention de nombreuses approbations et la préparation de la phase d'exécution. Il semble que, pour être réaliste, il faille prévoir au moins deux ans environ pour cette phase.

- **Phase d'exécution: environ trois ans et demi plus environ un an**

Pour un projet de cette envergure et de cette complexité, il faut habituellement prévoir de trois ans à trois ans et demi pour les travaux de construction, puis une phase d'environ un an pour mettre la dernière main.

217. Si l'on ajoute ces estimations approximatives, l'on peut dire que l'exécution du projet prendra au moins sept ans avant que la Cour puisse s'installer dans ses nouveaux locaux. Si l'Assemblée des États Parties donne le "feu vert" pour l'une des options à la fin de 2006, le bâtiment pourrait être opérationnel en 2013/2014.

218. Le calendrier d'exécution et les possibilités de réduire la durée totale du projet pourront être examinés plus en détail lorsque les paramètres fondamentaux de celui-ci seront mieux connus (site, dimensions, etc.).

V.5 Prochaines étapes

219. Comme l'Assemblée des États Parties l'a déjà indiqué à sa session de 2005, la Cour doit, d'une part "achever l'estimation des effectifs et l'élaboration de son Plan stratégique" et de l'autre "poursuivre les travaux de préparation et de planification concernant les caractéristiques détaillées des locaux permanents".⁵⁰ Ce sont là deux éléments indispensables, quelle que soit l'option retenue en définitive.

220. Comme nous l'avons expliqué plus haut (voir les paragraphes 48 et 49), il n'est pas immédiatement nécessaire de connaître le niveau définitif des effectifs pour poursuivre le travail de préparation et de planification. Ces chiffres devront être continuellement actualisés dans les années à venir et seront intégrés à la conception du projet dès que des chiffres stabilisés seront disponibles.

⁵⁰ *Documents officiels de l'Assemblée des États Parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale, quatrième session, La Haye, 28 novembre – 3 décembre 2005 (publication de la Cour pénale internationale, ICC-ASP/4/32), partie III, résolution ICC-ASP/4/Res.2, adoptée par consensus à la quatrième séance plénière, le 3 décembre 2005.*

221. En outre, il ne paraît pas souhaitable de fixer le plafond budgétaire à ce stade, alors que les informations disponibles au sujet du projet ne sont encore que très provisoires.

222. Cependant, afin d'éviter des délais inutiles et peut-être coûteux, le prochain jalon important semblerait être de limiter la poursuite des travaux à une des options. En outre, il faudrait beaucoup accélérer le travail concernant les autres éléments de la phase de mise en route:

- Définition plus précise des exigences détaillées de l'utilisateur (en particulier fonctions et dimensions);
- Étude de faisabilité (facultative);
- Estimation approximative des coûts sur la base des exigences de l'utilisateur;
- Décision concernant la propriété du projet;
- Définition des modalités de financement;
- Définition de l'organisation du projet;
- Choix de l'architecte, concours d'architecture;

V.6 Coûts des retards

223. Il importe de bien comprendre que, pour chaque année de retard, le coût du projet augmente:

- a) Location de l'Arc après l'expiration de la période de franchise de loyer.

Chaque année de retard coûtera un an de loyer pour l'Arc (plus le loyer correspondant aux locaux supplémentaires, éventuellement nécessaires) car la Cour devra demeurer plus longtemps dans l'immeuble loué, la période de propriété du bâtiment de l'Alexanderkazerne ne commençant qu'un an plus tard.

Le loyer annuel de l'Arc, y compris les aires de stationnement, est à l'heure actuelle d'environ 5,6 millions d'euros, non compris les coûts d'exploitation et d'entretien. Le coût de l'Alexanderkazerne, pour 850 personnes, serait d'environ 4 millions d'euros, non compris les coûts d'exploitation et d'entretien, grâce aux conditions favorables du prêt et à la gratuité du terrain mis à la disposition de la Cour par l'offre financière supplémentaire de l'État hôte.

- b) Réduction du pouvoir d'achat du prêt offert par l'État hôte.

Les coûts de construction augmenteront avec l'inflation, mais le prêt est limité à un montant de 200 millions d'euros au maximum. Autrement dit, le prêt perd chaque année de sa valeur. Si le montant de 200 millions d'euros était utilisé en 2012, par exemple, il aurait un pouvoir d'achat plus élevé que le même montant de 200 millions d'euros utilisé en 2015. Sur la base d'un taux moyen d'inflation de 3 %, cela signifierait une réduction d'environ 6 millions d'euros par an du pouvoir d'achat du prêt.

Liste des documents pertinents

État hôte

- Déclaration du Ministre des affaires étrangères du Royaume des Pays-Bas, M. Jozias J. van Aartsen, à la huitième session de la Commission préparatoire, le 25 septembre 2001 (PCNICC/2001/INF/3).
- (Équipe spéciale pour la Cour pénale internationale) Futurs locaux permanents de la Cour pénale internationale: modalités de financement, 17 mars 2005 (ICC-ASP/4/CBF.1/INF.1).
- Lettre datée du 25 janvier 2006 adressée au Président de l'Assemblée des États Parties par le Ministre des affaires étrangères de l'État hôte (offre financière supplémentaire) et appendice contenant des informations sur l'offre supplémentaire des Pays-Bas concernant les locaux permanents de la Cour pénale internationale, Documents officiels de l'Assemblée des États Parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale, reprise de la quatrième session, New York, 26-27 janvier 2006 (ICC-ASP/4/32), annexe IV.

Assemblée des États Parties

- Documents officiels de l'Assemblée des États Parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale, troisième session, La Haye, 6-10 septembre 2004 (ICC-ASP/3/25), paragraphes 22-24.
- Résolution ICC-ASP/4/Res.2 sur les locaux permanents, Documents officiels de l'Assemblée des États Parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale, quatrième session, La Haye, 28 novembre-3 décembre 2005 (ICC-ASP/4/32), p. 338, disponible à l'adresse http://www.icc-cpi.int/asp/asprecords/ASP_4thsession.html.
- Documents officiels de l'Assemblée des États Parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale, quatrième session, La Haye, 28 novembre-3 décembre 2005 (ICC-ASP/4/32), paragraphe 39.

Bureau

- Rapport du Bureau concernant les locaux permanents de la Cour, 18 novembre 2005 (ICC-ASP/4/28).

Comité du budget et des finances

- Rapport à l'Assemblée des États Parties sur les discussions ayant trait aux locaux permanents de la Cour, 17 août 2004 (ICC-ASP/3/17).
- Rapport du Comité du budget et des finances (mars 2004), 19 août 2004 (ICC-ASP/3/22), paragraphes 9–11.
- Rapport du Comité du budget et des finances (août 2004), 13 août 2004 (ICC-ASP/3/18), paragraphes 100–103.
- Rapport du Comité du budget et des finances sur les travaux de sa quatrième session, 15 avril 2005 (ICC-ASP/4/2), paragraphes 26–39.

- Rapport du Comité du budget et des finances sur les travaux de sa cinquième session, 21 octobre 2005 (ICC-ASP/4/27), paragraphes 80–87.
- Rapport du Comité du budget et des finances sur les travaux de sa sixième session, 4 mai 2006 (ICC-ASP/5/1), paragraphes 31–45.

Cour pénale internationale

- Rapport à l'Assemblée des États Parties concernant les futurs locaux permanents de la Cour pénale internationale: options concernant le logement de la Cour, 9 mars 2005 (ICC-ASP/4/1).
- Rapport sur les futurs locaux permanents de la Cour pénale internationale: exposé du projet, 18 octobre 2005 (ICC-ASP/4/22).
- Rapport sur les futurs locaux permanents de la Cour pénale internationale: comparaison financière des options concernant le logement de la Cour, 18 octobre 2005 (ICC-ASP/4/23), demandé par le Comité du budget et des finances à sa quatrième session, tenue à La Haye du 4 au 6 avril 2005.
- Rapport sur les futurs locaux permanents de la Cour pénale internationale: Rapport périodique sur l'estimation des effectifs, 18 octobre 2005 (ICC-ASP/4/24), demandé par le Comité du budget et des finances à sa quatrième session, tenue à La Haye du 4 au 6 avril 2005.
- Rapport sur les futurs locaux permanents de la Cour pénale internationale: modalités de financement utilisées pour les locaux d'autres organisations internationales, 18 octobre 2005 (ICC-ASP/4/25), demandé par le Comité du budget et des finances à sa quatrième session, tenue à La Haye du 4 au 6 avril 2005.
- Rapport sur les futurs locaux permanents de la Cour pénale internationale : actualisation de la comparaison financière des options concernant le logement de la Cour, 4 avril 2006 (ICC-ASP/5/CBF.1/1), demandé par le Comité du budget et des finances à sa quatrième session, tenue à La Haye du 4 au 6 avril 2005.
- Rapport sur le Modèle de capacité de la Cour, 4 avril 2006 (ICC-ASP/5/CBF.1/6).

Foire aux questions (FAQ)

224. Quel sera le coût total de la construction des locaux permanents sur le site de l'Alexanderkazerne?

Il n'est pas possible, à ce stade, de donner d'estimations exactes du coût total de la construction de locaux permanents spécialement conçus pour la Cour sur le site de l'Alexanderkazerne.

Les principaux éléments déterminants du coût du projet seront évidemment les dimensions globales des locaux, qui dépendront pour une large part de la décision qui sera prise au sujet du niveau maximum des effectifs au siège de la Cour et de la conception retenue. Ces deux éléments sont encore inconnus.

Il ressort des résultats des calculs préliminaires, tels qu'ils sont exposés dans le présent rapport (voir le chapitre IV.4.4.1), que le prêt de 200 millions d'euros au maximum offert par l'État hôte sera suffisant pour réaliser le projet de futurs locaux permanents.

Pour calculer des estimations plus précises, il est indispensable qu'une décision soit prise sur le niveau des effectifs et que l'on dispose au moins d'une étude conceptuelle préliminaire. Le processus de planification devrait par conséquent se poursuivre pour avoir une idée plus claire du projet et de son coût.

Pour de plus amples informations, prière de se reporter au chapitre IV du rapport.

225. Quel sera le coût annuel total à prévoir si la Cour rester à l'Arc après le 1^{er} juillet 2012?

Ce coût dépendra essentiellement des facteurs ci-après:

- Le loyer perçu pour l'ensemble du complexe de l'Arc (y compris l'aile D et le corps de bâtiment actuellement occupé par Eurojust). L'État hôte a fait savoir à la Cour que le loyer actuel serait de 5 311 200 euros par an (non compris les coûts de fonctionnement).*
- Le loyer de l'aire de stationnement et des bâtiments de la Saturnusstraat. L'État hôte a fait savoir à la Cour que le loyer actuel serait de 296 738 euros par an. Cependant, comme il est actuellement envisagé de construire de nouveaux locaux à usage de bureaux sur le terrain de la Saturnusstraat, il se peut que le loyer augmente beaucoup.*
- Le niveau global des effectifs, qui déterminera s'il faudra louer ou construire des locaux supplémentaires à usage de bureaux. À l'heure actuelle, le loyer moyen pour des locaux à usage de bureaux de qualité à La Haye est de +/- 180 euros le m².*

Il y a lieu de noter cependant que le bail actuel de l'Arc et du site de la Saturnusstraat doit expirer en ou vers 2012 et qu'il n'est donc pas certain que la Cour puisse continuer à louer ces locaux et, dans l'affirmative, à quel prix.

226. Laquelle des trois options (Arc, bâtiment du TPIY ou Alexanderkazerne) est la moins onéreuse?

La Cour a procédé à une étude préliminaire (avant qu'une décision soit prise au sujet des effectifs et de la conception du projet) dont il ressort que l'option de l'Alexanderkazerne

serait probablement la plus économique sur une période de 30 ans. L'Arc viendrait en deuxième position. L'option la plus onéreuse paraît être celle du bâtiment du TPIY. L'avantage de l'option de l'Alexanderkazerne est plus marqué à mesure que l'échelle du projet augmente.

Étant donné l'offre financière supplémentaire de l'État hôte (fourniture gratuite du terrain, prêt subventionné), il paraît raisonnable de penser que l'option de l'Alexanderkazerne sera la moins onéreuse, quelles que soient en définitive les dimensions des locaux.

Pour de plus amples informations, prière de se reporter au chapitre IV.4.4 du rapport.

227. Quelle est la part des taxes et autres charges prélevées par l'État hôte dans le coût total du projet?

Jusqu'à présent, la Cour a établi toutes ses hypothèses de coûts hors taxes et autres charges. Il faudra préciser avec l'État hôte si et dans quelle mesure la Cour sera soumise au paiement de taxes et d'autres charges.

228. Comment peut-il être moins cher de construire un nouveau bâtiment sur le site de l'Alexanderkazerne que de rester à l'Arc?

Dans des conditions purement commerciales, il ne serait probablement pas moins onéreux de construire de nouveaux locaux sur le site de l'Alexanderkazerne que de continuer à utiliser l'Arc. Par contre, avec l'offre financière supplémentaire de l'État hôte, l'option de l'Alexanderkazerne devient la plus économique sur une longue période. Non seulement la Cour n'a pas à payer le terrain, mais elle peut aussi financer le projet au moyen d'un prêt subventionné sur une période de 30 ans. De plus, une fois que le bâtiment aura été financé, la Cour peut en être propriétaire et ne plus avoir à payer de loyer.

Pour de plus amples informations, prière de se reporter au chapitre IV du rapport.

229. Comment construire un nouveau bâtiment sur le site de l'Alexanderkazerne peut-il être moins cher que convertir le bâtiment existant du TPIY?

Tout d'abord, le bâtiment du TPIY n'est pas suffisamment spacieux, même pour accueillir les effectifs actuels de la Cour. Il faudrait par conséquent acquérir plus de terrain pour agrandir le bâtiment existant.

Deuxièmement, le bâtiment du TPIY a quelque 50 ans d'âge et doit être totalement rénové.

Troisièmement, l'offre financière supplémentaire de l'État hôte ne s'applique pas à l'option du TPIY.

Pour de plus amples informations, prière de se reporter au chapitre IV du rapport.

230. Quelle est la différence de coûts d'exploitation et d'entretien pour des locaux dont la Cour serait propriétaire et pour des locaux loués?

Les coûts d'exploitation et d'entretien peuvent être moindres lorsque ces services sont externalisés. Toutefois, la Cour pourrait également avoir recours à un prestataire de services extérieur si elle est propriétaire du bâtiment.

Il conviendra d'évaluer en détail, à un stade ultérieur, les avantages et les inconvénients de cette possibilité.

Il importe de tenir compte lors de la phase de conception des incidences de cette dernière sur les coûts d'exploitation et d'entretien. Optimiser la conception, pendant cette phase, peut sensiblement réduire les coûts d'exploitation et d'entretien à long terme.

231. Quels sont les coûts à prévoir si la construction de locaux spécialement destinés à la Cour prend du retard et si aucune solution définitive n'est prête d'ici à juillet 2012?

Il importe de bien comprendre que, pour chaque année de retard, le coût du projet augmente, du fait de la location de l'Arc (voir également le paragraphe 225 ci-dessus) et de la réduction du pouvoir d'achat du prêt offert par l'État hôte.

Pour de plus amples informations, prière de se reporter au chapitre V.6 du rapport.

232. Serait-il plus économique de s'adresser au marché privé pour la réalisation et l'entretien du projet de locaux permanents?

Il n'y a pas de réponse générale à cette question. D'une part, le secteur privé percevra une marge bénéficiaire pour ces services et, de l'autre, il peut présenter des avantages sur le plan de l'efficacité.

Cette question devra être étudiée à une étape ultérieure du projet, en même temps que la question de la propriété de celui-ci.

Pour de plus amples informations, dans la mesure où elles sont disponibles à ce stade, prière de se reporter au chapitre IV.5 du rapport.

233. Quels sont les principaux risques financiers inhérents au projet de locaux permanents?

Les locaux permanents constituent un projet très vaste et très complexe qui suppose d'importantes contributions financières des États Parties. Les risques peuvent provenir de différents éléments, qui peuvent être rangés dans la catégorie des risques liés au facteur humain (par exemple négligence, erreur humaine, changement de l'équipe de direction), d'événements extérieurs (par exemple catastrophe, terrorisme, changements politiques, grève), des risques systémiques (problèmes liés aux applications, aux transactions et à l'infrastructure) ou des risques liés aux processus (par exemple le manque de communication, le manque de clarté des responsabilités respectives). Tous ces risques peuvent avoir des incidences financières.

Une étude détaillée des risques, y compris une matrice, devrait être soigneusement établie en même temps que sera prise la décision concernant la propriété et l'organisation du projet (qui devra supporter quels risques?) bien avant la conclusion de contrats majeurs avec les architectes conseils et les entreprises de construction.

Pour un premier aperçu préliminaire des risques financiers et des stratégies de maîtrise des coûts, prière de se reporter au chapitre IV.6 du rapport.

234. Indépendamment de l'Arc, du bâtiment du TPIY ou de l'Alexanderkazerne, existe-t-il d'autres options réalistes à La Haye?

Oui, il serait possible de trouver d'autres immeubles pouvant accueillir la Cour. Cependant, selon une étude réalisée par l'État hôte, aucune de ces autres options n'offrirait

d'avantages significatifs par rapport à l'Arc, au bâtiment du TPIY ou au site de l'Alexanderkazerne.

Pour de plus amples informations, prière de se reporter au chapitre III du rapport.

235. Quels seront les effectifs que devront accueillir les locaux permanents?

Cela reste à décider. Ce sont les États Parties qui auront le dernier mot en ce qui concerne le niveau des effectifs, mais la Cour s'efforcera de faciliter cette décision en communiquant à l'Assemblée les informations nécessaires. À cette fin, la Cour a élaboré ce qu'elle appelle un Modèle de capacité de la Cour, qui permet de calculer les ressources humaines à prévoir pour tel ou tel niveau d'activité.

Pour de plus amples informations, prière de se reporter au chapitre II.5 du rapport.

236. Combien de personnes l'Arc peut-il accueillir?

L'ensemble du bâtiment de l'Arc (y compris l'aile D et le corps de bâtiment actuellement occupé par Eurojust) a une capacité maximum d'environ 850 postes de travail, sans aucune possibilité d'expansion.

Pour de plus amples informations, prière de se reporter au chapitre II.5 du rapport.

237. Si on voyait trop grand, quel en serait le coût?

Voir trop grand peut être interprété de différentes façons, par exemple s'il est construit des bureaux complets (y compris les finitions intérieures, etc.) pouvant être utilisés de façon plus souple ou si l'on ne construit que la coque du bâtiment, qui serait aménagée ultérieurement. Voir trop grand pourrait occasionner essentiellement trois types de coût, à savoir celui de la coque du bâtiment, celui de l'intérieur et des aménagements, et ceux d'exploitation et d'entretien. Selon la flexibilité requise, une ou plusieurs de ces catégories de coût pourraient être pertinentes.

Comme c'est le même organe, c'est-à-dire l'Assemblée, qui doit prendre une décision concernant les dimensions du bâtiment et le niveau total des effectifs, le risque de voir trop grand paraît assez faible.

238. Si on voyait trop petit, quel en serait le coût?

Voir trop petit peut avoir de sérieuses incidences sur l'efficacité de l'Organisation, ce qu'il faut éviter. Une certaine marge de flexibilité (voir également le chapitre II.5.4) est par conséquent recommandée.

Les possibilités d'expansion future peuvent et doivent être prises en considération pendant la phase de planification et de conception pour réduire les dépenses supplémentaires et surtout éviter les pertes de temps. La Cour pense par conséquent qu'il conviendrait de prévoir aussi tôt que possible les possibilités d'expansion de ses locaux.

239. Si une décision est prise cette année (à la fin de 2006), à quelle date est-il réaliste de penser que des locaux spécialement construits sur le site de l'Alexanderkazerne pourraient être terminés?

Il n'est pas possible de donner de date précise à ce stade du développement du projet, mais il ressort de l'expérience qu'un projet de cette envergure et de cette complexité peut être achevé en sept ans environ. Cela signifie que la Cour pourrait s'installer dans ses nouveaux locaux en 2013.

Pour de plus amples informations, prière de se reporter au chapitre V du rapport.

---0---