



Quatorzième session
La Haye, 18-26 novembre 2015

Rapport sur les activités du Comité de contrôle

Addendum II

Coût total de propriété

Table des matières

Annexe VII : Enseignements tirés à Vienne et à Genève	2
Annexe VIII : Position de la Cour	6
Annexe IX : Groupe de travail sur le coût total de propriété.....	7
Annexe X : Comparaison des coûts des locaux permanents et des locaux provisoires....	23

Annexe VII

Enseignements tirés sur le coût total de propriété

I. Visite du 25 septembre 2013 à Genève

1. Visite à Genève le 25 septembre 2013
 - a) Le Bureau du Directeur de projet et la Cour (Maria) sont arrivés la veille afin de visiter l'OMS et l'OMM. Je m'y suis rendu le jour même pour rencontrer l'expert, M. Franke et Peter Timmermans.
 - b) Le groupe s'est rendu dans les locaux de l'OMC et à la **Maison de la Paix** (une fondation financée par les autorités publiques suisses).
 - c) Pour finir, Pierre Gilliot nous a fait part des 25 ans d'expérience de la **FIPOI** dans sa gestion d'un milliard d'euros d'investissement immobilier (5 grands bâtiments et de nombreuses propriétés plus petites).
2. Les deux projets visités hier étaient de taille et de complexité comparables aux locaux permanents. Ces deux projets viennent d'être finalisés après un processus de construction de 5-6 ans. Toutefois, alors que le projet de l'OMC est une rénovation complète et un agrandissement de bâtiments existants, le projet de la Maison de la Paix est une toute nouvelle construction. Les chiffres en matière d'effectifs, de visiteurs et de superficie sont comparables.

OMC = 850 agents, jusqu'à 1.000 visiteurs (en majorité des diplomates originaires des 159 États membres, 37.000 m², 200 millions de francs suisses)

Maison de la Paix = 400 agents, 400 à 1.000 visiteurs (en majorité des étudiants), 183 millions de francs suisses

3. En résumé, les conclusions sont les suivantes :
 - a) Tout comme la gestion et la stratégie, la maintenance est réalisée en interne par l'intermédiaire d'une unité (Unité de gestion des locaux), 9 agents pour l'OMC et 20 pour la Maison de la Paix (dans ce cas, les petites opérations de maintenance ou les opérations d'urgence sont également réalisées en interne),
 - b) Des ressources internes gèrent les ressources externalisées, à savoir contrats passés avec des entreprises externes (par exemple, nettoyage, sécurité),
 - c) La Maison de la Paix ne prévoit aucun changement dans cette politique, à savoir que le renouvellement des équipements se fera grâce à des ressources internes,
 - d) En revanche, l'OMC est déterminée à développer, au plus tard dans les 10 ans suivant l'achèvement de la construction, une expérience interne suffisante grâce à ses 9 agents chargés de la gestion des locaux. Puis, elle compte sélectionner une entreprise générale pour se charger de toutes les activités de maintenance. Cela permettra de réduire le nombre d'agents et de passer de 9 à 4 ou 5 ETP qui seront chargés, grâce à l'expérience accumulée, de choisir les fournisseurs externes et de pouvoir les superviser,
 - e) D'après l'**expérience de la FIPOI**, il s'avère que :
 - i) Dans les 10 ans suivant l'achèvement de la construction, aucun renouvellement d'équipement n'est jugé nécessaire [cette conclusion diffère des informations reçues par Brinks, qui comprend des coûts de remplacement dès 5 et 7 ans],
 - ii) La durée de vie du bâtiment est estimée à 100 ans, en tenant compte du fait qu'il existe un décalage entre la période théorique de durée de vie utile (50 ans) et la réalité, dans la mesure où les bâtiments ne sont pas évacués sauf réelle nécessité,

- iii) [Ces conclusions ne correspondent pas aux prévisions de Brinks qui estime que le cycle de vie du bâtiment est de 40 ans.]
 - iv) S'agissant du renouvellement des équipements, le seuil a été fixé à 1 % des coûts de construction, soit 2 millions d'euros par an par rapport à un projet valorisé à 200 millions d'euros,
 - v) [Ce seuil ne correspond pas à celui avancé par Brinks, qui s'élève à 1,5 %.]
 - vi) Bien que le seuil varie de 1 à 1,4 %, l'adoption du seuil à 1 % a été motivé par l'expérience, et constitue déjà une approche prudente. En réalité, il ne devrait s'élever qu'à 0,8 % et devrait donc permettre de dégager un excédent budgétaire,
 - vii) Ces chiffres sont calculés sur des projets au cas par cas, et ne se compensent pas (les économies dégagées pour un bâtiment ne compenseraient pas les coûts supplémentaires des autres). Par conséquent, ils pourraient s'appliquer également à l'échelle du projet des locaux permanents, sans bénéficier de l'économie d'échelle d'une structure plus importante (par exemple, le RGD),
 - viii) Le modèle adopté par la FIPOI (cycle de vie réel de 100 ans et seuil de 1 %) représente une réduction des coûts de 30 à 40 % par rapport à ce que cela coûterait si une entreprise générale externe était chargée de cette stratégie, dans la mesure où elle présenterait des chiffres fondés sur le modèle théorique et non pas sur l'expérience.
4. D'un point de vue financier, l'approche adoptée par l'OMC est intéressante, car les services de gestion appliquent actuellement une politique à croissance nominale zéro, mais ont proposé que, dans le prochain budget biennal, les ressources suivantes soient réservées pour répondre aux besoins futurs en matière de renouvellement des équipements :
- a) économies dégagées sur le projet de construction (15 millions), et
 - b) excédent budgétaire dégagé sur le budget biennal précédent.
5. Cela vient s'ajouter au million de francs suisses que la Confédération helvétique verse chaque année à cet effet, suite à la renégociation de l'accord sur le siège de l'organisation.

II. Visite du 28 mars 2014 à Vienne

A. Visite

6. Il s'agissait de visiter l'ONUDI qui se trouve dans le Centre international de Vienne, siège de l'ONUDI, de l'AIEA, de l'ONU et de l'OTICE.
7. L'équipe effectuant la visite était composée du Responsable de projet (Peter Timmermans – Brink Groep), d'un représentant de la Cour (Sean Walsh) et du Comité de contrôle (Roberto Bellelli), et a été reçue par la Chef du **Service de gestion des bâtiments** (Mme Teresa Garcia-Gill Cuéllar) et son équipe.

B. Le Centre international de Vienne

8. L'ensemble des bâtiments du Centre international de Vienne constitue le parc le plus important dans le monde des organisations internationales. Ce complexe a été construit dans les années 70 et présentent les caractéristiques suivantes :

Propriétaire.....	Ministère des finances autrichien,
Superficie brute.....	380.000 m ² ,
Surface de bureau et de conférence ...	180.000 m ²
Valeur (actualisée)	1 milliard d'euros (à l'origine, 450 millions de dollars)
Postes de travail	4.500 employés + 2.500 visiteurs (délégués)

C. Ressources et modèle de gestion des locaux

9. Le Service de gestion des bâtiments propose des services de maintenance internes pour l'ensemble du complexe (soit les 4 organisations). Bien que la vaste majorité des travaux soient réalisés en interne, il est fait appel à des prestataires externes pour un certain nombre de services, notamment la maintenance des ascenseurs et des escaliers mécaniques, le nettoyage, les détecteurs de fumée et le traitement des déchets (voir la liste des services figurant aux pages 15-16 de la présentation).

10. Le Service de gestion des bâtiments est composé de 80 personnes (1 Directeur, 3 postes d'administrateurs et le reste constitué d'agents des services généraux) par rapport à un effectif approuvé de 111 postes (1 Directeur, 5 postes d'administrateurs et 105 postes d'agents des services généraux).

11. Aucun regroupement des achats avec les autres organisations basées à Vienne (par exemple, l'OPEP ou l'OSCE) n'a été mis en place, dans la mesure où il est déjà très complexe en termes politiques d'assurer les services pour les organisations installées au sein du Centre international de Vienne.

D. Budget d'entretien et de remplacement des équipements

12. Les coûts sont répartis entre les 4 organisations, en fonction d'une formule qui tient compte de l'espace alloué/utilisé et des effectifs : tout changement de ces deux critères (réduction ou expansion des organisations) entraîne une variation annuelle des coûts pour chaque organisation.

13. Le budget annuel s'élève à 30 millions d'euros environ et est ventilé comme suit :

- a) *Gestion des bâtiments généraux* : 20,5 millions d'euros (dont 6-7 millions d'euros pour l'eau, le gaz et l'électricité, 7,5 millions d'euros pour le remplacement et la maintenance des équipements à long terme, 5-6 millions d'euros pour le nettoyage et les autres frais de fonctionnement, y compris les frais de personnel). Tout excédent budgétaire dégagé sur cette enveloppe n'est pas reversé aux États membres mais vient s'ajouter à un Fonds, dont le montant s'élève actuellement à 12-13 millions d'euros et est géré par l'Unité des finances de l'UNIDO ;
- b) *Gestion des bâtiments communs* : 1,0 million d'euros (pour les services de conférence) ;
- c) *Principales réparations et remplacement des équipements* : 3,5 millions d'euros, prélevés sur le Fonds qui est financé pour moitié par les organisations et pour moitié par l'État hôte. Le montant de 3,5 millions d'euros est fixé pour une durée théorique de 5 ans, mais cette durée a été prolongée de façon empirique pour 15 ans. La maintenance du système d'air conditionné est, par exemple, inclus, mais un appareil installé séparément ne le serait pas, un nouveau système d'éclairage basé sur une nouvelle technologie serait pris en charge mais ne le serait pas si seulement certains luminaires étaient remplacés.

Chaque année, un *Groupe de travail technique permanent*, auquel participe l'État hôte, émet des recommandations et le *Comité conjoint chargé des principales réparations* adopte des décisions ;

- d) *Projets entièrement financés par des entités individuelles* 5 millions d'euros (financés par les organisations, l'État hôte ou autres).

E. Services contractuels externalisés

14. Voir la liste aux pages 15-16 de la présentation. Il a été noté que les services externalisés doivent être réalisés en tenant compte de la nécessité de maintenir la propriété aux mains de l'organisation afin d'assurer une maintenance adaptée et préventive.

F. Fréquence de maintenance et cycle de vie utile des actifs

15. S'agissant de la maintenance et/ou du renouvellement des équipements, aucune fréquence n'a été fixée : alors que le financement est fourni sur une base pluriannuelle (budget biennal et durée du Fonds prolongé jusqu'à 15 ans), la gestion de la maintenance et du renouvellement des équipements se fait sur une base annuelle.

16. Il n'est pas rare de prolonger la durée de vie utile des actifs, étant entendu qu'il existe un décalage entre la durée de vie théorique et la réalité : par exemple, selon le droit australien, le système d'air conditionné doit être remplacé tous les 25 ans mais cette durée de vie est prolongée, faute de moyens.

Annexe VIII

Position de la Cour sur le projet de décision relatif au coût total de propriété en date du 15 septembre 2015

1. La Cour a minutieusement examiné la « Recommandation globale » sur le coût total de propriété, qui a été préparée par le président du Comité de contrôle pour examen et décision par ce dernier. La Cour estime que l'Avis complet, qui a été rédigé par le Groupe de travail sur le coût total de propriété le 2 avril 2015 et diffusé par l'expert du Comité de contrôle, constitue la meilleure solution possible pour les locaux permanents de la Cour, en tant que stratégie pour l'entretien et le renouvellement des équipements, si l'on veut préserver à long terme la fonctionnalité et la valeur des locaux de la Cour.

2. Le Groupe de travail sur le coût total de propriété, qui est présidé par le Directeur de projet et composé de représentants de la Cour et du Comité de contrôle, notamment de l'expert de ce dernier, s'est réuni à plusieurs reprises d'avril 2013 à mars 2015. Des commissaires aux comptes ont assisté à ces réunions de manière périodique. Le Groupe de travail a examiné en profondeur la question et pris les décisions suivantes :

- a) *Modèle organisationnel* : l'entretien et le renouvellement des équipements sont externalisés auprès de l'entreprise générale (et non effectués en interne) et placés sous la direction de l'Unité de gestion des installations qui relève du Greffe et utilise le minimum de ressources nécessaires ;
- b) *Stratégie de financement* : le financement du programme d'entretien, par le budget ordinaire de la Cour, ainsi que le financement du programme de renouvellement des équipements, par le fonds établi à cette fin et constitué de contributions annuelles à taux fixe, assureront le bon déroulement de la mise en œuvre. D'autres solutions, telles qu'un fonds hybride alimenté par des contributions moins élevées et doté d'un mécanisme de crédit, ont également été jugées acceptables ;
- c) *Gouvernance* : Comité du budget et des finances et Assemblée des États Parties ; mise en œuvre vérifiée par les commissaires aux comptes ; et
- d) *Contributions des nouveaux États au coût du projet de construction des locaux permanents* : cette approche est prospective puisqu'elle prévoit le paiement des contributions destinées au fonds en vue de réduire le montant du coût total de propriété restant à acquitter par les États existants. Elle exige toutefois que la valeur des bâtiments soit maintenue à un niveau fixe durant la mise en œuvre du programme d'entretien et de renouvellement des équipements, comme le conseille le Groupe de travail sur le coût total de propriété. La Cour considère néanmoins que la création du mécanisme permettant aux futurs États Parties de contribuer de manière proportionnelle au coût du projet de construction des locaux permanents pourrait dissuader les États non Parties de rejoindre la Cour à l'avenir et menacer ainsi son objectif d'universalité.

3. En se référant aux conclusions et avis du Groupe de travail sur le coût total de propriété, la Cour s'inquiète du fait que la proposition formulée par le président du Comité de contrôle pourrait poser d'importants risques, en ce qui concerne la viabilité à long terme du programme d'entretien et de renouvellement des équipements des locaux de la Cour. La Cour souhaite que ces éléments soient consignés.

Annexe IX

Groupe de travail sur le coût total de propriété – Avis complet : comment organiser et financer le remplacement du matériel

I. Introduction

1. En 2015, la Cour pénale internationale deviendra propriétaire des locaux permanents et devra assumer les coûts y afférents, dénommés « coût total de propriété » :
 - a) Les coûts financiers : coûts induits par le prêt (intérêts et amortissement) ;
 - b) Les coûts d'entretien : coûts de maintenance préventive et corrective, et renouvellement des équipements ; et
 - c) Les coûts de gestion des installations : coûts directement liés au fonctionnement des bâtiments (non de l'organisation) tels que les assurances et les dépenses énergétiques.
2. Conformément au paragraphe 8 de la résolution ICC-ASP/11/Res.3, le Comité de contrôle a établi, en mars 2013¹, un groupe de travail sur le coût total de propriété (« le groupe de travail ») qui est chargé de l'évaluation technique des options envisageables pour financer le coût des installations et les dépenses d'entretien, notamment pour toute option engageant les futurs États Parties à contribuer au coût du projet.
3. Ce groupe de travail est présidé par le Directeur de projet, et ses membres votants sont le Directeur de projet et les représentants de la Cour et du Comité. Les membres non votants comptent le Directeur de projet adjoint, le gestionnaire du projet (Brink Groep) et l'expert indépendant du Comité. Sont également autorisés à siéger aux réunions du groupe de travail les États Parties qui le souhaitent, les représentants du Comité du budget et des finances, ceux de l'auditeur externe.
4. Le groupe de travail s'est réuni les 17 avril, 24 mai, 5 juillet, 3 septembre et 15 octobre 2013, les 15 janvier, 11 mars, 9 avril, 14 mai, 24 septembre et 22 octobre 2014 et les 9 et 24 mars 2015.

II. Contexte

5. Depuis le début de ses travaux en 2013, le groupe de travail a concentré ses efforts sur la façon de gérer l'entretien et de financer le remplacement du matériel dans les nouveaux locaux. Plusieurs options ont été discutées.
6. Le groupe de travail a présenté ses principales conclusions, une synthèse et des recommandations le 27 mars 2014, qui incluaient la solution de l'entreprise générale comme étant la mieux adaptée sur le plan organisationnel, et un fonds basé sur des contributions à taux fixe des États Parties avec une politique de gestion de trésorerie active mais évitant les risques, visant à couvrir toutes les variations des coûts relatifs au remplacement du matériel. Le groupe de travail a également recommandé que la conclusion du contrat de maintenance soit ajournée d'une année, le temps que l'Unité de gestion des installations soit installée dans ses nouveaux locaux et que la Cour élabore le nouveau modèle².
7. Le 3 avril 2014, le Comité a examiné les avis du groupe de travail et noté que leur concrétisation, notamment s'agissant de la question du financement, était incertaine en raison du montant des ressources exigé des États Parties depuis la première année de mise en service des locaux permanents, et de la difficulté à atténuer les variations des coûts qui doivent être assumés durant un délai prolongé, et demandé au groupe de travail de soumettre des options supplémentaires³.
8. Le Comité a notamment demandé au groupe de travail de :

¹ Mandat – Groupe de travail sur le coût total de propriété, en date du 19 mars 2013.

² Rapport intérimaire sur les activités du Comité de contrôle, paragraphes 57 à 68.

³ Rapport intérimaire sur les activités du Comité de contrôle, paragraphes 69 à 71.

- a) Préciser le montant des coûts pluriannuels prévisionnels pour le cycle de vie des locaux, en incluant une analyse des coûts y afférents (par ex. la maintenance à tous niveaux, les services de gestion des installations, le renouvellement des équipements, les frais de personnel), et en distinguant clairement les différentes catégories de coûts (par ex. la maintenance et le renouvellement des équipements) et les montants ventilés pour chacun des exercices de la période ;
- b) Examiner le mécanisme hybride de financement, ainsi que les modèles de remplacement en matière de maintenance et de gouvernance, notamment pour les périodes de transition, dans le cas où les activités doivent être externalisées ; et
- c) Étudier plus avant les pratiques des autres organisations internationales pertinentes, notamment pour les cycles de vie, les critères de référence et les niveaux de maintenance qui s'appliquent.

9. Suite à la présentation par le groupe de travail des options de financement et de gouvernance de la gestion du renouvellement des équipements, le 30 mars 2014, le Comité du budget et des finances, lors de sa vingt-deuxième session, a demandé que lui soient fournis⁴ :

- a) Des options relatives à la solution « hybride » de financement des coûts d'entretien, à savoir un versement anticipé de contributions pour financer ultérieurement des opérations majeures de maintenance, dans la mesure où les besoins futurs de la Cour en matière d'installations sont, par essence, incertains, variant en fonction de ses activités, et pourraient diminuer au fil du temps ;
- b) Une étude des avantages et des inconvénients de la mise en place d'un prêt pour financer à court terme les coûts d'entretien imprévus ou pour niveler les variations des coûts ;
- c) Plus de détails sur le fonds proposé pour financer les coûts d'entretien : capacité et calendrier ; hypothèses concernant les différents types d'instruments de placement et les risques afférents pouvant générer un retour sur investissement de 2,29 et 4,5 pour cent ; coûts des services internes ou externalisés liés à la gestion des risques et des placements ; montant des contributions annuelles à taux fixe, si le rendement des placements est inférieur aux estimations ;
- d) Un prévisionnel des coûts d'entretien au-delà de 30 ans, suivant la recommandation du groupe de travail ; et
- e) Une explication du rôle de l'Assemblée et le Comité de contrôle dans la structure de gouvernance (définir la stratégie, un contrôle financier et la chaîne de responsabilité).

10. Le 2 octobre 2014, le groupe de travail a présenté un rapport intérimaire pour répondre aux demandes du Comité de contrôle et du Comité du budget et des finances de proposer des mécanismes hybrides de financement, au-delà du seuil de 30 ans, et en tenant compte des enseignements tirés par d'autres organisations gouvernementales et intergouvernementales.

11. Le groupe de travail a de nouveau estimé que le modèle de l'entreprise générale constituait la meilleure solution pour organiser la maintenance. Concernant le financement, le groupe de travail est parvenu à la conclusion que la création d'un fonds serait la meilleure option possible pour atténuer les variations des coûts au fil du temps, et a présenté quatre options différentes pour un nouveau scénario de base, y compris un mécanisme hybride de financement, afin de tenir compte des remarques émises auparavant par le Comité de contrôle et le Comité du budget et des finances⁵.

12. À sa treizième réunion tenue le 13 novembre 2014, le Comité de contrôle a estimé que les solutions techniques basées sur une approche pluriannuelle de la gestion et du financement du coût total de propriété semblaient présenter des difficultés politiques. Le Comité a, par conséquent, estimé que le groupe de travail devrait également examiner une

⁴ Rapport du Comité du budget et des finances sur les travaux de sa vingt-deuxième session, paragraphe 100.

⁵ Rapport intérimaire du groupe de travail sur le coût total de propriété daté du 29 octobre 2014.

approche annuelle, qui pourrait permettre de faire face à ces difficultés politiques, tout en affinant davantage les solutions techniques.

13. Le Comité a décidé que le groupe de travail devrait finaliser ses travaux début 2015, en élaborant deux solutions alternatives qui tiennent compte, respectivement, d'une approche pluriannuelle favorisant une perspective technique, et d'une approche annuelle qui pourraient surmonter les difficultés politiques pouvant découler du premier scénario.

14. Le présent rapport est basé sur les travaux antérieurs du groupe de travail et sur la présentation faite par le gestionnaire du projet lors des réunions du groupe de travail des 9 et 24 mars 2015 en réponse aux questions posées par le Comité du budget et des finances et le Comité de contrôle, qui a également été soumis au Comité le 27 mars 2015⁶.

15. À la demande du Comité, deux options ont été examinées :

- (a) Solution technique : entreprise générale associée à un fonds hybride ; et
- (b) Proposition basée sur le projet du document de travail sur le coût total de propriété daté du 5 novembre : solution interne ou solution de l'entreprise générale associée à un fonds annuel.

III. Portée de l'avis : stratégie en matière de maintenance

16. Le groupe de travail sur le coût total de propriété (« le groupe de travail ») a constaté que tous les éléments du coût total de propriété constituent des coûts peu évolutifs (en tenant compte d'une indexation normale), à l'exception du remplacement du matériel (voir appendice D).

17. Par conséquent, la question porte sur :

- a) *le modèle organisationnel* : comment organiser la maintenance des locaux permanents, à savoir l'entretien préventif et correctif (y compris les inspections et les certifications obligatoires) et le renouvellement des équipements. Les deux alternatives retenues sont : sélectionner une entreprise générale ou organiser la maintenance en interne ;
- b) *la stratégie de financement* : comment financer le remplacement du matériel par les États Parties. Cela peut se faire par une approche pluriannuelle en ayant recours à un fonds (avec des contributions à taux fixe ou selon un mécanisme hybride), ou sur une base annuelle.

Ces deux options ont été évaluées selon deux critères différents :

- a) Faisabilité technique ; et
- b) Faisabilité financière.

18. Par ailleurs, et conformément aux demandes du Comité de contrôle et du Comité du budget et des finances, le groupe de travail a examiné les ajustements en matière de **gouvernance** nécessaires pour gérer le renouvellement des équipements.

19. Enfin, le Comité a demandé à la Cour de fournir une solution technique possible pour les **contributions des nouveaux États Parties au financement du projet des locaux permanents**.

IV. Hypothèses

20. Deux décisions ont déjà été prises concernant : a) la prolongation du contrat de maintenance de Courtys et b) l'évaluation de l'état des installations, y compris les cycles de vie, la durée d'amortissement, les indices, etc. En outre, afin de procéder à des calculs au titre du renouvellement des équipements, les coûts d'entretien ont été traités de façon séparée, comme cela est indiqué à la section c) Entretien (préventif et correctif) et remplacement du matériel.

⁶ Avis complet : comment organiser et financer le renouvellement des équipements (Version 7.0), Groupe de travail sur le coût total de propriété, 25 mars 2015.

A. Prolongation du contrat de maintenance de Courtys

21. Suite à l'avis favorable du Comité du budget et des finances et du Comité de contrôle, l'Assemblée a autorisé la prolongation aux prix du marché du contrat de maintenance annuel conclu avec Courtys (à compter de la date de résiliation) jusqu'au 31 décembre 2017. L'objectif de cette prolongation est d'éviter de surcharger la Cour et le Bureau du Directeur de projet à un moment critique dans l'achèvement du programme de transition vers les nouveaux locaux et de favoriser également une mise en place plus prudente du mécanisme qui sera adopté pour le coût total de propriété.

B. Évaluation de l'état des installations

22. Après une discussion approfondie, le groupe de travail est parvenu à la conclusion que l'état des installations des locaux permanents devra se situer au niveau 2 (pour la tour dans laquelle se trouvent les salles d'audience et quelques parties communes dans la mesure où ce sont les espaces les plus représentatifs des nouveaux locaux) et au niveau 3 pour le reste des locaux (ailes de bureaux, entrepôt). Cette solution est soutenue par la stratégie de maintenance appliquée aux bâtiments gouvernementaux néerlandais dont le niveau est fixé à 3. L'évaluation de l'état des installations est détaillée dans le rapport du groupe de travail daté du 29 octobre 2014.

23. Le groupe de travail fait sienne la recommandation du Comité de contrôle que la Cour maintienne l'état des installations à un niveau situé entre 2 et 3, au moindre coût possible, et qu'il soit procédé à une évaluation afin de parvenir, dans la mesure du possible, à un équilibre plus favorable.

24. Tous les calculs relatifs aux coûts de maintenance et de renouvellement des équipements sont basés sur cette combinaison entre les niveaux 2 et 3.

C. Entretien (correctif et préventif) et remplacement du matériel

25. Bien que le renouvellement des équipements soit intrinsèquement lié à l'entretien préventif et correctif des installations, leurs budgets respectifs peuvent être séparés.

26. Alors que le remplacement du matériel respectera, conformément des prévisions actuelles, le calendrier figurant à l'appendice I, les coûts relatifs à l'entretien préventif et correctif des nouveaux locaux sont estimés à 1,5 million d'euros par an à compter de 2018. Ce montant est estimé comme suffisant pour garantir une maintenance satisfaisante des nouveaux locaux sous réserve que soit mis en œuvre un programme de renouvellement des équipements adapté, et inclut une petite enveloppe pour des événements imprévus, comme un changement législatif.

27. S'agissant des locaux permanents, la Cour, en étant propriétaire et utilisatrice du bâtiment, devra gérer à la fois les coûts d'entretien incombant au propriétaire et ceux incombant à l'utilisateur. Les frais incombant au propriétaire couvrent tous les éléments qui sont normalement réglés par le loyer (façade, installations, etc.). Les frais incombant à l'utilisateur couvrent tous les éléments que la Cour acquiert de son côté et peuvent être retirés du bâtiment (équipements des salles d'audience, mobilier, etc.)

28. S'agissant des locaux permanents, la Cour s'acquitte bien des deux catégories de frais d'entretien. Toutefois, les coûts incombant au propriétaire sont acquittés par le propriétaire au titre du Grand programme V et ceux incombant à l'utilisateur relèvent de la Cour elle-même (Unité de gestion des installations, Grand programme III). Le niveau de maintenance est comparable entre les locaux provisoires et les locaux permanents. Bien que la surface des locaux permanents soit plus importante et qu'il faille entretenir des espaces verts, les coûts d'entretien annuels devraient être inférieurs à ceux des locaux provisoires, en raison surtout de la conception du bâtiment. Une comparaison des coûts figure à l'appendice II.

V. Modèle organisationnel

29. Dans l'avis émis le 27 mars 2014, le groupe de travail avait fortement recommandé d'opter pour la solution proposée par l'entreprise générale. Cette position est largement étayée et documentée dans les rapports précédents élaborés par le groupe de travail.

30. Dans son document de travail sur le coût total de propriété daté du 5 novembre 2014, le Comité de contrôle a demandé au groupe de travail de « définir une période de transition pour l'entretien du bâtiment entre Courtys et des ressources internes tout en examinant la possibilité de faire appel à un entrepreneur général externe après une période de 10 ans ».

31. Le groupe de travail constate que, étant donné la situation locative des locaux provisoires, la Cour a, dans une grande mesure, fonctionné comme un gestionnaire à la demande vis-à-vis du propriétaire (RVB) sans aucune expertise spécifique de la maintenance du bâtiment. Ce mode de fonctionnement est adapté à la solution de l'entreprise générale sous réserve d'apporter quelques ajustements mineurs.

32. Le groupe de travail note également que la prolongation du contrat de maintenance de Courtys jusqu'à la fin de l'année 2017 pour permettre à l'Unité de gestion des installations suffisamment de temps pour être en mesure et préparer un appel d'offres pour le contrat principal, est également appropriée compte tenu de la structure actuelle de l'Unité de gestion des installations, et la solution de l'entreprise générale.

33. D'un point de vue organisationnel et économique, il serait assez illogique pour la Cour de passer d'un modèle de fonctionnement à la demande comme c'est le cas actuellement avec le RVB, puis avec Courtys jusqu'à la fin de 2017, pour passer ensuite à une solution interne au cours de la période de transition, et finalement revenir à la solution de l'entreprise générale. Pour mettre en place une solution interne, même pour un nombre d'années limité, l'Unité de gestion des installations devrait procéder à un changement structurel et fonctionnel onéreux.

34. Le groupe de travail estime donc qu'il ne serait pas pertinent sur le plan économique de modifier le modèle organisationnel ou de prolonger inutilement la période de transition afin d'examiner la possibilité d'opter pour une entreprise générale externe.

35. Le groupe de travail a de nouveau examiné attentivement la solution de l'entreprise générale et garanti l'objectivité de ses conclusions en appliquant la méthode de comparaison des coûts public-privé (PPC) qui utilise des paramètres qualitatifs et quantitatifs.

36. D'un point de vue quantitatif, la solution interne est considérée comme étant moins avantageuse que le modèle de l'entreprise générale. Bien que la solution interne offre une plus grande souplesse, notamment s'agissant des aspects liés au transfert des risques et de la possibilité d'élargir la portée du contrat de l'entreprise générale⁷, la solution interne est moins favorable dans la mesure où la Cour gèrerait elle-même les risques liés à la maintenance, ce qu'elle n'est pas en mesure de faire à l'heure actuelle.

37. S'agissant des critères qualitatifs ayant une incidence sur les coûts d'entretien, la solution interne est également moins avantageuse sur le plan économique ; il serait nécessaire développer l'organisation interne de la Cour afin de faire face à toutes sortes d'activités tactiques, et cette structure interne ne tirerait jamais profit de la position de l'entreprise générale sur le marché.

38. En outre, il existe une règle empirique selon laquelle une organisation doit disposer de plus de 100 000 m²⁸ pour mettre en place une organisation compétente et expérimentée capable de gérer les aspects opérationnels de maintenance et de renouvellement des équipements qui incombent au propriétaire.

⁷ Cela s'explique par le fait que la solution interne implique de faire appel à différents entrepreneurs pour la maintenance des locaux (à savoir un transfert des risques à différentes parties) au lieu d'un seul entrepreneur général qui serait responsable de l'exécution et du contrôle des travaux à réaliser. Dès lors, la solution interne implique un coût supérieur du point de vue de la gestion des contrats relative aux risques liés à la maintenance.

⁸ Prof ir H. de Jonge, Université technique de Delft, Pays-Bas.

39. Dans l'ensemble, il est estimé que la solution interne coûterait 15 millions d'euros de plus au terme de la période de 30 ans, soit une moyenne de 0,5 million d'euros par an selon les estimations les plus prudentes (voir appendice III).

40. Le groupe de travail considère que le Comité de contrôle et l'Assemblée disposent de toutes les informations nécessaires pour prendre une décision sur le modèle organisationnel souhaité et qu'il ne serait pas dans le meilleur intérêt de l'organisation de retarder davantage cette décision.

A. Avis

- a) **Le groupe de travail recommande que la Cour adopte la solution de l'entreprise générale comme stratégie principale de maintenance et de remplacement du matériel sur la base de programmes d'entretien pluriannuels planifiés selon un cycle décennal :**
- i) **La solution de l'entreprise générale coûte 0,5 million d'euros de moins que la solution interne ; et**
 - ii) **Il s'agit d'une solution de maintenance et de remplacement du matériel moins risquée, plus effective et plus efficace pour la Cour effective, strictement interconnectée, gérée dans son ensemble par l'entreprise générale tout en étant contrôlée par la Cour.**
- b) **Le groupe de travail recommande de mettre en place une période de transition, telle qu'elle est prévue à l'heure actuelle, jusqu'au mois de décembre 2017 conformément aux étapes suivantes :**
- i) **Développer et assurer la formation du personnel de l'Unité de gestion des installations en 2016 et 2017 conformément au plan de développement en cours d'élaboration ; et**
 - ii) **Concevoir et mettre en œuvre un plan d'achats au milieu de l'année 2017, afin que l'entreprise générale soit en mesure de commencer ses activités le 1^{er} janvier 2018.**
- c) **Il est recommandé de conclure un contrat à livre ouvert avec l'entreprise générale pour la maintenance préventive et corrective, ainsi que pour le renouvellement des équipements afin de garantir la plus grande efficacité possible et stimuler la collaboration⁹.**

VI. Stratégie de financement

41. **Option a) : fonds intégral avec contributions annuelles à taux fixe.** Le groupe de travail a recommandé, dans son avis daté du 27 mars 2014, que la Cour crée un fonds constitué par des contributions annuelles à taux fixe des États Parties avec un rendement défensif d'au moins 2,29 % afin de financer l'intégralité du remplacement du matériel pendant 30 ans.

42. Suite aux commentaires émis par le Comité de contrôle et le Comité du budget et des finances dans son rapport intérimaire daté du 29 octobre 2014 présentant plusieurs options, sur une période de 50 ans, y compris différentes alternatives pour le fonds hybride, sans contributions des États Parties les cinq premières années suivant l'emménagement dans les nouveaux locaux, et un niveau de risque nul.

43. Après examen des différentes alternatives, le Comité a indiqué qu'il préfère ne pas s'engager dans la création d'un fonds à large échelle, hors du contrôle des États Parties et potentiellement exposé aux risques découlant de la gestion et des marchés financiers figurant dans le document de travail daté du 5 novembre 2015. Le Comité a demandé au groupe de travail d'explorer deux solutions alternatives qui tiennent compte, respectivement, d'une approche pluriannuelle favorisant une perspective technique, et

⁹ Voir les principales conclusions, la synthèse et les recommandations du groupe de travail en date du 27 mars 2014.

d'une approche annuelle qui pourrait de faire face aux difficultés politiques pouvant découler du premier scénario.

44. Le groupe de travail a examiné deux autres alternatives lors de ses réunions du 9 et 24 mars 2015 :

- a) Solution technique : fonds hybride ; et
- b) Proposition basée sur le projet du document de travail sur le coût total de propriété daté du 5 novembre 2014: financement annuel, avec ou sans fonds en dernier ressort de [10 millions d'euros].

45. Comme cela a déjà été indiqué, les coûts d'entretien préventif et correctif ont été séparés du renouvellement des équipements, et sont estimés à 1,5 million d'euros par an, imputés au budget annuel de la Cour. Ce montant est comparable à celui correspondant à la maintenance incombant au propriétaire et à l'utilisateur supporté par les États Parties dans les locaux provisoires, et illustre la plus grande efficacité des nouveaux locaux, alors que la surface des locaux est supérieure de 10 000 m².

46. Le groupe de travail considère toujours, conformément à l'avis précédemment émis le 27 mars 2014, qu'il est préférable de financer le remplacement du matériel des nouveaux locaux de la Cour par l'intermédiaire d'un fonds intégral. Cette option figure d'ailleurs dans la section « Fonds » de la présentation datée du 26 mars 2015 (diapositives 20, 21 et 22). Le groupe de travail estime qu'un fonds d'une telle durée et d'un tel montant pourrait obtenir un taux minimum de rendement de 1 %, si ce n'est plus, malgré une politique visant à éviter tout risque.

47. **Option b) : fonds hybride.** S'il n'est pas possible de créer un fonds, le groupe de travail propose alors que les États Parties contribuent chaque année pour un montant de 2,5 millions d'euros (indexés à 2 % chaque année). L'avantage pour les États Parties serait de visualiser dans le budget ordinaire de la Cour le même montant que celui versé actuellement pour la location des locaux (après subvention de l'État hôte). Cette option figure dans la section « Fonds hybride » de la présentation du 26 mars 2015 (diapositives 23, 24 et 25).

48. Un tel fonds hybride couvrirait les coûts relatifs au remplacement de matériel, à l'exception des trois variations de coûts vers 2041, 2051 et 2056, qui auront alors probablement une incidence importante sur le processus budgétaire annuel de la Cour. Pour le reste des exercices, la maintenance et le renouvellement des équipements ne devraient pas entraîner une fluctuation du budget de la Cour et, par conséquent, ne devraient avoir aucune incidence sur le processus budgétaires de la Cour.

49. À l'heure actuelle, suite à la demande du Comité de contrôle, les montants ont été calculés avec un taux de rendement provisoire minimum de 1 %. Toutefois, tout résultat supérieur à ce seuil entraînerait immédiatement une réduction du coût du remplacement du matériel pour les États Parties. Si une politique d'investissement à moyen ou long terme était recommandée par le Comité du budget et des finances et approuvée par l'Assemblée, elle pourrait s'appliquer au fonds destiné au remplacement du matériel.

50. Un processus d'approbation annuel serait mis en place, conformément aux procédures normales, pour les programmes annuels connexes avant que l'entreprise générale ne puisse exécuter les activités de maintenance et utiliser les ressources du fonds créé.

51. Le recours aux ressources du fonds se ferait conformément aux programmes de maintenance annuels, sur la base des programmes de maintenance pluriannuels approuvés avec l'entreprise générale. La Cour mettrait les ressources à disposition sur le fonds pour l'entreprise générale en vertu du contrat et des règles définis par l'Assemblée.

52. **Option c) : budget annuel.** Il n'y aurait aucun fonds hybride et aucun rendement. Par conséquent, le renouvellement des équipements entraînerait, selon les estimations actuelles, 14 variations fortes des coûts dans les 50 prochaines années, dont certaines très significatives, à savoir à hauteur de 95 millions d'euros. Le budget ordinaire de la Cour varierait à 14 reprises, ce qui compliquerait de façon significative le processus budgétaire. Il serait nécessaire de prendre à 14 reprises une décision sur le fonds alloués à la maintenance, ce qui créerait un risque pour la qualité et l'exécution dans les délais du

programme de maintenance. Ce risque serait bien plus élevé si la solution interne est retenue. Enfin, toute économie dégagée sur la maintenance ou toute allocation de ressources inutilisée ne serait pas reportée sur l'exercice budgétaire suivant. Cette option figure dans la section « Budget annuel » de la présentation du 26 mars 2015 (diapositives 18 et 19).

53. En conclusion, la solution du budget annuel augmenterait le risque pour les États Parties de ne pas être en mesure de s'acquitter en temps opportun de leur contribution prévue pour le remplacement du matériel, notamment au cours des exercices où les contributions seraient les plus importantes (à savoir d'après le calendrier actuel, 50 millions d'euros en 2036, ou 72 millions d'euros en 2041, et 95 millions d'euros en 2056).

A. Fonds de réserve en dernier ressort

54. Le Comité de contrôle a demandé au groupe de travail d'étudier « la création d'un **fonds de réserve en dernier ressort** basé sur un mécanisme d'investissement excluant tout risque (le groupe de travail a basé ses calculs sur un rendement de 1 %) à hauteur de [10] millions d'euros visant à financer les coûts d'entretien imprévus et inévitables, dont le recours ne pourrait se faire que sur approbation d'une entité de gestion, disponible après [10] ans. » Cette proposition figure dans la section « Fonds hybride plafonné » de la présentation du 26 mars 2015 (diapositives 25, 26 et 27).

55. Selon le groupe de travail, il ne devrait, en principe, n'y avoir aucun « coût d'entretien imprévu et inévitable » si des mesures adaptées sont prises en matière de maintenance préventive et corrective. Toutefois, comme l'ont suggéré certains membres du Comité de contrôle, ce fonds de réserve en dernier ressort pourrait constituer une version plus modeste (plafonné à 10 millions d'euros) du fonds hybride envisagé dans l'option b).

B. Facilité de prêt

56. Si les options b) et c) sont retenues, les très fortes variations de coûts devront être financées par les États Parties conformément au programme de renouvellement des équipements. Ces variations sont plus nombreuses et plus significatives dans l'option c) et entraînent un risque de ne pas procéder aux investissements nécessaires en temps opportun.

57. À cet égard, le Comité du budget et des finances a demandé au groupe de travail de conduire « une étude des avantages et des inconvénients de la mise en place d'un prêt pour financer à court terme les coûts d'entretien imprévus ou pour niveler les variations des coûts ».

58. Comme indiqué précédemment, il ne devrait y avoir aucun besoin d'entretien et/ou de remplacement de matériel inattendu nécessitant un investissement significatif de dernière minute si un programme d'entretien préventif et correctif adéquat est mis en œuvre par la Cour.

59. Toutefois, le groupe de travail souscrit, tout comme le Comité du budget et des finances, au fait que la mise en place d'un prêt serait utile pour niveler les variations des coûts liés au renouvellement des équipements, notamment dans le cadre de l'option c), ce qui éliminerait le risque pour les États de ne pas être en mesure de s'acquitter en temps opportun de leurs contributions au titre du remplacement du matériel.

60. Si un prêt était mis en place, la Cour préleverait sur ces fonds et les États Parties se verraient appliquer le barème de quotes-parts applicable et leur contribution figurerait dans le budget annuel de la Cour. Si de nouveaux États rejoignaient la Cour, ils participeraient au remboursement du prêt à compter de la date de leur adhésion.

61. Les inconvénients d'un tel prêt seraient que les États Parties devraient payer des intérêts et que la mise en place d'un tel prêt exige l'adoption de mesures de gestion interne de la part de la Cour.

C. Avis

Dès lors que la Cour devrait préserver la pleine fonctionnalité et valeur de l'investissement réalisé par les États pour ses propres locaux par la mise en œuvre en temps opportun d'un programme de maintenance et de renouvellement des équipements :

- a) Le groupe de travail recommande la création d'un fonds visant à financer tous les coûts de renouvellement des équipements des nouveaux locaux et considère cette solution comme la meilleure option d'un point de vue technique. Selon le groupe de travail, le fonds devrait couvrir tous les frais de remplacement du matériel grâce à des contributions annuelles à taux fixe sur une période de 50 ans, conformément à l'avis qu'il a émis le 27 mars 2014. La solution la plus économique¹⁰, en évitant les risques et avec le coût le plus bas pour les États Parties sur 50 ans, serait l'option a). Le rendement d'un tel fonds devrait correspondre au moins au taux d'inflation, dans le pire des cas ; et
- b) Dans le cas des options b) ou c), le groupe de travail estime que la mise en place d'un prêt visant à financer les principales variations des coûts de renouvellement des équipements réduirait en partie le risque de ne pas procéder en temps opportun au remplacement nécessaire du matériel, ce qui aurait une incidence négative sur les activités de la Cour. Pour que le fonds hybride puisse couvrir les variations mineures des coûts, il conviendrait de procéder à des contributions annuelles de l'ordre de 2,5 millions d'euros (indexés à 2 %), alors que les variations les plus importantes exigeraient un financement supplémentaire significatif. Dès lors, les modèles hybrides b) et c) sont équivalents aux contributions actuelles que les États Parties versent pour les locaux provisoires, même s'il sera nécessaire de procéder à un financement supplémentaire.

VII. Gouvernance

62. Lors de sa vingt-deuxième session, le Comité du budget et des finances a demandé au Comité de contrôle de fournir une « explication du rôle de l'Assemblée et du Comité de contrôle dans la structure de gouvernance (définir la stratégie, un contrôle financier et la chaîne de responsabilité) » dans le cadre de l'entretien et du renouvellement des équipements dans les locaux permanents.

63. Le Comité a demandé au groupe de travail d'examiner différents mécanismes de gouvernance permettant à l'Assemblée de jouer un rôle actif et engagé dans l'entretien des locaux permanents et la possibilité de créer un fonds de réserve, y compris en nommant des représentants pour siéger dans une entité de gestion, en faisant appel à des observateurs indépendants, et en détenant l'autorité finale dans le processus décisionnel.

A. Programme général de remplacement du matériel sur 50 ans

64. Il s'agit de la base de référence à partir de laquelle toutes les autres alternatives (plans pluriannuels, contributions annuelles des États, fonds ou réserve, prêt, variation des coûts, etc.) sont calculées (voir appendice I)¹¹.

65. Le programme général élaboré par l'équipe chargée de la gestion du projet a été confirmé par l'expert du Comité de contrôle sur le coût total de propriété, sur la base des informations actuelles relatives au calendrier et à la valeur des remplacements.

66. Le programme est basé sur les seules hypothèses disponibles à ce jour, selon lesquelles la Cour pénale internationale est une institution qui, en principe, est amenée à exister pendant une longue période de temps, et le bâtiment doit être entretenu et maintenu

¹⁰ L'Option a) entraînerait un coût total sur 50 ans de 279 millions d'euros (sur la base d'un rendement de 1 %), par rapport à 304 millions d'euros pour l'Option c).

¹¹ En gardant toujours à l'esprit que le remplacement du matériel et la maintenance préventive et corrective sont intrinsèquement liés.

dans un état fonctionnel permettant à la Cour de remplir sa mission et de préserver de façon adaptée la valeur de l'actif.

67. L'Assemblée pourrait « prendre note » du programme général sur 50 ans relatif au renouvellement des équipements lors de sa quinzième session (fin 2016) ou de sa seizième session (fin 2017), sur recommandation du Comité du budget et des finances. Cette reconnaissance serait très utile pour diffuser auprès des États Parties le message que le fait d'être propriétaire des locaux et de préserver leur pleine fonctionnalité et la valeur de l'investissement représente un coût pour la Cour, qui vient en remplacement du versement d'un loyer.

68. Le programme général ferait l'objet d'une révision tous les dix ans environ, au moment de l'élaboration de chaque plan pluriannuel. Il pourrait y avoir une incidence sur le programme au moment de chaque examen pluriannuel en raison de questions telles que la prolongation du cycle de vie grâce aux innovations techniques ou la diminution de la valeur de remplacement des biens, l'évolution de la façon dont la Cour exécute sa mission, etc. Parmi les autres critères susceptibles de changer les règles du jeu figurent la possibilité que l'Assemblée décide de vendre le bâtiment et de s'acquitter d'un loyer, ou que les activités de la Cour soient suspendues.

B. Plans pluriannuels (tous les 10 ans environ)

69. À des fins de gestion, le programme général de remplacement du matériel doit être ventilé et divisé en plusieurs plans pluriannuels d'environ 10 ans chacun, qui sont appelés « **Programme de maintenance pluriannuel** » dans l'option b), ou « **Plan d'achats à moyen terme** » dans l'option c).

70. Le Comité du budget et des finances a déjà demandé à la Cour par le passé d'élaborer un budget prévisionnel pluriannuel, notamment pour l'acquisition d'équipements destinés aux locaux permanents.

71. Dans la mesure où ils fournissent la base nécessaire à la sélection de l'entreprise générale et les dispositions du contrat avec cette entreprise, l'approbation de chacun des plans d'entretien pluriannuels décennaux constitue l'étape la plus importante dans l'organisation de la maintenance et du renouvellement des équipements dans les locaux permanents, puisque le contrat conclu avec l'entrepreneur général, sur la base d'un plan pluriannuel, entraînerait des obligations pluriannuelles pour la Cour.

72. S'agissant de leur **gouvernance**, ces plans pluriannuels pourraient être élaborés, conclus et gérés dans le cadre de la gouvernance actuellement en place au sein de la Cour, comme suit :

- a) Les plans pluriannuels seraient élaborés par les services compétents de la Cour (Section des services généraux, Section du budget et des finances, etc.) ;
- b) [La révision pourrait être prise en charge par un groupe d'experts] ;
- c) Les plans pourraient être examinés et évalués par le Comité du budget et des finances ; et
- d) Les plans pourraient être approuvés par l'Assemblée ;
- e) L'audit de leur exécution pourrait être réalisé par un auditeur externe.

C. Plans annuels / coûts annuels

73. Quelle que soit l'option retenue, les plans pluriannuels seront divisés en plans annuels. Estimée à 1,5 million d'euros par an aux pris de 2018, la maintenance préventive et corrective serait toujours imputée au budget annuel de la Cour, alors que les coûts liés au remplacement du matériel seraient financés selon une ou plusieurs des alternatives suivantes : un fonds/une réserve, le budget annuel de la Cour et/ou un prêt.

74. Les dispositions concernant la **gouvernance** seraient semblables à celles examinées précédemment :

- a) Le programme de maintenance annuel, basé sur une actualisation annuelle du programme de maintenance pluriannuel, serait proposé par l'entrepreneur général et soumis à l'examen des services compétents de la Cour (Section des services généraux, Section du budget et des finances, etc.)
- b) En l'absence d'un entrepreneur général, la Cour élaborerait le budget chaque année sur la base du plan d'achats pluriannuel ;
- c) Le Comité du budget et des finances se chargerait d'évaluer le programme ou le plan ; et
- d) L'Assemblée approuverait les coûts d'entretien annuels (y compris les frais relatifs au renouvellement des équipements) par rapport au plan de maintenance décennal approuvé.

75. Dans le cadre de la solution de l'entreprise générale, les plans annuels seraient conformes au programme de maintenance pluriannuel, mais accorderaient une certaine marge de manœuvre dans les conditions générales et les obligations contractuelles conclues avec l'entrepreneur général.

76. La solution interne (aucune obligation à moyen terme avec l'entreprise générale et aucun fonds) impliquerait, quant à elle, de procéder chaque année à un débat budgétaire sur la maintenance et de suivre un processus décisionnel séparé pour chacune des variations des coûts relatifs au remplacement du matériel (la variation la plus importante s'élevant à 95,4 millions d'euros). Cela augmenterait très fortement le risque que les décisions nécessaires soient ajournées pour des raisons politiques et que les opérations de la Cour soient remises en cause. En outre, la Cour et l'Assemblée consacraient une très grande partie de leurs activités à débattre des questions de maintenance et de remplacement du matériel.

D. Rôle de l'Assemblée des États Parties

77. Il incomberait toujours en dernier ressort à l'Assemblée d'approuver toute dépense concernant le remplacement du matériel et l'entretien, après avis du Comité du budget et des finances.

78. L'Assemblée n'aurait pas besoin d'approuver le programme général de remplacement du matériel, qui ferait l'objet d'un examen permanent.

79. L'Assemblée devrait approuver les plans pluriannuels tous les 10 ans environ. Cela constituerait un exercice particulièrement important dans la mesure où ces plans pluriannuels fourniraient les dispositions contractuelles de base conclues avec l'entreprise générale, ce qui créerait des obligations pour la Cour sur toute la durée du contrat de maintenance. Tout devrait être entrepris pour que les États Parties soient satisfaits, que les plans pluriannuels soient raisonnables, aussi bien sur le plan technique qu'économique, et adaptés aux besoins de la Cour.

80. Chaque année, l'Assemblée approuverait, au terme du débat budgétaire ordinaire, toute évolution proposée par l'entreprise générale ou par la Cour des coûts d'entretien et de remplacement du matériel annuels par rapport au plan pluriannuel approuvé.

81. S'agissant du coût total de propriété, il est impératif qu'une décision soit prise sur le rôle de l'Assemblée en la matière lors de sa quatorzième session en novembre 2015. Cela permettra à l'entreprise générale chargée de l'entretien de procéder à une passation de marché effective et efficace.

82. Il ne devrait pas être nécessaire de mettre en place une entité permanente pour la gestion quotidienne des activités de maintenance, qui sont par essence d'ordre technique, et qui seraient gérées par la nouvelle organisation de l'Unité de gestion des installations conformément aux plans pluriannuels. Une entité permanente de gestion dans laquelle siègerait des États Parties n'apporterait probablement que peu de valeur ajoutée dans la mesure où l'expertise des délégués ne s'applique généralement pas à la gestion immobilière.

83. En résumé, il est compréhensible que les États Parties souhaitent veiller à ce que les ressources soient utilisées de manière sensée. Ce contrôle peut être réalisé de façon stricte sous les 10 ans (environ), au moment de l'approbation de chaque plan pluriannuel, conjointement avec la procédure budgétaire ordinaire suivie pour chaque budget annuel de la Cour.

84. Toutefois, les États Parties ne devraient pas perdre de temps à débattre du renouvellement des équipements, plutôt que d'aborder la question, par exemple, de la coopération et de la complémentarité. Il convient d'éviter que le Greffe, les États Parties et l'Assemblée consacrent la plupart de leur temps à débattre de savoir si les conduits d'aération devraient être remplacés, à quelle date, à quel prix, ou à comparer les taux d'exécution de tel ou tel fournisseur, etc.

85. La mise en œuvre des plans annuels et leur conformité avec les plans pluriannuels approuvés devraient être évaluées chaque année par un auditeur externe spécialisé, à l'instar de ce qui est mis en place pour le projet des locaux permanents.

E. Avis

- a) **La structure de gouvernance actuelle de la Cour est adaptée à la gestion du coût total de propriété en procédant à quelques ajustements mineurs ; voir appendice IV.**
- b) **Il est nécessaire qu'une décision soit prise par l'Assemblée en novembre 2015. Cela permettra à l'entreprise générale chargée de l'entretien de procéder à une passation de marché effective et efficace.**
- c) **Il n'est pas nécessaire ni envisagé de mettre en place une entité de gestion permanente dans laquelle les États Parties seraient présents. L'entretien et le remplacement du matériel peuvent être gérés au quotidien par la nouvelle organisation de l'Unité de gestion des installations.**
- d) **Si un fonds de remplacement du matériel ou un fonds en dernier ressort était créé, il serait régi par le Règlement financier et les règles de gestion financière de la Cour, soumis aux mêmes contrôles du Comité du budget et des finances et de l'Assemblée tous les ans, que les autres fonds.**

VIII. Contribution des nouveaux États Parties au projet de construction

86. Conformément au paragraphe 8 de la résolution ASP/11/Res.3, le groupe de travail conseillera le Comité de contrôle après avoir procédé à une analyse technique des différents mécanismes de financement des locaux et des coûts d'entretien, y compris de toute option permettant aux nouveaux États Parties de contribuer au financement du projet.

87. Suite à cette demande, le groupe de travail a reçu et examiné lors de sa réunion du 9 mars 2015, un document de travail élaboré par la Cour, y compris les options techniques disponibles au sein du cadre réglementaire du Règlement financier et règles de gestion financière en vigueur actuellement et en tenant compte des pratiques similaires appliquées par d'autres organisations internationales. Malheureusement, les organisations internationales propriétaires de locaux qui n'ont pas fait l'objet d'une donation sont rares. Par ailleurs, aucune des organisations qui a procédé à la construction de ses locaux n'a opté pour une combinaison de paiements forfaitaires et de prêt pour financer le projet.

88. Il convient de noter que le Règlement financier et les règles de gestion financière de la Cour exige que soit procédé au calcul de la contribution de tout nouvel État Partie que pour le Fonds de roulement de la Cour, ce qui correspond également aux règlements financiers d'autres organisations du système des Nations Unies. Cela est appliqué en restituant des fonds aux autres États Parties sans augmenter le niveau du Fonds de roulement.

89. Lors de sa réunion du 24 mars 2015, le groupe de travail a examiné une option plus simple d'un point de vue technique. Compte tenu de la complexité de gérer les options

techniques disponibles dans le cadre d'un système de financement mixte, qui exigerait une réévaluation des paiements forfaitaires acquittés précédemment par certains États ainsi que le calcul des remboursements au titre du prêt à chaque fois qu'un nouvel État Partie rejoindrait l'organisation, le groupe de travail est parvenu à la conclusion que la meilleure solution serait d'allouer la contribution de tout nouvel État Partie au fonds créé pour financer le coût total de propriété. Cette approche prospective aura l'avantage d'être simple et tournée vers l'avenir et réduira le montant résiduel du coût total de propriété restant à acquitter.

90. La contribution des nouveaux États Parties devrait être calculée en évaluant le coût final des nouveaux locaux et en appliquant le nouveau barème des quotes-parts, une fois que l'État Partie a adhéré à l'organisation. Cette approche s'explique comme suit : la valeur du bâtiment est maintenue au niveau des coûts de construction grâce à la mise en œuvre du programme relatif au coût total de propriété tout au long du cycle de vie des nouveaux locaux, par conséquent, les futurs États Parties s'acquitteront de leur contribution de la valeur initiale du bâtiment au moment où ils rejoindront la Cour pénale internationale.

91. La Cour estime que l'introduction d'un mécanisme destiné aux futurs États Parties visant à ce qu'ils contribuent proportionnellement aux coûts du projet de construction des locaux permanents relève de la responsabilité des États Parties. Toutefois, elle considère que cela pourrait avoir un effet dissuasif sur les États non parties à la Cour pour rejoindre l'organisation, ce qui pourrait remettre en cause le principe d'universalité.

Appendice I

Calendrier de remplacement du matériel

Year		Remplacement du matériel
2015		0
2016	1	0
2017	2	0
2018	3	0
2019	4	0
2020	5	0
2021	6	1.025.954
2022	7	0
2023	8	0
2024	9	4.217.241
2025	10	0
2026	11	1.172.141
2027	12	0
2028	13	0
2029	14	0
2030	15	0
2031	16	1.339.159
2032	17	5.219.056
2033	18	0
2034	19	0
2035	20	0
2036	21	50.191.215
2037	22	0
2038	23	0
2039	24	0
2040	25	6.458.855
2041	26	72.037.649
2042	27	0
2043	28	0
2044	29	0
2045	30	0
2046	31	1.997.049
2047	32	0
2048	33	7.993.171
2049	34	0
2050	35	0
2051	36	41.801.409
2052	37	0
2053	38	0
2054	39	0
2055	40	0
2056	41	95.405.840
2057	42	0
2058	43	0
2059	44	0
2060	45	0
2061	46	2.978.142
2062	47	0
2063	48	0
2064	49	12.241.826
2065	50	0

Appendice II

Entretien préventif et correctif des locaux provisoires et des locaux permanents

	Interim Premises		Permanent Premises	
	44000 m2		54000 m2	
	2014	2018	2018	
		index 2% per year	Main Contractor	In-house
Maintenance owner related	€ 900.000	€ 974.189	€ 1.476.721	€ 1.476.721
Maintenance user related	€ 697.236	€ 754.711	included	included
total	€ 1.597.236	€ 1.728.900	€ 1.476.721	€ 1.476.721
		delta	€ -252.179	€ -252.179

NB : les avantages dus au modèle organisationnel (entreprise générale contre modèle interne) ne sont pas intégrés dans les chiffres ci-dessus. Ces avantages supplémentaires sont estimés à 0,5 million par an.

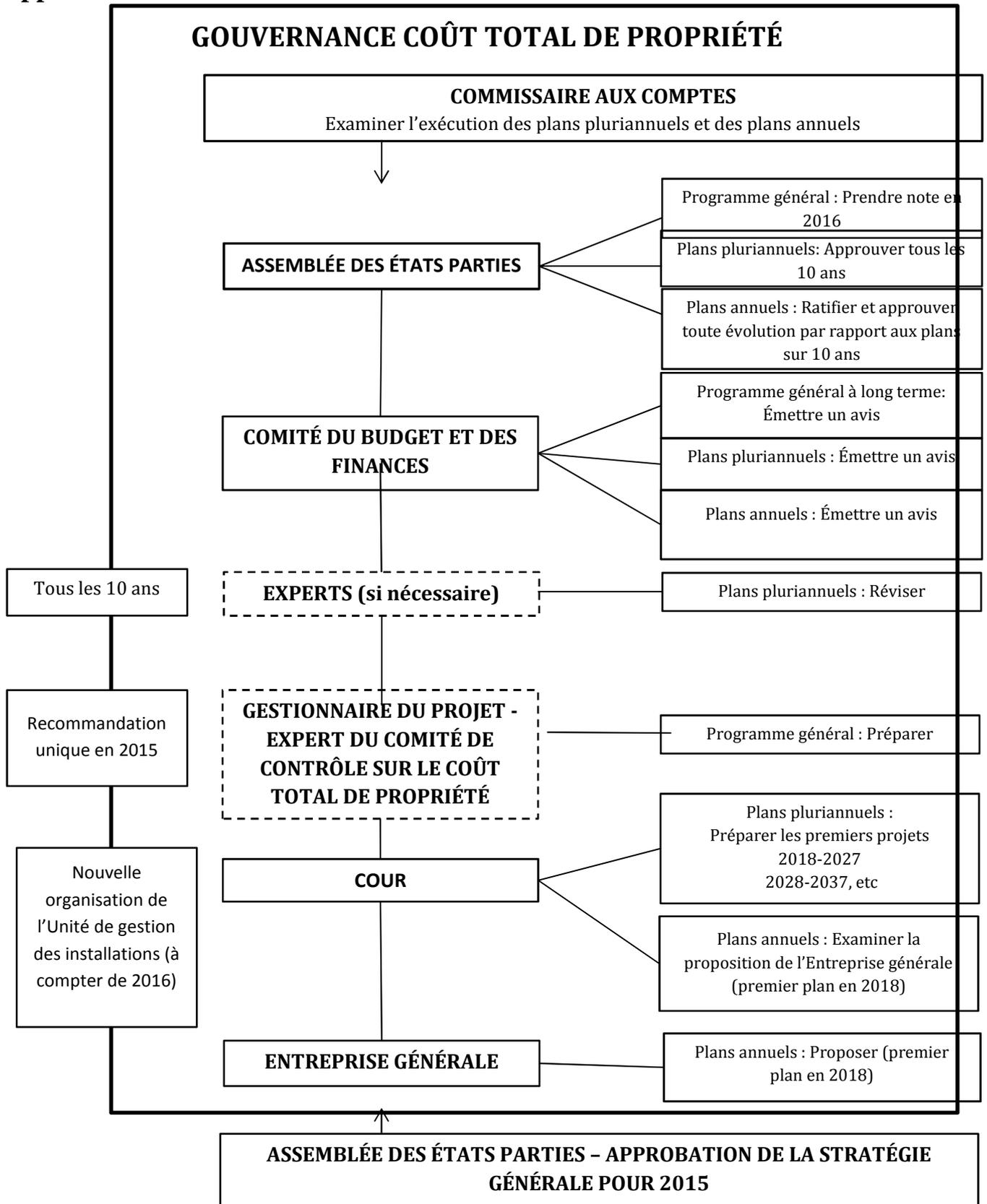
Appendice III

Faisabilité financière : solution de l'entreprise générale et solution interne

	<i>Locaux provisoires</i>	<i>Locaux permanents : Entreprise générale</i>	<i>Locaux permanents : Solution interne</i>
Frais de personnel (coûts d'organisation interne) 2018	1 340 158 €	1 514 398 €	1 791 598 €
	15 ETP	17ETP	20ETP
Activités essentielles de l'Entreprise générale		-197 508 €	
- optimisation du travail		-73 836 €	5 %
- économies d'échelle		-118 138 €	8 %
- approche axée sur le cycle de vie		-29 534 €	2 %
- frais généraux		24 000 €	10 %
	€1.340.158	€1.316.890	€1.791.598

NB : les autres coûts relatifs aux opérations de la Cour au titre des locaux permanents seront gérés dans le cadre du cycle budgétaire. Ils ne sont pas pertinents dans le processus décisionnel relatif au modèle organisationnel. La différence entre les locaux provisoires et les locaux permanents s'explique par les économies d'échelle et le nombre de bâtiments.

Appendice IV



Annexe X

Comparaison des coûts entre les locaux provisoires et les locaux permanents

		Interim Premises			Permanent Premises				
		2014	2015		2016	2017	2018	2019	
MP/III Registry									
GSS¹				MP/III Registry					
Overtime	18.3	19.0		GSS	305.2	342.1	287.9	324.8	
Contractual services	0.0	0.0		Increase in FMU Staff Costs from 2014 ⁴	36.1	37.0			
General operating expenses ²	2,035.9	1,394.4		GTA	55.0	56.4	57.8	59.2	
Supplies and materials	7.3	21.8		Overtime	311.9	321.3	330.9	340.8	
Furniture and equipment	28.8	0.0		Contractual services	2,998.0	3,087.9	3,180.6	3,276.0	
Total GSS	2,090.3	1,435.2		General operating expenses ²	63.3	65.2	67.2	69.2	
				Supplies and materials	52.1	53.7	55.3	56.9	
				Furniture and equipment	3,821.6	3,963.5	3,979.6	4,126.9	
				Total IP Costs Registry	981.2	1,005.7	1,030.9	1,056.6	
				Security Staff	130.0	133.3	136.6	140.0	
				Receptionists	72.3	74.1	76.0	77.9	
				IMIS (IT) Help Desk	5,005.1	5,176.6	5,223.0	5,401.4	
				Total PP Costs Registry					
				MPV Premises					
				Maintenance PP ²	1,071.0	1,454.9	1,476.7	1,498.8	
				TCO (Capital Replacement) ³		4,300.0	4,300.0	4,300.0	
				Total PP Related Costs	6,076.1	10,931.5	10,999.7	11,200.2	
				ICC Costs	6,076.1	10,931.5	10,999.7	11,200.2	

¹GSS Costs in IP reduced by 800k p.a. since 2010 due to pending move to PP

²Does not include 1979.0 for IP rent in 2016, 800.0 of which will be paid by Host State

³Based on the recommendation of the working group on Total Cost of Ownership (TCO). The actual amount requested will be subject to the 14th ASP Resolution

⁴WG on TCO recommended 18 FMU staff in 2016, 19 in 2017 and 17 from 2017 on. ICC Chose 17 in 2016 and 2017, and 15 from 2018 on.