

CONSEIL

Conseil

**RAPPORT SUR L'AUDIT DE PERFORMANCE DU PROCESSUS
D'ADOPTION DES DÉCISIONS RELATIVES À LA PLANIFICATION ET
AU FINANCEMENT DES GRANDS PROJETS D'INFRASTRUCTURE**

Synthèse (pour diffusion publique)

JT03453712



NAJWYŻSZA IZBA KONTROLI
INSTANCE SUPÉRIEURE DE CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES
DE LA POLOGNE

Synthèse

**RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LE
PROCESSUS D'ADOPTION DES DÉCISIONS
RELATIVES À LA PLANIFICATION ET AU
FINANCEMENT DES GRANDS PROJETS
D'INFRASTRUCTURE**

Varsovie, le 20 septembre 2019

SYNTHÈSE

1. La réalisation de grands projets d'infrastructure dans les organisations dont ce n'est pas le cœur d'activité nécessite généralement des fonds supplémentaires et un surcroît d'efforts de gestion. Il est ensuite primordial que les décisions relatives à la sollicitation de nouvelles contributions auprès des Membres soient fondées sur un examen des besoins rigoureux et adapté, sur une détermination précise de l'ensemble des dépenses et sur une planification méthodique du projet. Afin de garantir la réalisation de ses principaux objectifs et la bonne exécution, avec efficacité, des tâches correspondantes, l'Organisation devrait faire le nécessaire pour rendre le cadre de travail des membres de son personnel suffisant, approprié et durable. Les infrastructures de l'Organisation forment une grande partie de ce cadre de travail.

2. L'audit de performance sur lequel porte le présent rapport avait pour objectif de vérifier si la direction de l'OCDE était en mesure de fournir tous les éléments nécessaires au processus de prise de décisions en connaissance de cause s'agissant de la construction, des réparations de grande ampleur et de l'entretien périodique et ponctuel de ses immobilisations corporelles.

3. Les priorités d'investissement en la matière sont fixées dans le Plan d'investissement annuel (PIP) de l'OCDE. Elles sont fondées sur une évaluation des besoins en matière de sûreté, de sécurité, d'entretien des bâtiments, d'informatique et d'équipements de conférence, par grande catégorie d'actifs, pour une période de quatre ans, et les investissements correspondants doivent être financés par le Budget et Fonds de réserve pour les investissements en capital (CIBRF) ; certaines années, il s'avère nécessaire de réviser ces priorités d'investissement en raison d'évolutions du programme de travail. Le PIP repose sur les informations associées au portefeuille d'actifs (comme la liste des actifs et l'évolution de leur valeur de remplacement au cours des années à venir), et il tient compte de l'état de ces actifs, des risques connexes, de l'évolution des besoins liés à l'activité de l'Organisation et des ressources humaines disponibles.

4. En revanche, le PIP ne découle pas d'une stratégie d'investissement globale définissant les objectifs de construction, de modernisation et d'entretien des immobilisations de l'Organisation, recensant les risques qui pèsent sur la réalisation de ces objectifs, et indiquant comment gérer ces risques à l'aide de mesures appropriées. **L'Auditeur externe a recommandé qu'une stratégie d'investissement globale aux fins de la construction, de la modernisation et de l'entretien des immobilisations de l'Organisation, soit établie sous la forme d'un document directeur au service de la gestion de ces immobilisations.**

5. Des fonds annuels destinés à couvrir les dépenses qui doivent être engagées chaque année pour renouveler les actifs d'exploitation à court et à moyen terme, ainsi qu'un financement sur une plus longue durée nécessaire au remplacement des actifs à plus long terme dont la durée de vie utile s'échelonne de 10 à 20 ans, sont versés dans le cadre du CIBRF. Cela étant, ce dernier ne prévoit pas de mécanisme de financement pour les actifs (qui forment l'infrastructure immobilière, essentiellement) d'une durée de vie utile supérieure à 20 ans. Le montant à affecter à cette catégorie d'actifs est évalué grâce à un recensement périodique des besoins qui apparaissent, et la recherche du financement correspondant est orientée dans une large mesure vers les économies réalisées au titre des locaux à usage de bureaux et vers les contributions supplémentaires acquittées par les

nouveaux Membres de l'Organisation ou les pays candidats à l'adhésion. Malgré tous ces efforts, le déficit de financement est estimé à 4.8 MEUR. **L'Auditeur externe recommande qu'un mécanisme de financement durable des besoins de l'Organisation en infrastructures à long terme soit établi sous la forme d'un document se fondant sur la stratégie d'investissement globale de l'OCDE préconisée plus haut.**

6. Dans le cadre de sa mission d'audit, l'Auditeur externe s'est penché sur trois cas de grand projet d'infrastructure : le Projet de réaménagement du siège (*Site Project*), relatif à la rénovation (y compris le désamiantage) du bâtiment Marshall et du Château et à la construction du Centre de conférences ; les travaux de réparation intermédiaires de la toiture du bâtiment Franqueville destinés à traiter les problèmes les plus urgents décelés et à éviter d'éventuels dégâts en cas de vents violents ; l'imperméabilisation des deux tunnels qui relie le bâtiment Marshall et le Centre de conférences, tunnels construits il y a plus de 30 ans et présentant des problèmes d'infiltrations qui ne cessent de s'aggraver. Ces trois projets ont tous été lancés, d'une manière générale, en réaction à l'apparition de problèmes et à l'amplification rapide des risques encourus par les utilisateurs des actifs concernés. Exception faite du Projet de réaménagement du siège, qui a été financé grâce à un relèvement temporaire des contributions budgétaires, les deux autres projets ont été soit financés au moyen de ressources dédiées qui ont été revues à la baisse, du fait de l'apparition d'autres problèmes urgents dans l'intervalle entre la budgétisation et la mise en route du projet (cas de la toiture du bâtiment Franqueville), soit repoussés en raison d'un allongement des discussions sur les questions techniques et les sources potentielles de financement. L'Auditeur externe estime que des contrôles techniques réguliers permettent d'évaluer de façon systématique l'état réel des infrastructures existantes et de se prononcer sur l'ampleur et la programmation des réparations, en prenant en compte les risques et les coûts connexes ainsi que les avantages potentiels d'un report de ces réparations. **Il a recommandé de cartographier les risques liés à l'exploitation et à l'entretien des immobilisations de l'OCDE (en ayant recours à l'expertise nécessaire) ; la carte ainsi obtenue serait mise à jour régulièrement et déboucherait sur un programme d'action regroupant les mesures jugées nécessaires pour atténuer ces risques.**