



Assemblée des États Parties

Distr.: générale
06 juillet 2021

FRANÇAIS
Original : anglais

Vingtième session

La Haye, 6-11 décembre 2021

Rapport de la Cour sur son évaluation concernant les dispositions alternatives pour une meilleure intégration de la maintenance et du remplacement du capital*

Sommaire

Ce rapport répond à la demande faite par le Comité pour que la Cour étudie différentes modalités permettant une meilleure intégration de la maintenance et du remplacement du capital dans le cadre d'un contrat unique pour offrir la possibilité d'une alternative aux dispositions contractuelles actuelles.

Un modèle commercial offrant un meilleur service pour intégrer la maintenance et le remplacement du capital dans le cadre d'un contrat unique couvrant les phases multiples du cycle de vie des composantes de construction devrait, du fait de l'étendue et de la valeur financière du contrat, se révéler une solution viable.

Confier les principaux risques opérationnels à un nouveau prestataire pourrait entraîner de nouveaux gains d'efficacité tout en assurant le maintien des capacités opérationnelles et les performances des locaux de la Cour. De tels gains d'efficacité pourraient être obtenus à condition que la durée du contrat puisse couvrir une proportion importante de la durée de vie des constructions, c'est-à-dire entre 20 et 30 ans. Le contrat proposerait un prix fixe pour la maintenance et le remplacement du capital.

Confier les risques au prestataire l'encouragerait à exercer son savoir-faire et de faire jouer pour l'avenir sa position sur le marché concernant le financement et les services correspondants. L'Unité renforcée de Gestion des installations gèrerait la demande et contrôlerait les risques.

Un tel modèle exigerait par conséquent un financement fiable et durable, autrement dit un engagement financier à long terme des États Parties.

L'Unité de Gestion des installations a besoin d'être restructurée en un organe de gestion de la demande et du contrat accompagnée d'une qualification professionnelle du personnel d'autant plus élevée.

I. Introduction

1. À sa trente-cinq session, le Comité du budget et des finances (ci-après « le Comité ») a recommandé à la Cour pénale internationale (ci-après « la Cour ») d'étudier différentes

* Publié antérieurement sous la cote CBF/36/9.

modalités permettant une meilleure intégration de ses programmes de maintenance et de remplacement du capital sous un contrat unique, au titre d'alternative possible aux dispositions contractuelles actuelles, et de soumettre les résultats de ses évaluations pour examen au Comité, à sa trente-sixième session¹.

2. La Cour a pris bonne note de la demande du Comité, et expose dans le présent rapport les conditions préalables pour une intégration réussie de ses programmes de maintenance et de remplacement du capital. Ces conditions préalables sont les suivantes : (a) l'appel à un tel contrat sur le marché ; (b) le transfert des risques au principal prestataire ; (c) la gestion du contrat et le financement ; et (d) l'adaptation appropriée à la structure de l'Unité de Gestion des installations.

3. Avant de préciser les conditions préalables ci-dessus, il convient d'examiner les modalités du contrat actuel de la Cour, et son profil de risques.

II. Modalités du contrat actuel

4. Actuellement, la Cour est en contrat avec le prestataire Heijmans chargé de l'entretien, un établissement bien implanté sur le marché de gestion des installations aux Pays-Bas, offrant un soutien technique et des services de construction dans tout un ensemble de domaines. Le contrat couvre les obligations de la Cour en tant que propriétaire pour toutes les opérations de maintenance préventive (au sens large, comme le prévoit la loi) et de maintenance corrective pour supporter toutes les réparations nécessaires ayant pour origine un défaut dans la composante de construction, de manière à garantir la continuité des services.

5. La maintenance préventive désigne les dispositions régulièrement prises pour assurer le fonctionnement permanent des composantes de construction, de telle sorte que le bâtiment continue à exercer ses fonctions techniques, et/ou demeure en état de fonctionner. La maintenance préventive contribue également à prolonger au maximum la durée de vie des composantes de construction. Les services de maintenance préventive sont fournis conformément à un plan mutuellement agréé par contrat couvrant l'ensemble des actions préventives. Nombre de ces actions, telles que les inspections des ascenseurs ou les certifications du système d'alarme incendie, sont obligatoires au regard de la réglementation sécuritaire et sanitaire.

6. La maintenance corrective désigne les services de réparation organisés et réalisés à la suite d'une anomalie, d'une déféctuosité ou d'une défaillance qui empêche une composante de s'acquitter de sa fonction ou de fournir le niveau de service requis sur le plan technique ou opérationnel. Les actions correctives doivent respecter les délais de réaction convenus par contrat dans certains domaines prioritaires de manière à réduire les interruptions de service. Par exemple, le temps de réaction pour régler un dysfonctionnement en salle d'audience sera plus court que le temps de réaction pour régler un dysfonctionnement survenu dans un bureau ordinaire.

7. Le prestataire est également chargé de présenter à la Cour, chaque année, un plan réactualisé pluriannuel de remplacement du capital en indiquant la durée de vie estimée restante des différentes composantes de construction et les coûts estimés pour effectuer leur remplacement. Au vu de ces plans, la Cour décide quelles composantes de construction doivent être remplacées parce qu'elles atteignent le terme de leur durée de vie technique et/ou fonctionnelle.

8. Le contrat est contrôlé grâce à une série d'indicateurs clés de performance qui mesurent l'efficacité du prestataire sur des critères tels que les temps de réaction, les délais de réparation, la conformité réglementaire et juridique, et la coopération et le partenariat.

9. Même si un certain risque a été transféré au prestataire, la Cour supporte néanmoins des risques opérationnels importants, tel qu'un risque d'interruption d'activité, le prestataire n'étant responsable que dans certaines circonstances, par exemple une négligence, une surveillance insuffisante ou une action incorrecte

¹ ICC-ASP/19/15, § 106.

III. Modalités contractuels alternatives permettant l'intégration de la maintenance et du remplacement de capital

10. Pour répondre à la demande faite par le Comité pour que la Cour examine de possibles modalités pour mieux intégrer la maintenance et le remplacement de capital sous contrat unique, et envisage une alternative au aux dispositions contractuelles actuelles, ce rapport présente les conditions préalables à une telle intégration, à commencer par les préalables dépendant de l'état du marché

L'état du marché – capacité, savoir-faire et volume des activités : des indicateurs pour une solution viable.

11. La Cour a examiné (i) si la capacité technique et économique requise existe sur le marché ; (ii) si le savoir-faire technique, financier et gestionnaire requis existe sur le marché ; et (iii) si le volume des activités attendu dans le cadre de ce type de contrat serait suffisant pour attirer l'intérêt d'un prestataire. Il est également important de déterminer si le volume des activités attendu dans le cadre du contrat concorderait avec les perspectives de recettes des éventuels prestataires, et en particulier si le volume des activités vaudrait la peine qu'ils consacrent leurs efforts et leurs dépenses à mettre en place la nécessaire structure de gestion financière et organisationnelle particulière à ce contrat, pour lequel des frais généraux d'administration seraient prélevés pendant toute la durée du contrat.

12. Il semblerait que le savoir-faire et la capacité technique et économique requis pour signer ce type de contrat existent bien sur le marché néerlandais et sur l'ensemble du marché régional. L'étude de marché réalisée par la Cour elle-même et les retours d'autres organisations internationales ayant signé des contrats de gestion externe des installations montrent clairement que cette capacité technique et économique existe.

13. On peut par conséquent s'attendre à ce que le marché soit réactif et qu'un intérêt suffisant soit suscité. En particulier, l'envergure et l'ampleur de la demande devraient attirer des prestataires. Dans le paysage des projets d'investissements et des modèles de fonctionnement locaux, la demande en question suppose un investissement que l'on peut qualifier d'importance moyenne. Le volume attendu des activités est suffisamment important pour qu'un prestataire estime qu'il vaut la peine de mettre en place la structure nécessaire de gestion et d'administration.

14. La Cour estime par conséquent que la requête entre dans le cadre des capacités du secteur de la gestion des installations existant aux Pays-Bas et dans l'ensemble de la région.

Transfert des risques pour un modèle commercial faisant valoir la notion de cycle de vie².

15. Une autre question est de savoir si les risques peuvent être transférés avec succès de manière à ce que le prestataire ait la liberté d'introduire des gains d'efficacité dans sa fourniture de service.

16. La science s'occupant de la gestion des relations commerciales nous apprend que la partie qui accepte un risque souhaite généralement obtenir une certaine autonomie pour décider comment gérer ce risque, et entend être indemnisé du fait de l'assumer.

17. Dans le cas d'une intégration renforcée des services de maintenance et du remplacement de capital, la responsabilité concernant les principaux risques opérationnels devra être attribuée au prestataire comme une incitation permettant de s'assurer que l'état ainsi que le caractère opérationnel sont maintenus à un niveau réduisant au minimum le risque d'interruption inopinée des activités de la Cour.

18. En d'autres termes, le prestataire devra assumer la responsabilité lui imposant d'éviter toute perturbation des activités de la Cour (par ex. les audiences ou le travail administratif), contrôler en permanence la qualité des composantes de construction, garantir une maintenance des bâtiments en parfait état de fonctionnement, un respect des délais acceptable de réaction, et un respect des normes et des législations ; enfin, il devra supporter

² Le cycle de vie des composantes de construction comporte des phases, telles que la conception, la construction ou la production, l'opération, la maintenance, le remplacement, la démolition/évacuation.

les risques correspondants, notamment les risques de dommages consécutifs à l'interruption d'activité, les risques commerciaux liés à la sous-traitance et autres risques associés.

19. Le transfert de ces risques sur le prestataire permettra à celui-ci d'utiliser son expérience, son savoir-faire et sa position sur le marché pour trouver des solutions appropriées résolument tournées vers l'avenir, des gains d'efficacité et un meilleur rapport qualité-prix. Ce qui supposera un contrat sur la longue durée, couvrant une bonne partie du cycle de vie du bâtiment, autrement dit entre 20 et 30 ans. Une approche prenant en compte le cycle de vie du bâtiment, autrement dit entre 20 et 30 ans. Une approche prenant en compte le cycle de vie reste compatible avec le transfert des principaux risques opérationnels concernant les activités au prestataire car il pourra ainsi programmer efficacement la maintenance et les remplacements en ayant à l'esprit l'objectif ultime d'une continuité commerciale.

20. En conséquence, un modèle commercial qui intègre pleinement les services de maintenance et de remplacement de capital sous un contrat unique dans une approche prenant en compte pleinement le cycle de vie se révélera viable grâce à l'étendue et à la valeur financière du contrat.

Gestion du contrat et financement

21. La complexité de services intégrés de maintenance et de remplacement de capital impliquera la mise en place d'un contrôle strict des résultats du prestataire et de sa réactivité aux demandes et exigences de la Cour. Elle impliquera également un contrôle financier rigoureux fondé sur des indicateurs de performance révisés ou nouvellement créés permettant de refléter la responsabilité globale du prestataire en ce qui concerne le caractère pleinement opérationnel du bâtiment.

22. Des incitations financières telles que le versement de primes contractuels, ou le paiement de pénalités seront liées aux résultats.

Versements échelonnés.

23. Un tel modèle de contrat favorisera la prévisibilité ainsi qu'une meilleure estimation des coûts à moyen et à long terme et facilitera la budgétisation en versements échelonnés au prestataire, les dépenses pour la maintenance et le remplacement du capital étant fixes. Mais cette clause exigera un financement fiable et régulier tout au long du budget annuel.

IV. Changements structurels de l'Unité de Gestion des installations (UGI).

24. La structure de l'Unité de gestion des installations de la Cour avait toujours laissé espérer qu'elle continuerait à se transformer en suivant l'évolution des exigences toujours plus complexes des locaux permanents, passant d'une organisation essentiellement pratique à la gestion de contrats à grande échelle couvrant non seulement la maintenance et le remplacement de capital, mais également les services liés à l'équipement et au bâtiment.

25. Le poste de Responsable de l'Unité de Gestion des installations a d'ores et déjà été réévalué à un grade plus élevé. Après une première phase étalée sur plusieurs années, au cours de laquelle beaucoup de travaux physiques ont été demandés pour réussir le démarrage des opérations de construction, le temps est venu maintenant de mettre un terme à la période de transition pour passer à une organisation qui, plutôt que de recourir à un personnel de service et de réparation, recourra à une main d'œuvre professionnelle possédant un savoir-faire technique et gestionnaire approprié.

26. L'adoption d'un contrat intégré entraînera une nouvelle augmentation de la complexité mentionnée ci-dessus. Elle exigera par conséquent une restructuration plus importante de l'Unité de Gestion des installations de la Cour pour lui permettre d'offrir le modèle de gouvernance contractuelle prévu.