



Assemblée générale

Distr. générale
6 février 2015
Français
Original : anglais

Soixante-neuvième session

Point 132 de l'ordre du jour

Budget-programme de l'exercice biennal 2014-2015

Examen stratégique des biens immobiliers

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport, soumis en application de la section V de la résolution 68/247 B de l'Assemblée générale, relative à l'initiative de gestion de l'ensemble des biens immobiliers de l'Organisation des Nations Unies dans le monde lancée par le Secrétariat, résume les progrès accomplis depuis la publication du rapport précédent du Secrétaire général sur la question (A/68/733), ainsi que les conclusions formulées à l'issue des deuxième et troisième phases de l'examen.

L'examen stratégique des biens immobiliers a débouché sur l'élaboration d'un programme d'investissement patrimonial sur 20 ans pour la période 2018-2037. Le Secrétaire général propose de faire fond sur les conclusions issues de l'examen et de formuler un programme d'investissement patrimonial à long terme, fondé sur l'actualisation continue et régulière du programme sur 20 ans.

L'examen a pour but d'aider à prévoir plus précisément les ressources nécessaires à l'entretien des biens immobiliers et de fournir à l'Assemblée générale un outil lui permettant d'examiner ces besoins à l'avance. Il est également proposé de réduire le montant total des ressources nécessaires au titre des dépenses d'équipement en appliquant à la gestion des biens immobiliers une méthode fondée sur le cycle de vie de ces biens. À l'inverse de la méthode actuelle, qui est purement réactive, la méthode fondée sur le cycle de vie suppose que l'on procède à l'amélioration des équipements de façon systématique, planifiée et échelonnée, ce qui éviterait à l'Organisation d'avoir à mettre en œuvre des projets de plus grande ampleur et plus onéreux.

L'Assemblée générale est invitée à prendre note du présent rapport, notamment de la liste préliminaire des projets prévus pour l'exercice biennal 2018-2019, et à prier le Secrétaire général de lui faire rapport sur le programme d'investissement patrimonial à long terme (2018-2037) durant la première partie de la reprise de sa soixante-dixième session.



Table des matières

	<i>Page</i>
Glossaire.....	3
I. Introduction.....	5
II. Structure de gouvernance en matière de gestion des biens de l'Organisation des Nations Unies.....	7
III. Progrès accomplis depuis le rapport précédent.....	8
A. Récapitulatif des activités de la phase 1.....	8
B. Activités de la phase 2.....	8
C. Activités de la phase 3.....	9
D. Élaboration d'un programme d'investissement patrimonial à long terme.....	9
IV. Constatations à l'issue de la phase 2 : collecte et analyse des données.....	10
A. Siège.....	10
B. Office des Nations Unies à Genève.....	10
C. Centre international de Vienne.....	11
D. Office des Nations Unies à Nairobi.....	12
E. Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique.....	13
F. Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes.....	13
G. Commission économique pour l'Afrique.....	14
H. Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale.....	15
I. Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux.....	15
J. Locaux dont l'Organisation n'est pas propriétaire.....	15
V. Constatations à l'issue de la phase 3 : élaboration d'un programme d'investissement patrimonial sur 20 ans.....	16
A. Programme d'investissement patrimonial sur 20 ans (2018-2037).....	16
B. Projets d'équipement à court terme et autres projets.....	17
C. Justification de la réalisation d'investissements progressifs.....	20
VI. Prochaines étapes.....	22
VII. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre.....	22
Annexes	
I. Vue d'ensemble du parc immobilier du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies....	23
II. Enseignements tirés des projets d'équipement récemment entrepris par l'Organisation.....	37

Glossaire

Travaux d'investissement (asset recapitalization). Grands travaux de transformation, d'amélioration, de remise en état, de modernisation, de reconstruction ou de remplacement nécessaires pour éviter que les installations existantes ne deviennent obsolètes, pour les maintenir en état de fonctionnement et pour les rendre conformes aux normes en vigueur. Les travaux d'investissement prolongent ou renouvellent la durée d'utilité des installations existantes.

Composantes de bâtiments [building assets (components)]. Étant donné la complexité et l'importance des bâtiments, aussi bien pour ce qui est de la superficie que de la valeur, les bâtiments sont divisés en leurs différentes composantes : extérieur, toitures, intérieur et services.

Programme d'investissement patrimonial (capital maintenance programme). Programme à long terme, assorti d'échéances, dans lequel sont recensés les projets d'équipement nécessaires pour améliorer, moderniser et remettre en état le parc immobilier, et les modalités de financement envisageables pour les travaux.

Complexe (compound). Ensemble clos composé de plusieurs bâtiments et installations.

Évaluation de l'état (condition assessment). Inspection des composantes des bâtiments et des infrastructures visant à évaluer leur état physique et leur exploitabilité à un moment donné.

Coût de remplacement net d'amortissement (depreciated replacement cost). Méthode utilisée dans le domaine de l'information financière pour estimer la valeur marchande d'actifs spécialisés et rares pour lesquels on ne dispose pas d'équivalents comparables sur le marché. Il s'agit de déterminer la valeur de l'actif en déduisant de sa valeur à neuf un montant correspondant à une estimation de la dépréciation attribuable à l'usure ou à l'obsolescence fonctionnelle ou économique.

Installation (facility). Bâtiment ou ensemble de bâtiments et d'infrastructures construits pour une utilisation précise, par exemple pour accueillir des conférences ou abriter des bureaux.

Surface hors œuvre brute (gross external area). Partie de l'emprise au sol d'un bâtiment mesurée en utilisant toutes les coordonnées pertinentes relevées sur les murs extérieurs du bâtiment.

Coût de remplacement à l'état neuf (gross replacement cost). Coût du remplacement d'un actif par un autre actif remplissant les mêmes fonctions.

Infrastructures (composantes) [infrastructure assets (components)]. Éléments physiques d'un complexe qui ne font pas partie des bâtiments, qui sont extérieurs aux bâtiments, mais qui sont situés dans l'enceinte d'un complexe, comme les parkings, les routes, les voies d'accès, les clôtures d'enceinte, les dispositifs de détection des intrusions, les systèmes de télécommunications, les systèmes de gestion des déchets, les espaces de loisirs, les systèmes d'énergie, les dispositifs de protection, les dispositifs de transport, les systèmes de gestion de l'eau et les aménagements paysagers.

Améliorations locatives (leasehold improvements). Aménagements apportés à des locaux pris à bail en vue de les moderniser ou de les adapter aux besoins d'une

organisation. Le propriétaire verse parfois au locataire une somme destinée à couvrir les frais afférents à ces améliorations.

Étude prévisionnelle du remplacement fondée sur le cycle de vie (life-cycle replacement assessment). Évaluation visant à prévoir le moment auquel il faudra remplacer des biens, en fonction de leur durée d'utilité estimée, afin d'en optimiser le fonctionnement et d'en prolonger la durée d'utilité.

Méthode de planification des remplacements fondée sur l'ensemble du cycle de vie (life-cycle replacement methodology). Méthode permettant d'analyser le cycle de vie des biens afin de planifier systématiquement l'exploitation de ceux-ci sur l'ensemble de leur durée d'utilité, en élaborant des programmes d'entretien et en déterminant les dépenses connexes à prévoir et les risques et avantages afférents à différentes options.

Taux de réinvestissement dans les travaux d'entretien (maintenance reinvestment rate). Rapport entre les dépenses d'équipement annuelles totales et le coût total de remplacement des biens à l'état neuf.

Pic de travaux/de dépenses d'investissement (peak recapitalization wave/expenditure). Période pendant laquelle de lourdes dépenses d'équipement doivent être consenties pour conserver en état de fonctionnement des biens ou des sous-composantes parvenus au terme de leur vie utile.

Locaux (premises). Bâtiment ou partie d'un bâtiment, y compris le plus souvent ses appartenances et dépendances (les terrains par exemple), dans lequel opère une organisation. Le terme décrit un lieu physique et ne présume pas de droits de propriété.

Bien (property). Terrain, bâtiment ou élément d'infrastructure dont l'organisation est propriétaire et dont elle assure l'exploitation et l'entretien. Le terme « actif » peut également être employé.

Parc immobilier (real estate portfolio). Ensemble des biens immobiliers (bien immeuble ayant été défini sur le plan juridique et auquel des améliorations ont été apportées) appartenant à une organisation ou qu'elle utilise dans le cadre de ses activités.

Durée d'utilité restante (remaining useful life). Durée de vie restante d'un bâtiment ou d'une composante de bâtiment, qui est fonction de l'ancienneté et de l'état de l'élément considéré. La durée d'utilité restante peut être prolongée par des travaux de modernisation.

Bail commercial (commercial leases). Bail d'une durée inférieure ou égale à 35 ans conclu pour la location de biens immobiliers entre une organisation et un propriétaire à des fins exclusivement professionnelles ou commerciales; ce type de bail ne transfère aucun droit de propriété.

Droits d'usage cédés sans contrepartie (donated « right-to-use » leases). Accord par lequel une tierce partie donne à une organisation le droit de jouissance de locaux à titre gracieux.

I. Introduction

1. Comme l'Assemblée générale le lui a demandé à la section V de sa résolution 68/247 B, le Secrétaire général présente ci-après son rapport sur les progrès accomplis dans l'examen stratégique des biens immobiliers depuis la publication de son précédent rapport sur le sujet (A/68/733). On trouvera dans le rapport les conclusions de l'examen et le programme d'investissement patrimonial sur 20 ans, lequel recense les travaux prévus pour la période 2018-2037. On y trouvera également une liste de projets d'équipement établie à l'issue d'une évaluation de l'état actuel des bâtiments et installations et des prévisions de remplacement fondées sur la durée d'utilité, et une proposition visant à réaliser progressivement des travaux d'investissement pour tous les bâtiments et éléments d'infrastructure du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies.

2. Dans son rapport précédent, le Secrétaire général avait énoncé les principaux objectifs de l'examen, dont le premier était d'offrir en tout temps un environnement de travail sûr et sain pour les représentants des États Membres, les visiteurs et les fonctionnaires de l'Organisation. Les autres objectifs consistaient à mettre les bâtiments et installations en conformité avec les dispositions de la Convention relative aux droits des personnes handicapées, de maintenir la valeur des biens, d'optimiser l'utilisation de l'espace dans les locaux actuels, de moderniser les installations techniques, de privilégier des installations plus économes en énergie, de préserver les biens patrimoniaux et d'éviter autant que possible de perturber les activités de l'Organisation.

3. Le Secrétaire général se propose d'actualiser régulièrement le programme d'investissement patrimonial sur 20 ans, ce qui facilitera l'élaboration d'un programme d'investissement à long terme. Comme indiqué dans le présent rapport, le programme suppose une collaboration entre le Siège et les autres lieux. Le rapport décrit la structure de gouvernance à mettre en place dans le cadre du programme d'investissement à long terme et présente les fonctions et les responsabilités respectives des parties prenantes, ainsi que les mécanismes de coordination avec les bureaux hors Siège et les commissions régionales.

4. L'examen porte sur huit sites (New York, Genève, Vienne, Nairobi, Addis-Abeba, Bangkok, Beyrouth et Santiago), ainsi que sur 20 bureaux sous-régionaux rattachés aux commissions régionales, soit au total 154 bâtiments, 103 dont l'Organisation est propriétaire et 51 qu'elle loue. En ce qui concerne les bâtiments appartenant à l'Organisation, le coût de remplacement à l'état neuf s'élève à 3,644 milliards de dollars et le coût de remplacement net d'amortissement à 2,097 milliards de dollars; la surface bâtie totale est de 1 041 182 mètres carrés et les bâtiments ont en moyenne 25 ans. On trouvera à l'annexe I les caractéristiques plus détaillées de chacun des huit sites.

Coordination et rapports avec d'autres initiatives mises en œuvre par l'Organisation

5. Le Groupe de la gestion des bâtiments des bureaux extérieurs, entité rattachée à la Division de la gestion des installations et des services commerciaux du Bureau des services centraux d'appui, est chargé de coordonner l'examen, en tenant compte des autres initiatives mises en œuvre par l'Organisation, notamment de l'adoption

des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS), de la mise en service d'Umoja et des projets d'équipement en cours.

6. Avec la mise en application des normes IPSAS, l'Organisation délaisse les méthodes de la comptabilité de caisse au profit des méthodes de la comptabilité d'exercice. Le présent rapport porte sur cinq catégories d'actifs prévues par les normes IPSAS, à savoir : a) les bâtiments; b) les éléments d'infrastructure; c) le matériel; d) le mobilier et les agencements; e) les améliorations locatives. Ces actifs sont comptabilisés au coût historique ou à la juste valeur et sont amortis en fonction de leur durée d'utilité. En raison de leur complexité et de leur valeur élevée, les bâtiments et les éléments d'infrastructure sont subdivisés en composants, dont les taux d'amortissement varient. La prise en compte des divers tableaux d'amortissement est un facteur clef dans l'élaboration d'un dispositif de gestion anticipative des biens immobiliers fondé sur la notion de durée d'utilité et sur la nécessité de réinvestir à intervalles réguliers dans les actifs existants.

7. Avec la mise en service d'Umoja, l'Organisation aura accès sans délai à un ensemble de données plus précises concernant les actifs énumérés au paragraphe 6. Le progiciel de gestion intégrée comporte depuis peu un module immobilier grâce auquel des renseignements clefs concernant les bâtiments détenus et exploités par l'Organisation, comme leur emplacement, leur taille et leur âge, sont enregistrés de façon détaillée. En outre, les modules de gestion de projets et de gestion des immobilisations corporelles d'Umoja permettront de gérer les projets d'équipement et d'établir directement une corrélation entre les coûts des projets et l'augmentation de la valeur des biens. En sa qualité de référent processus pour le module immobilier et le module de gestion des immobilisations corporelles, le Bureau des services centraux d'appui a collaboré étroitement avec l'équipe Umoja afin que le progiciel appuie pleinement les processus métier de l'Organisation, y compris l'examen stratégique des biens immobiliers.

8. Le présent rapport traite des projets d'équipement en cours, y compris le plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève, les locaux du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux à Arusha, les travaux de protection contre les explosions au siège de la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale à Beyrouth et la remise en état du bâtiment Africa Hall à la Commission économique pour l'Afrique, à Addis-Abeba. Il faut cependant souligner que ces projets ont tous été conçus avant la fin de l'examen stratégique des biens immobiliers.

9. Les propositions concernant l'établissement d'un nouveau modèle de prestation de services centralisée seront présentées à l'Assemblée générale pour examen durant la partie principale de sa soixante-dixième session, raison pour laquelle ce modèle ne fait pas partie des facteurs déterminants examinés dans le présent rapport.

10. Le Bureau des services centraux d'appui a mené un projet pilote au Siège de l'Organisation, à New York, qui a servi de base à une étude de faisabilité en vue de l'adoption éventuelle de stratégies de gestion souple de l'espace de travail. Le rapport du Secrétaire général sur l'étude de faisabilité détaillée de la mise en œuvre de stratégies de gestion souple de l'espace de travail à l'Organisation des Nations Unies (A/69/749) a été présenté à l'Assemblée générale pour examen durant la première partie de la reprise de sa soixante-neuvième session. Il s'agit d'une initiative qui pourrait considérablement changer la donne en ce qui concerne la

question des besoins en locaux à long terme au Siège, car elle permettrait de réduire les frais locatifs. Il faut cependant souligner qu'à l'inverse de New York et de Genève, les autres lieux d'affectation de l'Organisation ne louent guère de locaux; les économies découlant de la mise en œuvre de cette initiative seraient donc beaucoup moindres dans ces lieux.

11. Bien que le programme d'investissement sur 20 ans ne définisse pas d'objectifs précis en ce qui concerne les économies d'espace dans le cadre de l'examen stratégique des biens immobiliers, la mise en œuvre d'un système d'utilisation rationnelle de l'espace est l'un des buts de l'examen. Les bureaux hors Siège et les commissions régionales sont tenus informés des enseignements tirés du projet pilote mené au Siège. En outre, il est tenu compte des stratégies de gestion souple de l'espace de travail dans les projets d'équipement entrepris par l'Organisation, plan stratégique patrimonial compris, comme l'Assemblée générale l'a demandé.

II. Structure de gouvernance en matière de gestion des biens de l'Organisation des Nations Unies

12. Comme indiqué dans la circulaire du Secrétaire général relative à son organisation (ST/SGB/2013/1), le Bureau des services centraux d'appui appuie et coordonne la gestion des biens et des travaux de construction des bureaux hors Siège et des commissions régionales.

13. Le Groupe de la gestion des bâtiments des bureaux extérieurs coordonne l'examen stratégique des biens immobiliers, sous la direction du Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui.

14. La coordination quotidienne est assurée conjointement par le Groupe de la gestion des bâtiments des bureaux extérieurs et par les responsables des installations des bureaux hors Siège et des commissions régionales, qui bénéficient du concours d'un cabinet de consultants spécialistes de la planification architecturale, lequel formule des conseils techniques détaillés à l'intention des bureaux hors Siège et des commissions régionales. Le Groupe de la gestion des bâtiments des bureaux extérieurs veille à ce que les projets élaborés par les équipes locales soient conformes aux objectifs généraux de l'examen et à ce que les prévisions de dépenses et les calendriers préliminaires respectent une méthodologie cohérente.

15. Le Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui et les directeurs de l'administration des bureaux hors Siège et des commissions régionales se sont entretenus par visioconférence à des moments clefs, en particulier pendant la troisième phase du projet, au cours de laquelle la version initiale du programme d'investissement sur 20 ans a été élaborée. Ils continueront à dialoguer de la sorte dans le cadre de l'élaboration des versions futures du programme d'investissement.

III. Progrès accomplis depuis le rapport précédent

A. Récapitulatif des activités de la phase 1

16. Comme indiqué dans le rapport précédent, les activités suivantes ont été menées à bien pendant la phase 1 : un cadre et une méthode de travail ont été établis pour l'examen du programme d'investissement en ce qui concerne les bureaux hors Siège et les commissions régionales; les principaux objectifs de l'Organisation en matière d'amélioration des équipements ont été définis; une méthode d'analyse des risques et de hiérarchisation permettant l'évaluation des projets en fonction des principaux objectifs a été mise au point. Comme il est également indiqué dans le rapport précédent (voir A/68/733), les objectifs définis ont servi de base à l'élaboration de directives visant à harmoniser les méthodes de collecte et d'examen des renseignements relatifs à l'infrastructure des bâtiments et aux politiques de gestion des installations utilisées pendant la phase 2.

B. Activités de la phase 2

17. La phase 2 a commencé en mai 2012 et s'est achevée le 31 octobre 2014. Elle était consacrée à la collecte des données par les bureaux hors Siège et les commissions régionales et concernait les sites dans lesquels l'intégralité des locaux appartient à l'Organisation (Addis-Abeba, Bangkok, Nairobi et Santiago). Les bureaux hors Siège et les commissions régionales ont évalué l'état et les caractéristiques opérationnelles de leurs installations et établi des calendriers de remplacement fondés sur la durée d'utilité des biens, en se conformant aux directives fournies. Cela a permis de procéder à une évaluation complète des installations, comparable aux évaluations qui ont débouché sur le plan-cadre d'équipement à New York et sur le plan stratégique patrimonial à Genève.

18. Les évaluations comprenaient un examen détaillé des caractéristiques physiques et opérationnelles des locaux : architecture, structure, services électromécaniques, services collectifs de distribution, efficacité énergétique, protection incendie, sécurité des personnes, accessibilité, patrimoine historique, fonctionnalité, gestion de l'espace, entretien et mesures de sécurité. Cet examen servira de point de référence pour les évaluations systématiques et périodiques qui seront effectuées afin de fournir à l'Organisation des données exactes sur les locaux dont elle dispose un peu partout dans le monde.

19. Pendant que les bureaux hors Siège et les commissions régionales procédaient aux évaluations prévues dans la phase 2, le Siège s'attachait à établir une corrélation entre la valeur des biens et des dépenses d'équipement ciblées. Il s'agissait notamment de comparer les pratiques de référence d'autres organisations, organismes, fonds et programmes qui participent au Réseau interorganisations des responsables de la gestion des installations et qui ont consacré des montants élevés à l'entretien de leur parc immobilier ou qui prévoient de le faire.

20. Il faut noter que pendant la phase 2 le Groupe de la gestion des biens établi au Siège à titre provisoire a continué à collaborer étroitement avec les services chargés de l'application des normes IPSAS et de la mise en service d'Umoja, comme indiqué dans le rapport du Secrétaire général sur le renforcement de la gestion des biens au Secrétariat (A/69/400), en se concentrant en particulier sur la

comptabilisation des actifs immobiliers et sur les modalités de planification et de comptabilisation dans Umoja des projets d'équipement. Ce point est d'autant plus important qu'il faut continuer à faire figurer la valeur des biens immobiliers de l'Organisation dans les états financiers et, partant, enregistrer et mettre à jour avec exactitude les données relatives aux améliorations apportées au parc immobilier.

C. Activités de la phase 3

21. Pendant la phase 3, qui a débuté en novembre 2014, le consultant en chef engagé au Siège par le Groupe de la gestion des bâtiments des bureaux extérieurs, a analysé, en collaboration avec le Groupe, les données émanant des bureaux hors Siège et des commissions régionales, à qui il a fait des commentaires en retour, et établi une synthèse du programme d'investissement sur 20 ans, en suivant la méthode établie pendant la phase 1.

22. En parallèle, le Groupe de la gestion des bâtiments des bureaux extérieurs a coordonné une analyse visant à prévoir le remplacement des biens en fonction de leur durée d'utilité dans le cadre des travaux de rénovation du Siège prévus après l'achèvement du plan-cadre d'équipement. Il a également conseillé l'Office des Nations Unies à Genève dans le cadre d'une analyse analogue entreprise par ce dernier concernant les installations qui ne sont pas comprises dans le plan stratégique patrimonial – villas, bâtiments annexes et infrastructures (routes, jardins, etc.) – et dans le cadre de l'élaboration d'un programme de remplacement fondé sur la durée d'utilité des biens s'inspirant de celui du Siège, dont la mise en œuvre doit commencer une fois achevé le plan stratégique patrimonial. Ces analyses et les coûts qu'elles ont permis de calculer ont été intégralement pris en compte dans l'examen stratégique des biens immobiliers.

D. Élaboration d'un programme d'investissement patrimonial à long terme

23. Le programme d'investissement patrimonial à long terme est conçu comme un plan évolutif qu'il importe de mettre à jour régulièrement, en tenant compte des nouveaux obstacles à surmonter, des nouveaux objectifs de l'Organisation et de tout autre nouveau facteur. Il constituera par la suite le cadre de planification et de conception des futurs travaux d'amélioration des biens immobiliers.

24. L'examen stratégique des biens immobiliers a pour objectif premier de faciliter l'établissement d'un programme d'investissement patrimonial à long terme, fondé sur une analyse exhaustive des projets d'équipement prévus à court terme et à long terme, mais il a aussi montré que l'ampleur des travaux d'amélioration à entreprendre par l'Organisation si elle veut délaisser la stratégie purement réactive qui est la sienne actuellement exige un budget bien plus élevé que le montant actuellement prévu dans le budget-programme au titre des travaux de transformation et des gros travaux d'entretien.

IV. Constatations à l'issue de la phase 2 : collecte et analyse des données

25. Les activités de la phase 2 ont montré qu'il fallait procéder à des améliorations du parc immobilier à court terme afin de remédier à des problèmes pressants et à long terme dans le cadre d'une méthode de planification des remplacements fondée sur l'ensemble du cycle de vie. Cette méthode concerne tout particulièrement le Siège après l'achèvement du plan-cadre d'équipement, mais elle concernera également Genève après l'achèvement du plan stratégique patrimonial, ainsi que Nairobi et les commissions régionales une fois que les projets d'équipement visant à instaurer de bonnes conditions en matière de santé, de sûreté et de sécurité auront été menés à terme. On trouvera ci-après une brève présentation des projets prévus pour chaque site.

A. Siège

26. Au Siège, le programme d'investissement patrimonial prévoit essentiellement le remplacement des composantes de bâtiments et des éléments d'infrastructure, compte tenu du cycle de vie de ceux-ci, après l'achèvement du plan-cadre d'équipement. Conformément à la méthode décrite dans le rapport précédent du Secrétaire général (A/68/733), il s'agit de mobiliser les ressources nécessaires à la préservation de la moitié au moins de la durée d'utilité totale des bâtiments. Le dispositif fonctionnerait comme suit :

a) S'agissant de l'extérieur des bâtiments (fondations, sous-sols, superstructure et clôtures extérieures), les dépenses d'équipement seraient relativement faibles par rapport à la valeur totale des bâtiments; il s'agirait de réparer les murs en maçonnerie et en verre pour préserver la moitié de la durée d'utilité du bâtiment;

b) Les dépenses nécessaires aux réparations et au remplacement des toitures en vue de préserver l'étanchéité des bâtiments devraient représenter le double du coût initial sur l'ensemble de la durée d'utilité du bâtiment;

c) S'agissant des espaces intérieurs, c'est-à-dire les bureaux, les espaces publics et les services (ascenseurs et escaliers mécaniques, chauffage, climatisation, alimentation électrique, plomberie et systèmes anti-incendie), les dépenses nécessaires aux réparations et au remplacement devraient également représenter le double du coût initial sur l'ensemble de la durée d'utilité du bâtiment. On prévoit cependant de remplacer plus fréquemment certains éléments, tels que la moquette, les plafonds, l'éclairage, les systèmes électriques et les systèmes à basse tension (systèmes de sécurité, de conférence et d'interprétation simultanée et systèmes audiovisuels) dont la durée d'utilité est plus courte.

B. Office des Nations Unies à Genève

27. Les ressources nécessaires à l'entretien des bâtiments qui n'entrent pas dans le cadre du plan stratégique patrimonial (par exemple, les villas et les annexes) ont été prises en compte dans le contexte de l'examen et certaines d'entre elles seront

également examinées dans le cadre du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017 en fonction du type de réparation à effectuer.

28. Les ressources qui seront nécessaires à la préservation de la durée d'utilité des biens après l'achèvement du plan stratégique patrimonial ont été prises en considération dans le cadre de l'examen, comme cela a été fait pour les ressources nécessaires à l'entretien à long terme du Siège après l'achèvement du plan-cadre d'équipement.

C. Centre international de Vienne

29. Le Gouvernement autrichien met le Centre international de Vienne à la disposition des organisations basées dans cette ville¹ dans le cadre d'un bail de 99 ans pour un loyer annuel de 0,07 euro. Les gros travaux d'entretien et de transformation des locaux se font selon le principe de partage des coûts, par l'intermédiaire du Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants, financé pour une moitié par le Gouvernement autrichien et pour l'autre par les organisations. Un Comité mixte administre le Fonds et décide quels sont les principaux éléments sur lesquels doivent porter les travaux de réparation et d'entretien. Il est tenu compte des besoins prévus sur cinq ans lors de l'établissement du budget du Fonds. À ce jour, il n'est pas prévu de remplacer l'un quelconque des bâtiments existants, car les principes directeurs sous-tendant le Fonds consistent à prolonger indéfiniment la durée d'utilité des locaux dans le cadre de travaux d'entretien réguliers.

30. Lorsqu'il faut entreprendre de façon imprévue des réparations et des remplacements de grande ampleur qui ne sont pas couverts par le plan d'investissement convenu, les parties se consultent pour arrêter le montant nécessaire au financement des dépenses dépassant le solde du Fonds, et le surcoût est partagé également entre le Gouvernement hôte et les organisations.

31. Actuellement, le Gouvernement autrichien et le groupe des organisations basées à Vienne versent chacun un montant annuel de 2 114 800 euros, les ressources nécessaires pour le quinquennat 2012-2016 étant estimées à quelque 21 148 000 euros. L'Office des Nations Unies à Vienne verse 22,67 % du total des ressources nécessaires au financement du Centre international de Vienne. La part de chacune des quatre organisations est calculée en fonction de l'espace occupé, des effectifs et du volume de travail.

32. Le budget quinquennal pour la période 2017-2021 devrait être du même ordre que le budget actuel, mais cela ne sera définitivement déterminé qu'à la fin 2015. Aux fins de la planification, la contribution au Fonds de l'Office des Nations Unies à Vienne est basée sur les ressources demandées pour la période 2012-2016, à partir desquelles ont été établies des projections sur 20 ans.

¹ Office des Nations Unies à Vienne, Agence internationale de l'énergie atomique, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel et Organisation du Traité d'interdiction complète des essais nucléaires.

D. Office des Nations Unies à Nairobi

33. À l'Office des Nations Unies à Nairobi, les principaux projets envisagés visent avant tout à offrir un environnement sain et sûr, mais aussi à moderniser les installations et à atteindre les objectifs programmatiques; ils tiennent compte des remplacements à effectuer compte tenu du cycle de vie des bâtiments et des infrastructures, comme indiqué dans les paragraphes qui suivent.

34. Il faut remplacer les bâtiments préfabriqués A à J, car ces structures, vieilles de 40 ans maintenant, ont dépassé leur durée d'utilité. Le remplacement présentera plusieurs avantages, car les nouveaux bâtiments : a) pourront accueillir un plus grand nombre de fonctionnaires puisque les espaces de travail seront plus modernes et polyvalents et gérés plus efficacement; b) seront conformes à l'ensemble des réglementations locales et internationales, en particulier à celles relatives à la sécurité incendie; c) seront conformes à la réglementation internationale concernant les personnes handicapées; d) seront plus économes en énergie grâce à l'utilisation de stratégies viables, comme l'installation de panneaux solaires et l'orientation des bâtiments de façon à réduire les apports de chaleur par rayonnement solaire. Le projet sera échelonné dans le temps, ce qui permettra de réduire au maximum les besoins en locaux provisoires.

35. Outre le remplacement des bureaux actuels, le projet prévoirait la construction d'installations et d'ateliers centralisés pour les sous-traitants, la construction d'ateliers mécaniques et d'aires de stationnement réservés aux véhicules officiels, la construction d'une aire de stationnement supplémentaire pour le personnel, d'une cafétéria, le regroupement des magasins et la construction d'un centre informatique principal moderne.

36. Il est également proposé de moderniser l'ensemble des infrastructures du complexe pour les mettre en conformité avec les réglementations locales et internationales et pour régler les problèmes de santé et de sécurité qui se posent; cela permettra aussi de faire des économies d'énergie et de rendre les bâtiments conformes aux normes en matière d'accessibilité. Les travaux de modernisation prévus englobent l'installation d'alarmes incendie, d'extincteurs, d'un éclairage de secours et d'une signalétique d'orientation, le renforcement de l'alimentation électrique, du parc de groupes électrogènes de secours et de la distribution électromécanique pour répondre aux objectifs à long terme en matière d'efficacité énergétique, la remise en état de la station d'épuration des eaux usées et celle du système de distribution d'eau.

37. D'autres bâtiments et espaces intérieurs seront remis en état dans le cadre d'un programme d'entretien fondé sur le cycle de vie. Il s'agit notamment des salles de conférence, en particulier les salles de conférence provisoires installées sur les toits, des bureaux installés dans les bâtiments M à K, du centre de loisirs, de l'économat et du nouveau bâtiment à usage de bureaux. Ces travaux seront échelonnés et comprendront la modernisation des installations sanitaires, des installations de restauration, des systèmes électriques et mécaniques, des toitures et des espaces intérieurs, la création d'un plus grand nombre d'espaces polyvalents, la mise en conformité des cabines d'interprétation avec les normes de l'Organisation internationale de normalisation et la modernisation du matériel informatique et audiovisuel.

38. Il est également proposé de construire un garage de plusieurs étages pour augmenter le nombre de places de stationnement et améliorer la circulation dans l'enceinte du complexe.

E. Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique

39. Les projets envisagés à la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique portent principalement sur des travaux d'amélioration en matière de santé et de sécurité mais également sur des travaux de remplacement d'équipements parvenant en fin de vie qu'il serait bien plus économique de réaliser en même temps que les opérations de mise aux normes parasismiques.

40. Il est proposé de procéder à la mise aux normes parasismiques du bâtiment du secrétariat et du bâtiment des services, lesquels ayant été construits en 1975 ne sont pas conformes aux réglementations en vigueur.

41. Les travaux prévoient l'atténuation des insuffisances structurelles des bâtiments pour les prémunir contre d'éventuelles secousses sismiques, la réparation des façades extérieures, le remplacement des vitrages obsolètes pour améliorer la performance énergétique et le remplacement de la toiture. En outre, les espaces de bureau seraient modernisés pour en optimiser l'utilisation. Il s'agirait aussi de rénover les installations sanitaires et de remplacer les systèmes de distribution mécaniques et électriques. Les travaux de mise à niveau des systèmes électriques basse tension et de l'infrastructure informatique, qui sont fonction de la durée de vie du matériel et qu'il est bien plus économique de réaliser quand les étages sont inoccupés, seraient échelonnés et menés par groupes d'étages.

42. Les autres travaux, notamment les projets proposés pour le centre de conférences, seraient échelonnés sur 20 ans, période retenue pour le programme d'investissement patrimonial, suivant une stratégie d'entretien fondée sur le cycle de vie et prévoieraient la réparation des insuffisances structurelles, la mise à niveau des espaces de bureaux et de l'architecture, la réparation de la toiture, l'amélioration des cuisines, la modernisation des systèmes de distribution d'eau, de la plomberie, des systèmes mécaniques et électriques, ainsi que l'amélioration des autres infrastructures basse tension et des infrastructures informatique.

43. Les projets d'infrastructure à entreprendre à l'échelle du complexe porteraient sur la mise aux normes dans les domaines suivants : accès des personnes handicapées, sécurité d'accès et règles de construction.

F. Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes

44. Le bâtiment principal de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes ayant fait l'objet de gros travaux de rénovation réalisés dans l'urgence à la suite du récent séisme, les projets proposés à court terme portent sur d'autres travaux. Les projets restant à mener recensés dans le cadre de l'examen sont guidés par des considérations relatives à la santé et la sécurité, à la modernisation et aux opérations et par la nécessité de remplacer des équipements parvenant en fin de vie.

45. Le projet relatif au bâtiment nord prévoit la rénovation des salles de conférence, l'installation d'un système d'extinction d'incendie, la modernisation des systèmes de chauffage et de climatisation, le remplacement du réseau d'égouts et l'installation de nouvelles stations d'épuration, l'amélioration des installations sanitaires, la modernisation des systèmes électriques, la mise aux normes d'accessibilité et l'amélioration de la performance énergétique.

46. Les autres travaux d'entretien à long terme fondés sur le cycle de vie proposés pour le bâtiment principal, le bâtiment du Centre latino-américain de documentation économique et sociale et l'imprimerie portent sur la rénovation des salles de conférence, des sous-sols et des espaces de bureaux, l'installation de systèmes d'extinction d'incendie, la mise à niveau des systèmes mécaniques et électriques, le remplacement des ascenseurs, la réfection des escaliers, la construction d'un nouveau puits en vue de disposer d'un accès indépendant à l'eau, le remplacement du réseau d'égouts et l'installation d'une nouvelle station d'épuration, la réalisation de travaux structurels sur les passerelles et les tours, le remplacement de la façade des bâtiments, l'entretien des toitures, le remplacement des cloisons intérieures, la remise en état des installations sanitaires, la mise aux normes d'accessibilité et l'amélioration de la performance énergétique.

G. Commission économique pour l'Afrique

47. Les projets pour la Commission économique pour l'Afrique sont guidés principalement par des considérations de santé et de sécurité mais aussi par des impératifs de modernisation et des raisons d'ordre opérationnel. Il s'agit à la fois de projets à court terme rendus nécessaires par l'état des bâtiments et de projets à long terme liés à l'entretien des équipements fondé sur la durée d'utilité de ceux-ci.

48. La rénovation de l'Africa Hall fait l'objet d'un projet à part entière élaboré avant la publication du présent rapport et ne relève donc pas du programme d'investissement patrimonial sur 20 ans envisagé dans le cadre du présent examen.

49. Pour répondre aux exigences d'hygiène et de sécurité, le projet proposé pour l'ancien bâtiment à usage de bureaux prévoit la réalisation de travaux de renforcement parasismique, la mise en conformité avec les règles anti-incendie et d'évacuation, la mise aux normes d'accessibilité, la modernisation des équipements intérieurs pour améliorer la performance énergétique et la mise à niveau des équipements extérieurs, le remplacement des systèmes mécaniques et électriques parvenus en fin de vie, le bâtiment ayant plus de 50 ans.

50. La rénovation proposée de la bibliothèque et de la cafétéria répondrait à des considérations d'hygiène et de sécurité, à des impératifs de modernisation et à des raisons d'ordre opérationnel. Les travaux porteraient notamment sur le renforcement des structures, la rénovation des cuisines, la mise à niveau des façades, des équipements intérieurs et des ascenseurs, l'amélioration de la performance énergétique, le remplacement des canalisations d'eau, la modernisation des systèmes mécaniques et électriques et la rénovation du réseau d'égouts.

51. Dans le cadre du programme sur 20 ans, il est proposé de réaliser d'autres travaux relatifs à l'annexe du bâtiment à usage de bureaux, au centre de conférences, aux infrastructures du complexe et au nouveau bâtiment à usage de bureaux.

H. Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale

52. Les projets pour la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale n'entrent pas dans le cadre du présent examen. En effet, pour des raisons de sécurité, il a été décidé que l'Organisation n'investirait pas à long terme dans le bâtiment existant, dont l'État hôte est propriétaire et exploitant. Comme il est indiqué dans le rapport A/68/748, l'Organisation effectue actuellement des travaux visant à atténuer les risques de sécurité dans le bâtiment (remplacement du film anti-éclats sur les fenêtres et installation d'un système de retenue par câble sur les façades).

I. Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux

53. Le Bureau des services centraux d'appui assure un rôle d'orientation technique, de conseil et d'appui dans le cadre de la construction des installations du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux. Il reste cependant à déterminer si les besoins relatifs aux nouveaux bâtiments une fois ceux-ci construits entreront ou non dans le cadre institué par l'examen stratégique des biens immobiliers. Il est prévu de revenir sur cette question dans les futurs rapports sur l'examen stratégique des biens immobiliers.

J. Locaux dont l'Organisation n'est pas propriétaire

54. L'Organisation exploite plusieurs immeubles qui ne lui appartiennent pas. Il s'agit soit de locaux dont le droit de jouissance lui est cédé par un État Membre, soit de locaux pris à bail. Sans être propriétaire, l'Organisation reste néanmoins chargée, à des degrés divers, de la programmation des travaux d'entretien. Dans la plupart des cas, comme au siège de la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, elle n'est pas responsable des gros travaux d'entretien.

55. Dans les espaces loués, l'Organisation doit néanmoins prendre à sa charge certaines dépenses d'équipement que l'on appelle améliorations locatives. Il peut s'agir par exemple de la pose de cloisons et du réaménagement des espaces intérieurs pour les adapter à la restructuration des activités ou répondre à d'autres besoins de planification. Ces besoins ont été pris en compte dans l'examen stratégique.

56. Conformément aux orientations données par l'Assemblée générale dans sa résolution 68/247 B, le Secrétariat a étudié la possibilité d'englober des lieux d'affectation supplémentaires non envisagés dans le précédent rapport sur l'examen stratégique des biens immobiliers. Au total, 20 bureaux sous-régionaux des commissions régionales, tous dans des locaux pris à bail, ont été pris en considération dans le présent rapport. Suivant les clauses et conditions du bail, l'Organisation peut être chargée des travaux de gros entretien ou bien des améliorations locatives. Les dépenses correspondantes ont été prises en compte dans le présent examen.

V. Constatations à l'issue de la phase 3 : élaboration d'un programme d'investissement patrimonial sur 20 ans

A. Programme d'investissement patrimonial sur 20 ans (2018-2037)

57. On trouvera dans les tableaux 1 et 2 un résumé des dépenses prévues dans le cadre du programme d'investissement patrimonial sur les 10 prochains exercices biennaux (de 2018-2019 à 2036-2037). Le tableau 1 récapitule les dépenses sur 20 ans par exercice et précise le taux de réinvestissement dans les travaux d'entretien. Ce taux correspond au montant moyen des dépenses d'entretien annuelles, rapporté au coût total de remplacement à l'état neuf du parc immobilier examiné (3 644 602 252 dollars).

Tableau 1
Dépenses d'investissement patrimonial, par exercice biennal

<i>Exercice biennal</i>	<i>Dépenses d'investissement patrimonial (dollars É.-U.)</i>	<i>Taux de réinvestissement annuel (pourcentage)</i>
	<i>a)</i>	<i>(a)/3 644 602 252) x 0.5</i>
2018-2019	109 162 825	1,50
2020-2021	121 048 620	1,66
2022-2023	101 310 032	1,39
2024-2025	110 926 758	1,52
2026-2027	116 328 114	1,60
2028-2029	105 088 981	1,44
2030-2031	114 534 429	1,57
2032-2033	122 743 020	1,68
2034-2035	199 777 147	2,74
2036-2037	224 651 686	3,08
Total	1 325 571 612	–

58. Dans le tableau 1, le montant des dépenses totales d'investissement comprend les dépenses liées aux installations et aux bâtiments, aux infrastructures, aux équipements et au mobilier connexes. Les dépenses de sécurité et les dépenses informatiques actuellement inscrites au chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien) du budget-programme ne sont pas prises en compte.

Tableau 2
**Dépenses d'investissement patrimonial et taux de réinvestissement
dans les travaux d'entretien, par lieu d'affectation**

<i>Lieu d'affectation</i>	<i>Dépenses d'investissement patrimonial, 2018- 2037 (dollars É.-U.)</i>	<i>Coût de remplacement à l'état neuf (dollars É.-U.)</i>	<i>Taux annuel de réinvestissement fondé sur le coût de remplacement à l'état neuf (pourcentage)</i>	<i>Coût de remplacement net d'amortissement (dollars É.-U.)</i>	<i>Taux annuel de réinvestissement fondé sur le coût de remplacement net d'amortissement (pourcentage)</i>
<i>Lieu d'affectation</i>	<i>a)</i>	<i>b)</i>	<i>[a]/(b)] x 0,05</i>	<i>c)</i>	<i>[a]/(c)] x 0,05</i>
Siège de l'Organisation des Nations Unies	540 655 105	1 801 241 214	1,50	1 499 070 869	1,80
Office des Nations Unies à Genève	215 987 362	961 326 465	1,12	186 882 256	5,78
Commission économique pour l'Afrique	166 750 864	313 312 678	2,66	138 846 004	6,00
Office des Nations Unies à Nairobi	257 484 889	152 308 535	8,45	90 992 062	14,15
Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique	78 699 131	140 200 487	2,81	75 306 741	5,23
Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes	34 919 931	54 231 142	3,22	17 757 695	9,83
Office des Nations Unies à Vienne	31 074 330	221 357 350	0,70	87 994 180	1,77
Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale	—	624 381	—	586 124	n/a
Total	1 325 571 612	3 644 602 252	1,82	2 097 435 931	3,16

59. Dans le tableau 2, le montant total des dépenses par lieu d'affectation correspond aux prévisions sur 20 ans. La valeur du parc immobilier de chaque lieu d'affectation est calculée de deux façons : en fonction du coût de remplacement à l'état neuf et en fonction du coût de remplacement net d'amortissement. Le coût de remplacement à l'état neuf correspond au coût de remise en état ou de remplacement du bien à l'état neuf, tandis que le coût de remplacement net d'amortissement correspond à la valeur du bien après amortissement (voir par. 64).

B. Projets d'équipement à court terme et autres projets

60. On trouvera à la figure 1 un récapitulatif des projets à mettre en œuvre pendant les 10 premières années du programme sur 20 ans. Les parties 1 à 3 de la figure regroupent les projets qui ont déjà été présentés à l'Assemblée générale et qui sont soit en cours d'exécution soit en cours d'examen.

61. La partie 4 récapitule les projets qu'il est prévu de mener à Addis-Abeba, Bangkok, Nairobi et Santiago. Les projets sont regroupés en catégories correspondant à l'objet principal des travaux envisagés (sécurité des personnes,

modernisation et maintien de la valeur des biens, objectifs programmatiques). Même si les projets peuvent avoir plusieurs objectifs ou utilités, pour les besoins du présent exercice, ils sont réputés n'avoir qu'un seul objectif principal, comme suit :

a) Sécurité des occupants : mise aux normes réglementaires (santé et sécurité, renforcement parasismique, sécurité incendie) :

i) Travaux structurels et de mise aux normes relatives à la sécurité des occupants de la tour du secrétariat de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique;

ii) Travaux structurels et de mise aux normes relatives à la sécurité des occupants de l'ancienne tour à usage de bureaux de la Commission économique pour l'Afrique;

b) Modernisation et maintien de la valeur des biens : modernisation des installations et équipements obsolètes en vue de respecter les normes en vigueur et remplacement des équipements en fonction de leur durée d'utilité en vue de maintenir la valeur des biens :

i) Remplacement des anciens bâtiments à usage de bureaux (bâtiments A à J) de l'Office des Nations Unies à Nairobi;

ii) Remplacement des infrastructures de l'Office des Nations Unies à Nairobi;

iii) Rénovation du bâtiment nord de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes;

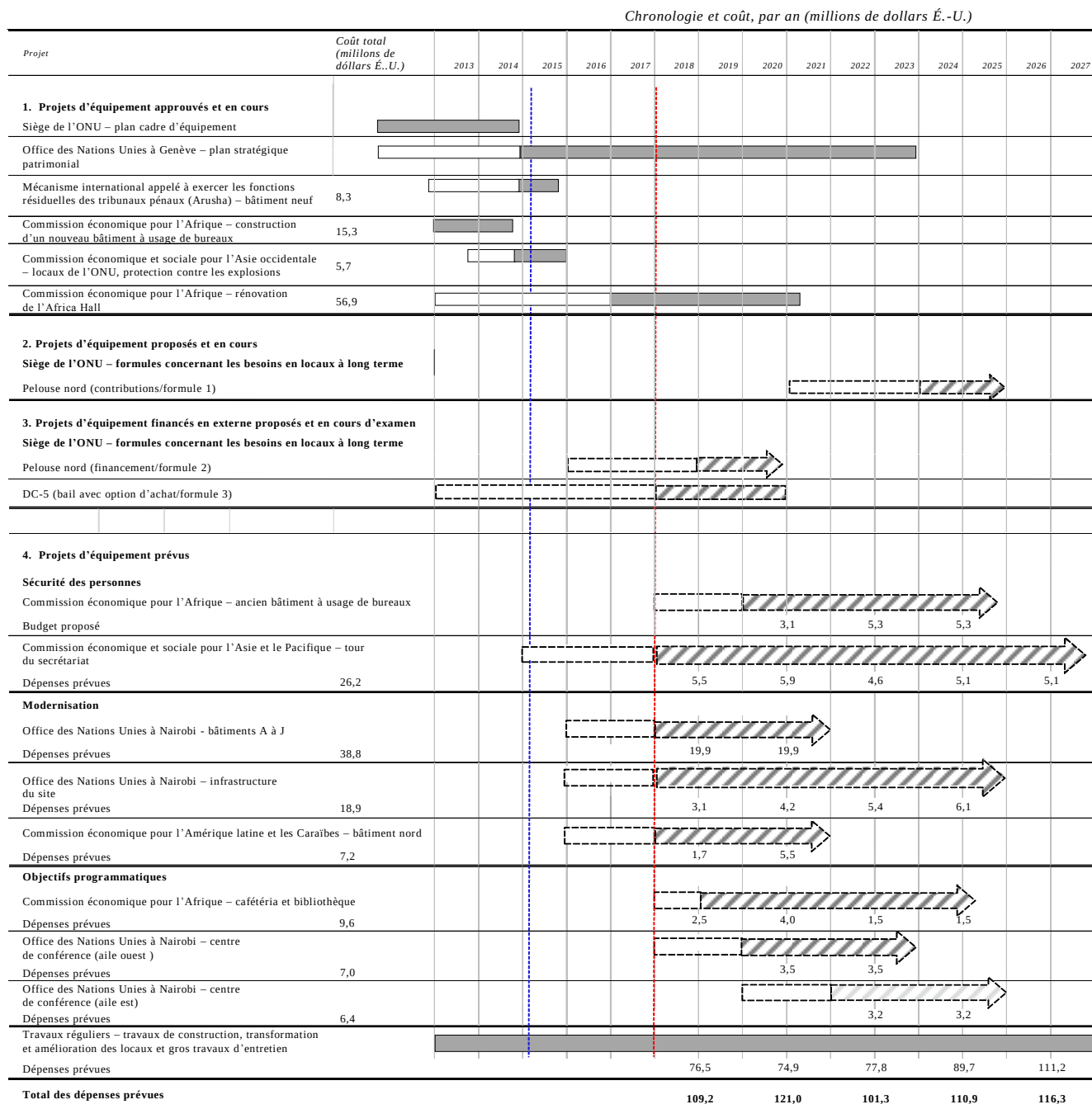
c) Objectifs programmatiques : adaptation à l'évolution des besoins des clients :

i) Rénovation de la bibliothèque et de la cafétéria de la Commission économique pour l'Afrique;

ii) Agrandissement du centre de conférences de l'Office des Nations Unies à Nairobi.

62. On trouvera à la figure 1 un récapitulatif des projets d'équipement approuvés et en cours d'exécution, des projets proposés et en cours d'examen devant être gérés en interne ou en externe, et des projets envisagés à l'issue de l'examen, ainsi que de leur calendrier d'exécution et de leurs coûts prévisionnels respectifs.

Figure 1
Projets d'équipement à court terme et autres projets
Calendrier prévu, 2013-2027



Légende :

- Phases de planification et de conception
- Phase de construction
- Phase de mise en œuvre des projets non encore approuvés
- Phase de planification des projets non encore approuvés

C. Justification de la réalisation d'investissements progressifs

63. Une fois que les projets d'équipement à court terme et autres projets prévus sur 20 ans auront été exécutés et que les installations auront été modernisées ou construites (plan-cadre d'équipement au Siège, plan stratégique patrimonial à Genève, construction de nouveaux espaces à usage de bureaux à Addis-Abeba et à Nairobi), un plan d'investissements progressifs pourra être mis en œuvre suivant la méthode de planification des remplacements fondée sur l'ensemble du cycle de vie.

64. Si l'on applique cette méthode du point de vue de la programmation future des dépenses d'équipement, la durée de vie des bâtiments étant de 50 ans, il faudra faire des dépenses d'investissement au moins une fois tous les 50 ans. Autrement dit, il faudrait budgétiser chaque année $1/50^{\text{e}}$ du coût de remplacement à l'état neuf des bâtiments, d'où le taux annuel de réinvestissement de 2 % examiné dans le précédent rapport².

65. On prévoit que, pour autant qu'ils restent utiles au-delà de leur durée de vie prévue, comme c'est le cas de tous les bâtiments actuellement exploités par l'Organisation, les bâtiments devront faire l'objet de travaux d'investissement au moins une fois avant la fin de leur durée de vie. Dans l'idéal, ces opérations d'investissement devraient être échelonnées, mais il peut arriver que les travaux doivent être menés simultanément dans le cadre d'un projet de remplacement.

66. Au vu des enseignements tirés des récents projets d'équipement entrepris par l'Organisation, comme il est indiqué à l'annexe II, et des constatations issues des phases 2 et 3 de l'examen, le Secrétaire général recommande que les travaux d'investissement soient échelonnés. Cela permet en effet :

- a) De prolonger la durée d'utilité des biens, réduisant la nécessité de faire de gros travaux d'entretien et de remplacement;
- b) De veiller à ce que les biens restent propres à l'usage auquel ils sont destinés et d'en améliorer la performance pendant leur durée de vie;
- c) De réduire les coûts, car les activités de maintien en état sont moins onéreuses que le coût de remplacement de biens exploités jusqu'à leur défaillance;
- d) D'améliorer la stratégie de gestion des risques, les besoins étant recensés avant qu'une défaillance catastrophique se produise;
- e) De faire des économies sur les coûts supplémentaires ou connexes afférents à la mise en œuvre de projets de grande ampleur (dépenses relatives aux locaux transitoires, interruptions d'activité, risques inhérents à tout chantier ou marché de grande envergure).

Exemple de travaux d'investissement

67. Dans l'exemple suivant, un bâtiment d'une valeur de 100 millions de dollars a une durée d'utilité de 50 ans. Tandis que la valeur du bâtiment est amortie linéairement à un rythme de 2 % par an, la performance effective du bâtiment suit une évolution en courbe : la performance est d'abord maintenue à un niveau

² Il se peut que le taux annuel de réinvestissement dans les travaux d'entretien de certains sites soit supérieur à 2 % dans les années à venir, un certain nombre de bâtiments approchant de la fin de leur cycle de vie.

relativement élevé pendant la première moitié du cycle de vie du bâtiment avant de chuter fortement pendant la deuxième moitié (fig. 2). Les figures 3 et 4 illustrent deux logiques d'investissement : la première consiste à laisser le bien se dégrader jusqu'à défaillance, ce qui suppose un plus gros investissement ponctuel (fig. 3); la deuxième consiste à maintenir la performance et la valeur du bien en procédant à des investissements continus à partir de la première moitié du cycle de vie, ce qui se traduit par un coût global moindre (fig. 4).

Figure 2

Performance du bien au fil du temps

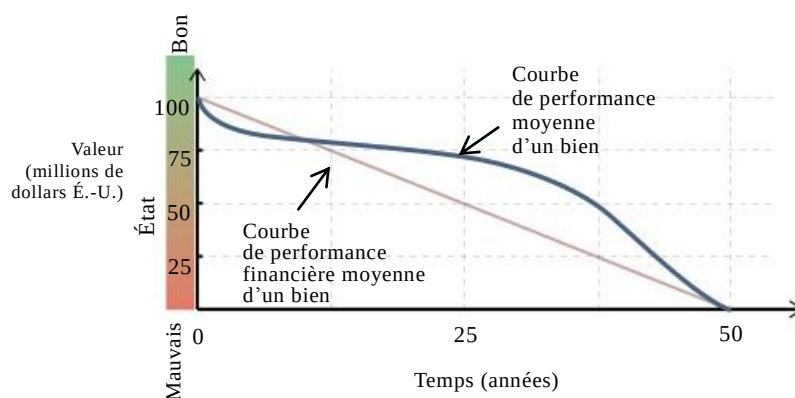


Figure 3

Option 1 : travaux d'investissement à la fin du cycle de vie du bien (exploitation jusqu'à défaillance)

Investissement total pour cette option : 150 millions de dollars

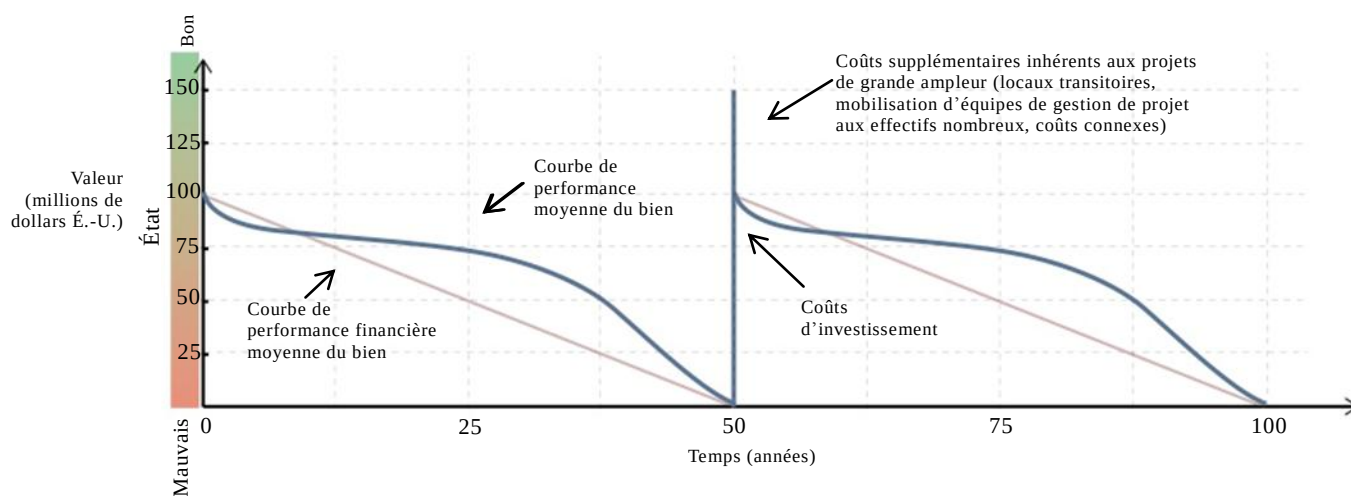
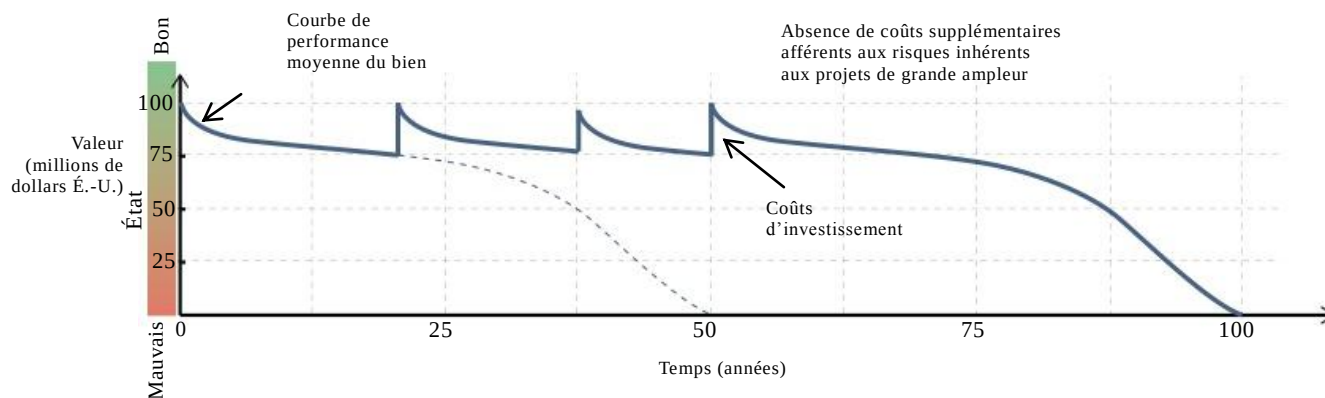


Figure 4

Option 2 : travaux d'investissements progressifs durant la première moitié du cycle de vie du bien

Investissement total pour cette option : 65 millions de dollars



VI. Prochaines étapes

68. Les prochaines étapes envisagées pour l'examen stratégique des biens immobiliers sont les suivantes :

- a) Mise au point de la base de données centralisée des projets et formation du personnel du Siège, des bureaux hors Siège et des commissions régionales en 2015;
- b) Création d'un mécanisme permettant de transférer les données dans Umoja;
- c) Création d'un mécanisme permettant l'examen par les pairs et l'accompagnement des bureaux hors Siège et des commissions régionales dans le domaine de la planification, de l'évaluation des coûts et de la mise en œuvre des projets de taille intermédiaire approuvés dans le cadre de l'examen;
- d) Poursuite de la fourniture de conseils techniques et de l'appui pour les projets d'équipement de taille intermédiaire en cours;
- e) Mise au point d'un outil de suivi des travaux de construction, de transformation et d'amélioration des locaux et de gros travaux d'entretien entrepris dans le cadre du chapitre 33 du budget-programme.

VII. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre

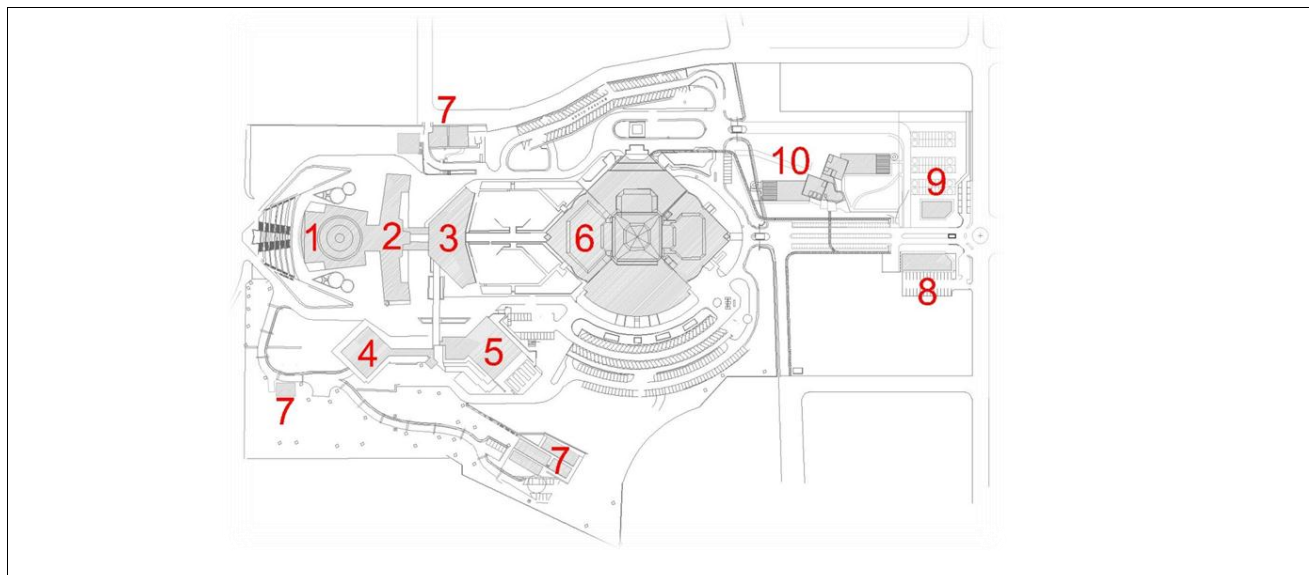
69. L'Assemblée générale est invitée à :

- a) Prendre note du présent rapport;
- b) Prier le Secrétaire général de lui présenter, durant la première partie de la reprise de sa soixante-dixième session, un rapport sur le programme d'investissement patrimonial à long terme (2018-2037), qui détaillera notamment les projets préliminaires envisagés et les prévisions de dépenses y afférentes.

Annexe I

Vue d'ensemble du parc immobilier du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies

A. Commission économique pour l'Afrique



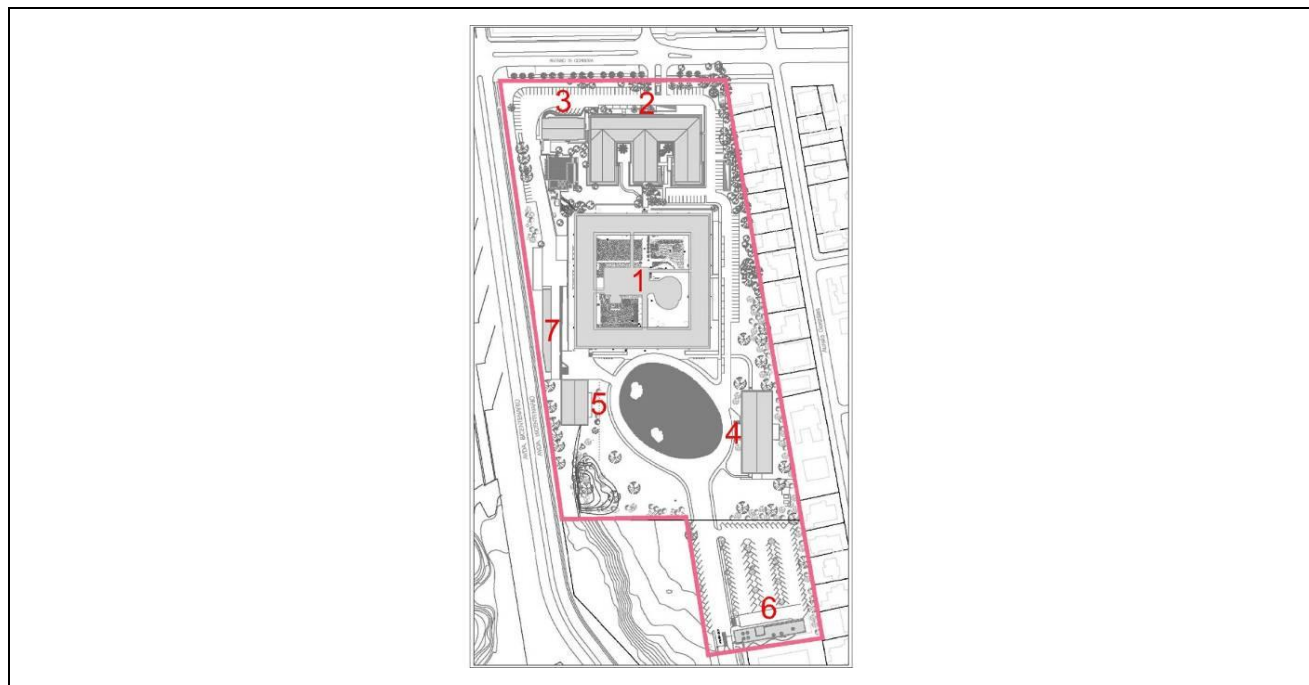
Type de biens/appellation	Année de construction ou de rénovation majeure	Durée d'utilité restante (années)	Surface hors œuvre brute (mètres carrés)	Coût de remplacement à l'état neuf (dollars É.-U.)	Coût de remplacement net d'amortissement (dollars É.-U.)	Amortissement (pourcentage)
Bâtiments						
1 Africa Hall	1961	7	6 576	14 940 475	2 985 107	80
2 Ancien bâtiment à usage de bureaux	1961	7	10 612	21 254 032	3 894 801	82
3 Annexe du bâtiment de bureaux	1976	13	20 895	40 283 262	13 958 151	65
4 Bibliothèque	1976	13	5 664	7 723 487	2 414 362	69
5 Cafétéria	1976	13	5 270	6 598 514	2 062 695	69
6 Centre de conférences des Nations Unies	1996	33	44 488	164 662 100	71 397 487	57
7 Serre	2004	13	274	353 000	216 389	39
8 Bâtiment d'enregistrement des représentants	2005	33	714	661 500	431 100	35
9 Bâtiment d'enregistrement du courrier	2006	33	720	667 001	460 498	31
10 Nouveau bâtiment à usage de bureaux	2014	50	13 861	15 322 500	15 322 500	—
Total partiel (bâtiments)	—	—	109 074	272 465 871	113 143 090	58

<i>Type de biens/appellation</i>	<i>Année de construction ou de rénovation majeure</i>	<i>Durée d'utilité restante (années)</i>	<i>Surface hors œuvre brute (mètres carrés)</i>	<i>Coût de remplacement à l'état neuf (dollars É.-U.)</i>	<i>Coût de remplacement net d'amortissement (dollars É.-U.)</i>	<i>Amortissement (pourcentage)</i>
Infrastructures						
Énergie	—	—	—	5 607 902	3 199 536	43
Dispositifs de protection	—	—	—	15 038 127	9 189 563	39
Transports	—	—	—	8 376 938	4 989 150	40
Gestion de l'eau	—	—	—	399 840	327 865	18
Aménagements paysagers	—	—	—	11 424 000	7 996 800	30
Total partiel (infrastructures)	—	—	—	40 846 807	25 702 914	37
Total	—	—	—	313 312 678	138 846 004	56

Bâtiments pris à bail

<i>Type de biens/appellation</i>	<i>Type de bail</i>	<i>Date de début du bail</i>	<i>Surface hors œuvre brute (mètres carrés)</i>
Bureaux sous-régionaux			
Afrique du Nord : Rabat	Droits d'usage cédés sans contrepartie	15 février 2009	1 000,00
Afrique de l'Ouest : Niamey	Droits d'usage cédés sans contrepartie	20 novembre 1963	801,00
Afrique centrale : Yaoundé	Droits d'usage cédés sans contrepartie	8 mai 1996	194,92
Afrique de l'Est : Kigali	Droits d'usage cédés sans contrepartie	21 septembre 1998	1 189,00
Afrique australe : Lusaka	Droits d'usage cédés sans contrepartie	1 ^{er} novembre 1977	282,00

B. Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes



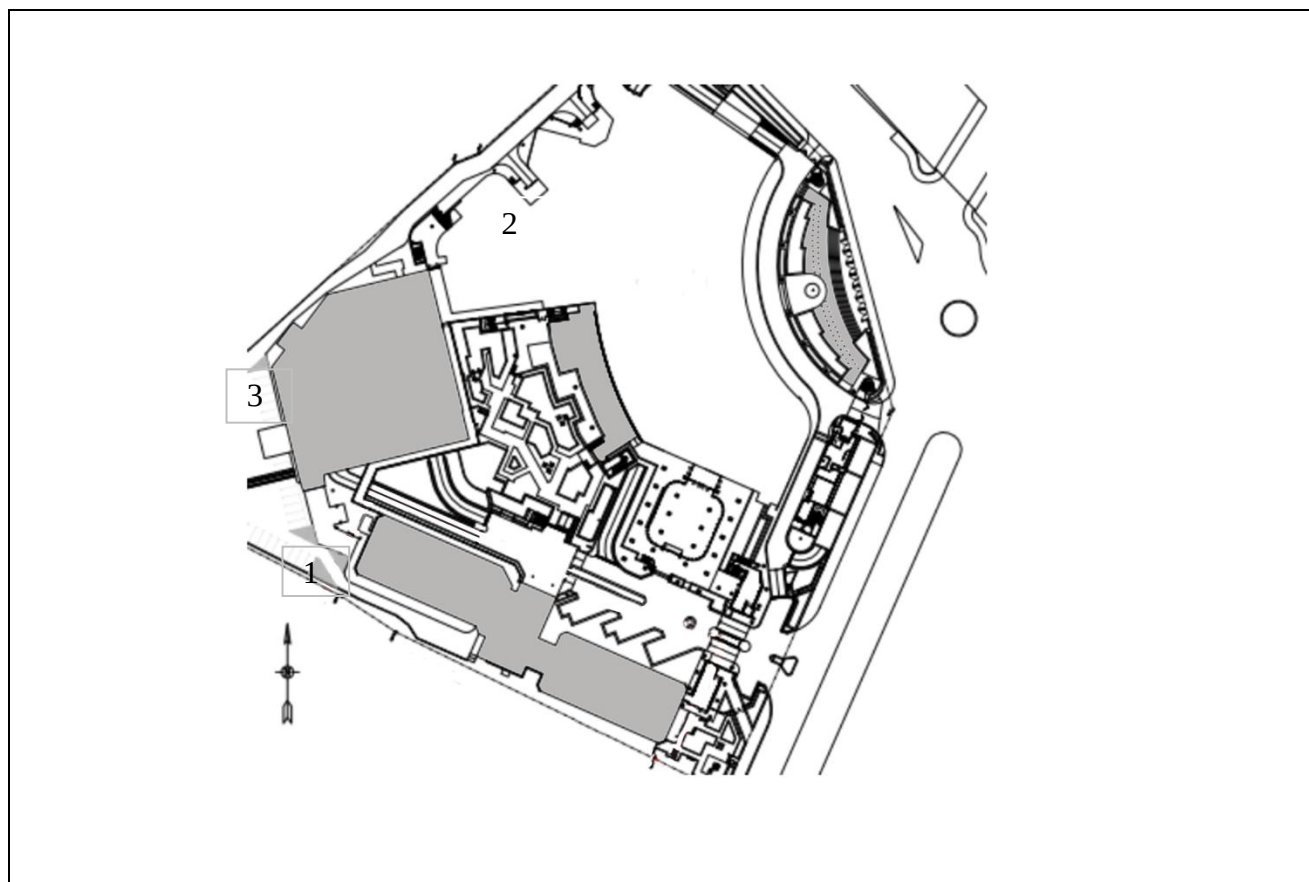
Type de biens/appellation	Date de construction	Durée d'utilité restante (années)	Surface hors œuvre brute (mètres carrés)	Coût de remplacement à l'état neuf (dollars É.-U.)	Coût de remplacement net d'amortissement (dollars É.-U.)	Amortissement (pourcentage)
Bâtiments						
1 Bâtiment principal	1966	25	14 650	35 499 199	9 911 550	72
2 Bâtiment nord	1989	25	2 668	3 645 255	2 168 534	41
3 Imprimerie	1989	25	970	2 030 723	809 036	60
4 Bâtiment du Centre latino-américain de documentation économique et sociale	1975	25	1 486	3 095 537	719 344	77
5 Auditorium	1983	25	644	1 093 185	136 950	87
6 Bâtiment de la sécurité	2007	25	499	1 045 996	843 096	19
7 Bâtiment annexe	1992	25	258	537 841	196 217	64
8 Cafétéria	2013	40	687	1 120 653	1 144 486	s.o.
9 Garage	2004	40	3 553	1 178 242	910 352	23
Total partiel (bâtiments)	—	—	25 415	49 246 631	16 839 565	66

<i>Type de biens/appellation</i>	<i>Date de construction</i>	<i>Durée d'utilité restante (années)</i>	<i>Surface hors œuvre brute (mètres carrés)</i>	<i>Coût de remplacement à l'état neuf (dollars É.-U.)</i>	<i>Coût de remplacement net d'amortissement (dollars É.-U.)</i>	<i>Amortissement (pourcentage)</i>
Infrastructures						
Énergie	1980	–	–	2 085 263	743 743	64
Dispositifs de protection	1978	–	–	472 498	76 424	84
Gestion des déchets	1969	–	–	1 703 697	97 963	94
Aménagements paysagers	1972	–	–	723 053	–	100
Total partiel (infrastructures)	–	–	–	4 984 511	918 130	82
Total	–	–	–	54 231 142	17 757 695	67

Bâtiments pris à bail

<i>Type de biens/appellation</i>	<i>Type de bail</i>	<i>Date de début du bail</i>	<i>Surface hors œuvre brute (mètres carrés)</i>
Bureaux sous-régionaux			
Mexico	Commercial	1 ^{er} juin 2011	1 995,00
Caraïbes : Port of Spain	Commercial	11 avril 2011	1 437,00
Bogota	Commercial	1 ^{er} décembre 2006	215,98
Brasília	Droits d'usage cédés sans contrepartie	1 ^{er} avril 2012	689,77
Buenos Aires	Commercial	1 ^{er} décembre 2009	487,00
Montevideo	Commercial	1 ^{er} janvier 2008	297,00
Washington	Commercial	14 décembre 2011	372,00

C. Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique



Type de biens/appellation	Date de construction	Durée d'utilité restante (années)	Surface hors œuvre brute (mètres carrés)	Coût de remplacement à l'état neuf (dollars É.-U.)	Coût de remplacement net d'amortissement (dollars É.-U.)	Amortissement (pourcentage)
Bâtiments						
1 Bâtiment du secrétariat	1975	20	29 532	42 847 447	25 546 624	40
2 Centre de conférences	1993	20	50 730	73 603 244	36 119 622	51
3 Bâtiment des services	1975	20	19 727	23 749 796	13 640 495	43
Total	—	—	99 989	140 200 487	75 306 741	46

Bâtiments pris à bail

Type de biens/appellation	Type de bail	Date de début du bail	Surface hors œuvre brute (mètres carrés)
Bureaux sous-régionaux (bâtiments)			
Pacifique : Suva	Commercial	1 ^{er} juin 2009	384,12
Asie de l'Est et du Nord-Est : Incheon (République de Corée)	Droits d'usage cédés sans contrepartie	17 mai 2010	1 400,00
Asie du Nord et Asie centrale : Almaty (Kazakhstan)	Droits d'usage cédés sans contrepartie	1 ^{er} septembre 2012	133,00
Asie du Sud et du Sud-Ouest : New Delhi	Droits d'usage cédés sans contrepartie	1 ^{er} août 2011	2 890,00
Centre de recherche agronomique et d'outillage agricole de l'Asie et du Pacifique : Beijing	Droits d'usage cédés sans contrepartie	1 ^{er} octobre 2003	1 370,71
Centre Asie-Pacifique de formation aux technologies de l'information et des communications pour le développement : Incheon (République de Corée)	Droits d'usage cédés sans contrepartie	16 juin 2006	1 600,00
Centre pour la réduction de la pauvreté par l'agriculture durable : Bogor (Indonésie)	Droits d'usage cédés sans contrepartie	1 ^{er} janvier 1981	7 822,00
Centre de l'Asie et du Pacifique pour le transfert de technologie : New Delhi	Droits d'usage cédés sans contrepartie	1 ^{er} août 2011	2 890,00
Institut de statistique pour l'Asie et le Pacifique : Tokyo	Droits d'usage cédés sans contrepartie	1 ^{er} décembre 1999	1 480,61

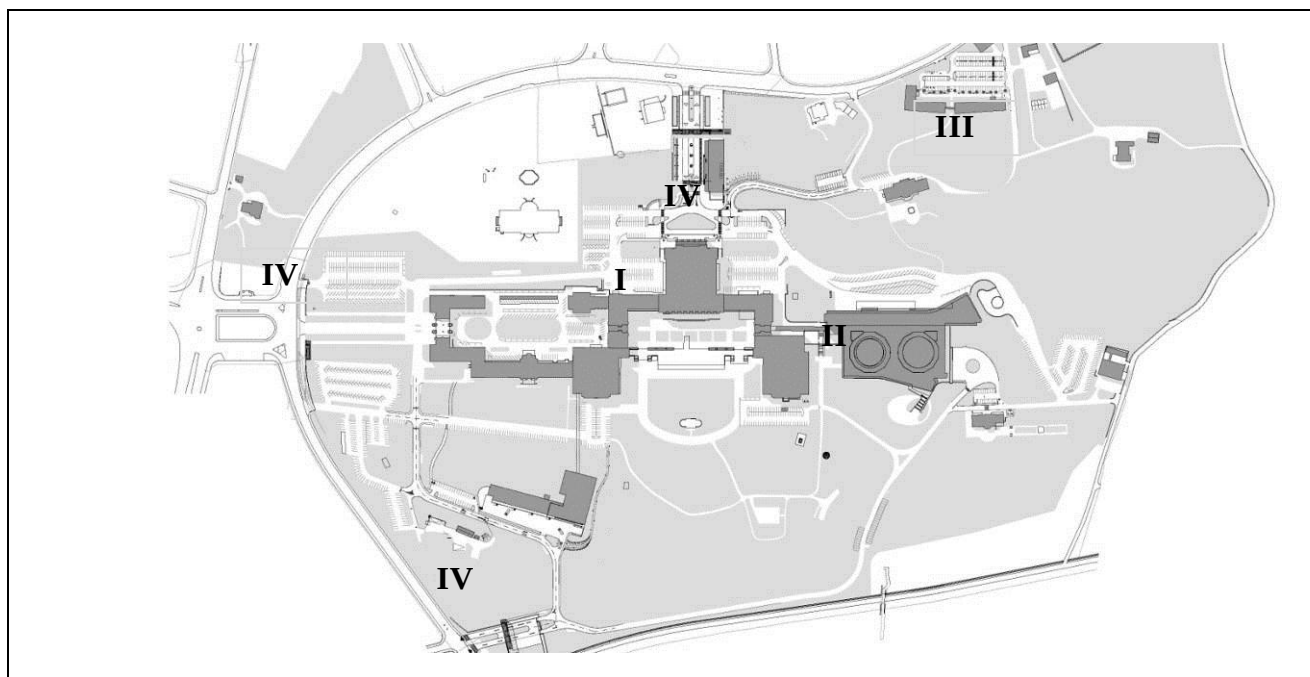
D. Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale

Type de biens/appellation	Date de construction	Durée d'utilité restante (années)	Surface hors œuvre brute (mètres carrés)	Coût de remplacement à l'état neuf (dollars É.-U.)	Coût de remplacement net d'amortissement (dollars É.-U.)	Amortissement (pourcentage)
Infrastructures						
Dispositifs de protection	2013	11	—	624 381	586 124	6
Total	—	—	—	624 381	586 124	6

Bâtiments pris à bail

Type de biens/appellation	Type de bail	Date de début du bail	Surface hors œuvre brute (mètres carrés)
Siège de la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale abritant également divers organismes rattachés à la Commission	Droits d'usage cédés sans contrepartie	15 septembre 1997	43 554,00
Centre de technologie au service du développement de la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale : Amman	Droits d'usage cédés sans contrepartie	23 décembre 2010	216,00

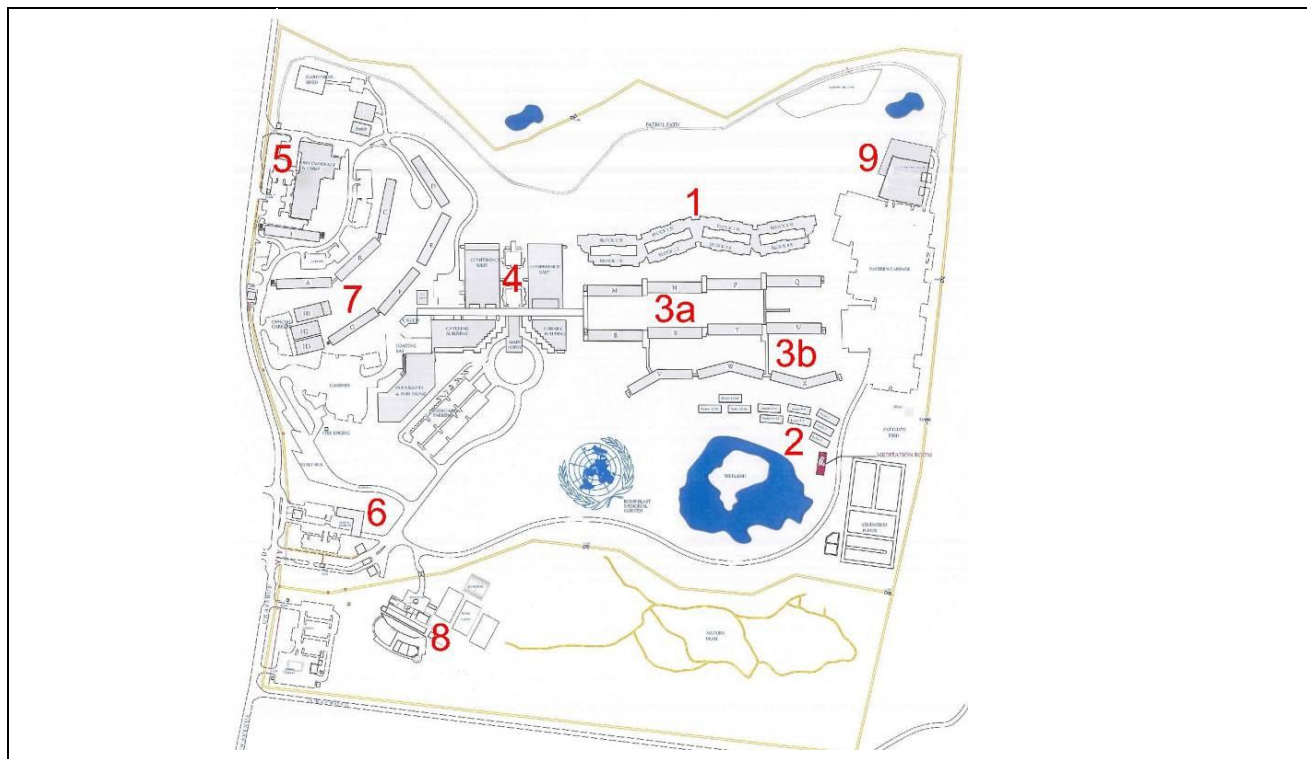
E. Office des Nations Unies à Genève



Type de biens/appellation	Date de construction	Durée d'utilité restante (années)	Surface hors œuvre brute (mètres carrés)	Coût de remplacement à l'état neuf (dollars É.-U.)	Coût de remplacement net d'amortissement (dollars É.-U.)	Amortissement (pourcentage)
Bâtiments						
I. Palais des Nations						
1 Bâtiment A	1937	4	59 373,50	263 112 000	19 969 147	92
2 Bâtiment B	1937	2	25 164,66	99 825 000	3 148 402	97
3 Bâtiment C	1937	22	20 331,54	80 921 000	36 280 417	55
4 Bâtiment D	1952	3	4 913,03	20 177 000	1 229 259	94
5 Bâtiment S	1937	15	26 609,63	104 040 000	32 003 010	69
II. Bâtiment E						
6 Bâtiment E – étages inférieurs au 4 ^e étage	1973	12	100 821,45	222 527 000	51 511 170	77
7 Bâtiment E – 4 ^e étage et au-dessus	1973	4	100 821,45	75 068 000	6 270 322	92
8 Bâtiment E – garage souterrain	1973	–	2 853,00	12 715 000	–	100
III. Annexes et villas						
9 Passerelle	1973	6	323,00	2 514 000	295 664	88
10 Villa Le Bocage	1823	8	2 408,52	7 330 000	1 186 287	84
11 Pavillon I Le Bocage	1964	17	587,00	3 083 000	1 027 518	67
12 Pavillon II Le Bocage	1964	17	630,00	3 778 000	1 259 151	67
13 Villa La Pelouse	1853	11	1 144,42	4 795 000	1 036 911	78
14 Dépendance La Pelouse	1820	16	1 410,59	4 927 000	1 534 125	69

Type de biens/appellation	Date de construction	Durée d'utilité restante (années)	Surface hors œuvre brute (mètres carrés)	Coût de remplacement à l'état neuf (dollars É.-U.)	Coût de remplacement net d'amortissement (dollars É.-U.)	Amortissement (pourcentage)
15 Villa La Fenêtre	1820	34	774,00	3 685 000	2 504 413	32
16 Garage La Fenêtre	1820	12	111,00	295 000	72 596	75
17 Centre courrier	2008	39	2 952,50	11 554 000	8 940 679	23
18 Garage à vélos	1952	48	558,06	436 000	422 218	3
19 Chalet de Montbovon	1620	—	49,00	365 000	—	100
20 La Remise	1820	—	331,00	2 406 000	—	100
21 La boîte à thé	1820	—	33,00	142 000	—	100
22 L'écurie	1820	—	134,00	1 181 000	—	100
23 L'orangerie	1834	7	127,00	1 167 000	165 025	86
24 La serre	2001	24	161,00	224 000	107 520	52
25 Villa Les Feuillantines	1820	30	889,23	3 461 000	2 054 131	41
26 Dépendance Les Feuillantines	1820	—	126,90	346 000	—	100
27 Restaurant Plage de L'ONU	1937	36	196,00	935 000	681 412	27
28 Vestiaires Plage de L'ONU	1937	36	65,56	234 000	169 351	28
29 Panneaux solaires toiture	2013	48	—	560 000	537 600	4
30 Prise d'air bâtiment 307	1937	—	—	132 000	—	100
IV. Entrées et bâtiments de la sécurité						
31 Chemin de fer	2006	39	29,43	1 008 000	778 718	23
32 Pregny	2006	35	1 031,85	11 191 000	7 796 965	30
33 Nations	2006	39	29,62	1 798 000	1 389 023	23
Total partiel (bâtiments)	—	—	354 990,94	945 932 000	182 371 034	81
Infrastructures						
1 Aires de stationnement	—	5	—	4 600 750	460 075	90
2 Routes	—	5	—	3 051 818	305 182	90
3 Voies d'accès	—	6	—	382 370	42 486	89
4 Clôture	—	28	—	474 320	260 876	45
5 Dispositif de détection des intrusions	—	25	—	6 885 207	3 442 603	50
Total partiel (infrastructures)	—	—	—	15 394 465	4 511 222	71
Total	—	—	—	961 326 465	186 882 256	81

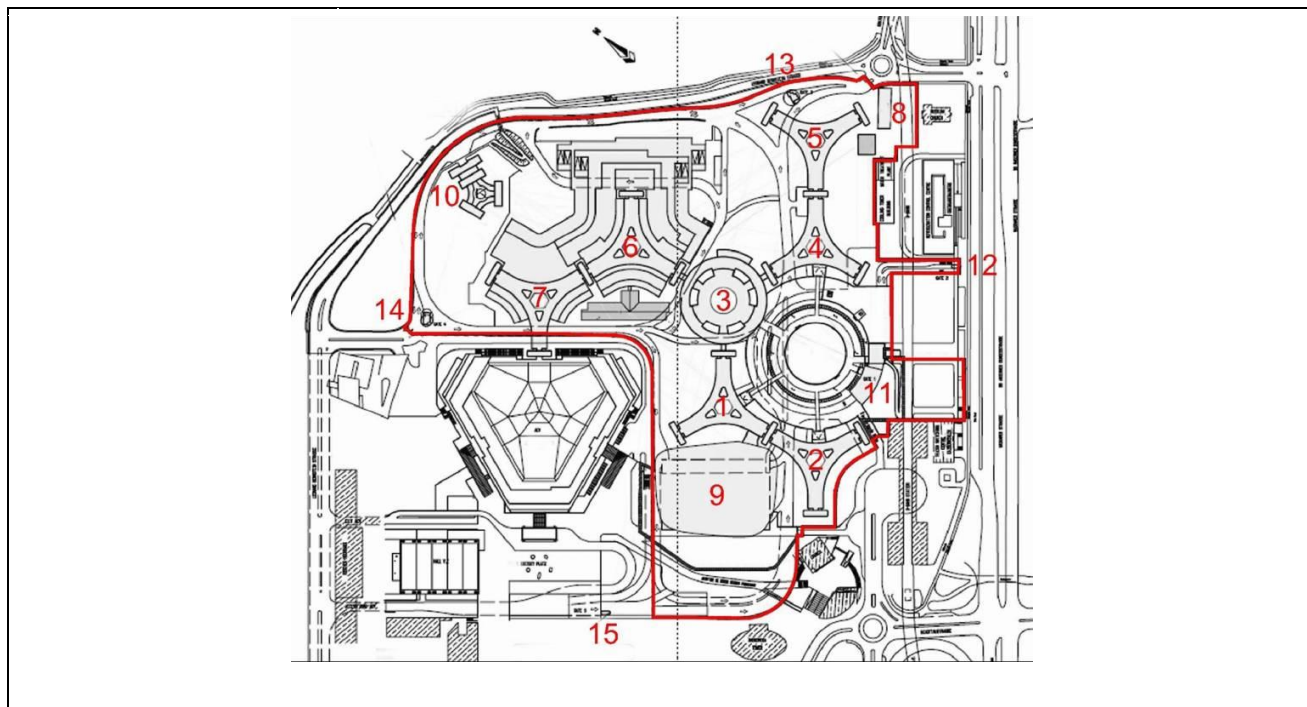
F. Office des Nations Unies à Nairobi



Type de biens/appellation	Date de construction	Durée d'utilité restante (années)	Surface hors œuvre brute (mètres carrés)	Coût de remplacement à l'état neuf (dollars É.-U.)	Coût de remplacement net d'amortissement (dollars É.-U.)	Amortissement (pourcentage)
Bâtiments						
1 Nouveau bâtiment à usage de bureaux	2010	28	25 360	28 814 151	25 083 135	13
2 Bâtiments préfabriqués à usage de bureaux	2009	20	3 672	1 698 571	1 213 265	29
3a Bâtiments à usage de bureaux M, N, P, Q, R, S et T	1981	10	15 944	12 698 838	7 164 770	44
3b Bâtiments à usage de bureaux U, V, W et X	1991	15	11 032	11 004 261	5 904 885	46
4 Zones centrales						
Salles de réunion sur les toits	2010	19	547	370 657	305 481	18
Bâtiment de la bibliothèque	1981	8	4 592	4 072 121	2 104 167	48
Centre de conférences (aile ouest)	1981	13	5 005	4 760 009	2 468 709	48
Centre de conférences (aile est)	1981	15	4 779	6 703 000	3 668 699	45
Salles de conférence 9 à 14	2006	17	837	729 297	403 104	45
Esplanade; couloirs principaux, économat, entrée des représentants; espace de livraison (cafétéria), groupe électrogène et poubelles	1981	11	14 600	8 640 188	4 378 068	49
Locaux de la United Nations Federal Credit Union, de la United Nations Sacco Society	2005	21	573	416 540	276 002	34

Type de biens/appellation	Date de construction	Durée d'utilité restante (années)	Surface hors œuvre brute (mètres carrés)	Coût de remplacement à l'état neuf (dollars É.-U.)	Coût de remplacement net d'amortissement (dollars É.-U.)	Amortissement (pourcentage)
et du Service médical commun						
5 Installations centrales de gestion du matériel	2006	22	2 815	2 625 780	1 860 475	29
6 Postes de contrôle et pavillon des visiteurs	2007	22	953	1 736 193	1 364 086	21
7 Bâtiments à usage de bureaux A à J	1975	10	12 137	10 067 451	1 847 884	82
8 Centre de loisirs	2004	24	2 674	2 837 044	2 365 136	17
9 Garage sur plusieurs étages	2010	24	6 925	2 956 110	2 672 479	10
Total partiel (bâtiments)	—	—	112 445	100 130 211	63 080 345	37
Infrastructures						
Systèmes de télécommunications	—	20	—	282 710	226 168	20
Énergie	—	14	—	32 137 359	17 795 464	45
Dispositifs de protection	—	19	—	1 104 730	1 049 493	5
Transports	—	12	—	6 779 855	2 826 114	58
Gestion des déchets	—	30	—	5 287 025	2 599 697	51
Gestion de l'eau	—	23	—	3 286 503	1 903 929	42
Loisirs	—	6	—	943 693	357 682	62
Aménagements paysagers	—	9	—	2 356 449	1 153 170	51
Total partiel (infrastructures)	—	—	—	52 178 324	27 911 717	47
Total	—	—	—	152 308 535	90 992 062	40

G. Office des Nations Unies à Vienne

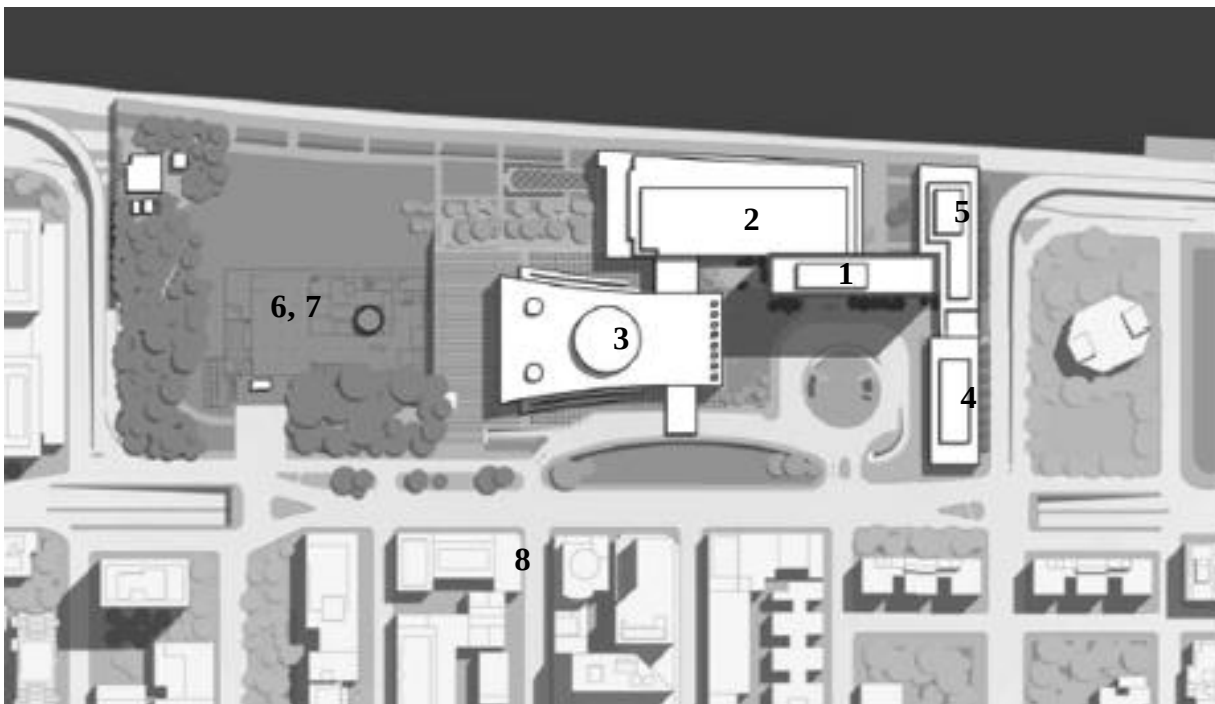


Type de biens/appellation	Date de construction	Durée d'utilité restante (années)	Surface hors œuvre brute (mètres carrés)	Coût de remplacement à l'état neuf (dollars É.-U.)	Coût de remplacement net d'amortissement (dollars É.-U.)	Amortissement (pourcentage)
Bâtiments						
1 Bâtiment A	1979	66	67 489,45	175 634 585	61 547 015	65
2 Bâtiment B	1979	66	28 915,55	74 405 072	21 700 299	71
3 Bâtiment C	1979	66	48 282,87	66 425 031	4 579 522	93
4 Bâtiment D	1979	66	54 413,36	149 226 908	55 672 563	63
5 Bâtiment E	1979	66	37 970,85	92 574 929	27 890 674	70
6 Bâtiment F	1979	66	74 478,73	176 866 670	80 022 321	55
7 Bâtiment G	1979	66	32 578,70	98 755 746	46 048 888	53
9 Bâtiment M (centre de conférences)	2009	99	30 135,30	65 379 826	63 272 416	3
10 Bâtiment K (garderie)	2001	90	1 455,68	2 875 773	1 596 592	44
8 Bâtiment J	1979	—	819,12	—	—	—
11 Poste de contrôle entrée 1	1979	99	686,06	2 086 590	2 018 686	3
12 Poste de contrôle entrée 2	1979	66	19,16	31 040	1 152	96
13 Poste de contrôle entrée 3	1979	66	63,68	103 184	3 828	96
14 Poste de contrôle entrée 4	1979	66	59,22	112 742	4 183	96
15 Poste de contrôle entrée 5	1979	66	44,93	72 800	2 701	96
16 Garage situé sous les zones centrales	1979	66	1 800,00	32 691 220	3 970 827	88

Type de biens/appellation	Date de construction	Durée d'utilité restante (années)	Surface hors œuvre brute (mètres carrés)	Coût de remplacement à l'état neuf (dollars É.-U.)	Coût de remplacement net d'amortissement (dollars É.-U.)	Amortissement (pourcentage)
17 Garage situé sous le bâtiment M	2010	99	s.o.	18 014 757	17 586 092	2
Total partiel (bâtiments)	–	–	379 212.66	955 256 873	385 917 759	60
Infrastructures						
Transports	–	–	–	15 769 519	1 735 252	89
Aménagements paysagers	–	–	–	5 406 559	499 527	91
Total partiel (infrastructures)	–	–	–	21 176 078	2 234 779	90
Total	–	–	–	976 432 951	388 152 538	60

Note : Comme indiqué dans le document A/68/6 (Sect. 33), les travaux de transformation et d'amélioration à Vienne se font sur la base de l'accord de partage des coûts conclu entre les quatre organisations installées au Centre international de Vienne. La contribution de l'Office des Nations Unies à Vienne correspond à 22,670 % du total des ressources nécessaires. Aux fins du présent rapport, on considère que la part revenant à l'Office en ce qui concerne le coût de remplacement à l'état neuf s'élève à 221 357 350 dollars et celle relative au coût de remplacement net d'amortissement à 87 994 180 dollars, ce qui correspond à 22,670 %.

H. Siège de l'ONU



Type de biens/appellation	Date de construction	Durée d'utilité restante (années)	Surface hors œuvre brute (mètres carrés)	Coût de remplacement à l'état neuf (dollars É.-U.)	Coût de remplacement net d'amortissement (dollars É.-U.)	Amortissement (pourcentage)
Bâtiments						
1 Bâtiment du Secrétariat	1950	49	114 473	787 404 525	758 892 583	4
2 Bâtiment des conférences	1950	50	42 703	408 460 282	395 019 874	3
3 Bâtiment de l'Assemblée générale	1950	50	40 066	81 652 150	77 974 119	5
4 Bibliothèque Dag Hammarskjöld	1967	17	11 013	99 498 765	33 889 087	66
5 Bâtiment de l'annexe sud	1982	19	3 650	36 592 119	13 725 327	62
6 Bâtiment des conférences temporaire de la pelouse nord	2009	3	24 651	173 494 249	74 354 678	57
7 Bâtiment temporaire de la pelouse nord	1981	20	10 297	111 244 156	77 625 122	30
8 Bâtiment de l'UNITAR	1946	25	5 143	36 839 428	18 461 535	50
9 Sutton Place (résidence du Secrétaire général)	1927	20	1 304	13 235 551	12 002 090	9
Total partiel (bâtiments)	–	–	253 300	1 748 421 225	1 461 944 415	16

Type de biens/appellation	Date de construction	Durée d'utilité restante (années)	Surface hors œuvre brute (mètres carrés)	Coût de remplacement à l'état neuf (dollars É.-U.)	Coût de remplacement net d'amortissement (dollars É.-U.)	Amortissement (pourcentage)
Infrastructures						
Dispositifs de protection	2006	17	–	37 712 488	25 644 492	32
Énergie	2008	20	–	15 107 501	11 481 962	24
Total partiel (infrastructures)	–	–	–	52 819 989	37 126 454	30
Total	–	–	–	1 801 241 214	1 499 070 869	17

Bâtiments pris à bail

Type de biens/appellation	Type de bail	Date de début du bail en cours	Surface hors œuvre brute (mètres carrés)
Bâtiments			
Immeuble DC-1	Commercial	1 ^{er} avril 2008	18 261,57
Immeuble DC-2	Commercial	1 ^{er} avril 2008	28 991,68
Immeuble FF	Commercial	1 ^{er} mai 2010	12 848,58
Immeuble Albano	Commercial	1 ^{er} février 2008	17 378,44
Immeuble Innovation	Commercial	10 juillet 2008	12 319,12
Immeuble du Daily News	Commercial	1 ^{er} avril 2007	2 962,77
Immeuble Alcoa	Commercial	1 ^{er} août 2010	2 865,59
Immeuble Court Square (Long Island City, New York)	Commercial	14 février 2008	7 346,68
3 Corporate Place (Piscataway, New Jersey)	Commercial	30 juin 2009	368,73
Entrepôt de la Section des archives et de la gestion des dossiers (Long Island City, New York)	Commercial	1 ^{er} janvier 2010	4 683,52
Locaux dans la zone de fret de l'aéroport international JFK (Jamaica, New York)	Commercial	1 ^{er} janvier 2014	16,72

Annexe II

Enseignements tirés des projets d'équipement récemment entrepris par l'Organisation

Gouvernance

1. Il conviendra de mettre sur pied une structure et un dispositif de gestion efficace, bénéficiant des conseils et de l'appui du Siège (Bureau des services centraux d'appui), pour faciliter la planification et l'exécution judicieuses du projet.
2. Un dispositif de gouvernance responsable et efficace devra être mis en place dès le début du projet, pour que ce dernier avance rapidement et reste fixé sur son objectif. Dans le cadre du dispositif, il faudra établir une chaîne hiérarchique dont chaque maillon servira un rôle et un propos donné. Le dispositif de gouvernance devra être adapté, selon les besoins, tout au long de l'exécution du projet en fonction de l'évolution du profil de risques du projet.
3. Les fonctions et les responsabilités du personnel des Nations Unies affecté au projet et de la société chargée de gérer le projet doivent être clairement définies. Il conviendra de définir des tâches spécifiques, orientées vers le projet ainsi que des tâches transversales. Ces tâches devront être confiées aux membres du personnel en fonction de la disponibilité et des compétences des intéressés. Les missions devront être régulièrement actualisées, à mesure de l'évolution du projet et des effectifs.
4. Il conviendra de définir précisément, dès le début de l'étape de planification, les fonctions et les responsabilités du personnel spécialement chargé du projet et du personnel en place chargé de gérer les installations. L'équipe de gestion du projet devra continuer à opérer jusqu'à l'expiration de la période de garantie contre les désordres et malfaçons imposée à l'entrepreneur et non pas simplement jusqu'à l'achèvement des travaux de construction. L'équipe de gestion du projet devrait conserver une certaine autonomie, tout en collaborant harmonieusement avec le personnel en place chargé de gérer les installations, selon que de besoin, et pouvoir demander entre autres des renseignements sur la situation actuelle et les pratiques de gestion. Le personnel en place chargé de gérer les installations devrait avoir un rôle majeur dans la définition de normes en matière de conception architecturale et technique.
5. La participation technique de toutes les autres composantes du Secrétariat (partenaires opérationnels, spécialistes de la passation de marchés et services responsables) est nécessaire. La participation des partenaires opérationnels des Nations Unies (services responsables des divers départements, notamment en matière de sécurité, d'informatique, de services de conférence, d'information, etc.) est nécessaire dès les débuts pour définir ou confirmer les objectifs du projet et établir les normes en matière de conception du projet. Les parties prenantes devront être informées de leurs responsabilités concernant le projet, notamment en ce qui concerne l'exécution du budget et le respect du calendrier fixé.
6. Un groupe de travail composé de toutes les parties prenantes à l'échelon local devra être constitué et sa composition devra être maintenue (c'est-à-dire que les mêmes personnes devront en faire partie) dans la mesure du possible, pendant toutes les phases du projet.

7. L'équipe du projet, dont l'encadrement interne et les cabinets d'architectes et d'ingénierie extérieurs, devra associer judicieusement des personnes ayant une expérience internationale et des personnes ayant une expérience locale. Les plans devront tenir précisément compte des pratiques optimales et des normes internationales, en plus des codes locaux ainsi que des techniques et pratiques de construction locales.
8. Le dispositif de gouvernance aura un rôle majeur à jouer au stade de la planification pour que les hauts responsables aient l'assurance que les prévisions de dépenses et le calendrier établi soient réalistes. La direction doit pouvoir solliciter l'avis de spécialistes indépendants de l'équipe du projet. Dès la planification, il importe que le projet soit doté d'une structure hiérarchique nettement définie et que les responsabilités soient précisément établies, ce qui peut nécessiter de constituer un comité directeur. Il pourra être nécessaire de revoir cette organisation, lorsque le projet passera des phases de planification et de conception aux travaux proprement dits.
9. Dans le cas de projets de grande ampleur, un comité directeur ou un comité consultatif, dont les rôles et les responsabilités seront précisément définis, doivent être constitués dès que possible, durant la phase de planification de l'exécution. En effet, ces comités seront surtout appelés à intervenir au stade de la planification, et leur concours sera moindre pendant la mise en œuvre.
10. Les grands projets nécessitent une gestion active des ressources humaines sur la base d'orientations préalablement définies, afin que l'équipe puisse conserver du personnel qualifié. À cet égard, il faudra élaborer une stratégie efficace de planification des besoins en effectifs pour que l'Organisation puisse conserver à son service du personnel hautement compétent au moment où le projet arrive à son terme.
11. Les grands projets nécessitent des contrôles adaptés, pour que l'Assemblée générale puisse compter sur la fiabilité des prévisions de dépenses.
12. Il convient de définir d'un commun accord, à un stade précoce, la structure du bureau chargé du projet et de lui affecter un budget; il faut également que les principaux responsables et le personnel d'appui rejoignent leur poste dès le début du projet. Ceci devra être particulièrement pris en compte lorsqu'il faudra nommer les principaux responsables et collaborateurs administratifs, constituer un mécanisme de communication, obtenir des postes relatifs aux finances et au budget et constituer les équipes chargées des aspects relatifs à la conception et à la construction. L'équipe dirigeante devra être composée de hauts responsables investis de l'autorité requise.
13. Pour les projets de grande envergure, les changements dans les éléments clefs de l'équipe du projet, tant internes qu'externes, doivent être anticipés au moment de l'établissement du calendrier, l'exécution du projet pouvant être ralentie pendant les périodes de relève.
14. Toutes les décisions qui doivent être approuvées, en particulier celles pour lesquelles les parties prenantes du projet devront fournir des éléments d'appréciation, doivent être recensées dès le début des activités de planification, de sorte qu'elles puissent être prises en compte dans les délais voulus et que l'exécution du projet ne s'en ressente pas.

15. Il est indispensable que les cadres supérieurs des services en charge du projet dirigent énergiquement les opérations et y apportent un concours sans faille.

16. Le spécialiste chargé de la gestion des risques et les architectes et spécialistes chargés d'évaluer la conception doivent faire directement rapport à l'Organisation des Nations Unies.

Marchés et contrats

17. La structure d'ensemble à privilégier pour les contrats doit être définie dès le début des activités de planification de l'exécution. Il faudra examiner les méthodes employées pour les marchés concernant la conception et la construction, notamment celles qui sont le plus utilisées dans la région. La définition de ces méthodes servira vraisemblablement de base au plan de mise en œuvre.

18. Il faudrait que les contrats de construction types de l'Organisation des Nations Unies comportent un mécanisme qui puisse, le cas échéant, servir à référencer les types de contrats locaux.

19. Le mécanisme contractuel le mieux adapté à la conception et aux travaux de construction doit être défini au début de la planification du projet, sur la base d'une connaissance approfondie du marché local. En particulier, il conviendra d'établir s'il vaut mieux conclure un contrat au forfait ou un contrat prévoyant le paiement en fonction de l'avancement des travaux, compte tenu des compétences locales en matière de vérification des quantités d'ouvrage exécutées par l'entrepreneur.

20. S'agissant des marchés de construction, les conditions de paiement de matériaux importés doivent être fixées avant l'adjudication; dans la plupart des cas, une disposition prévoyant le paiement après le transfert de propriété mais avant l'installation est appropriée, voire nécessaire.

Gestion du risque

21. Le risque d'écarts par rapport au produit initial, qui peuvent avoir des répercussions sur le calendrier et les coûts tout au long du déroulement du projet, doit être pris en compte, surtout s'il s'agit de projets de longue durée.

22. Les risques liés au projet doivent être évalués au moyen de méthodes qualitatives et quantitatives et leur gestion répartie entre les responsables opérationnels chargés de prendre les mesures correctives appropriées. Les mesures de contrôle doivent être régulièrement revues au fur et à mesure de l'avancement du projet. Il est recommandé d'employer judicieusement un inventaire des risques.

Budget

23. Le budget doit comporter une provision pour imprévus, d'un montant permettant de couvrir les risques raisonnables du projet, qui variera en fonction de l'état d'avancement de ce dernier. La provision pour imprévus devrait couvrir des imprévus concernant l'état des terrains, la hausse des coûts de construction et d'autres éléments échappant au contrôle direct de l'organisation.

24. Le budget d'un projet de construction comporte des provisions pour imprévus, hausse des coûts, honoraires du maître d'œuvre (entrepreneur), des architectes et spécialistes, dépenses qui ne figurent généralement pas dans un budget de fonctionnement, tel que le budget-programme de l'ONU. Il importe que ces

éléments soient clairement définis dans la phase de planification. Une fois fixés, ils doivent être comptabilisés et présentés de façon homogène par l'Organisation tout au long du projet, tels que définis dans le cahier des charges et lors de l'établissement du budget.

25. Il faudra estimer puis inscrire au budget les dépenses connexes relatives aux aménagements intérieurs, ainsi qu'à la logistique nécessaire à l'emménagement dans les nouveaux locaux, notamment la coordination du matériel informatique et du mobilier, dans la mesure où ces efforts supposent la présence de personnel de gestion ainsi que la conduite d'autres activités qui exigent des ressources.

26. Les dépenses connexes, directes et indirectes, doivent être définies et quantifiées au début du projet, afin qu'un budget global puisse être établi et présenté aux États Membres. La gestion de ces dépenses doit être confiée à un seul et même bureau.

27. Les grands projets de construction donnent lieu à des demandes d'avenants qui doivent être activement négociées et gérées. Une délégation de pouvoir d'un niveau approprié permet d'éviter que le traitement de ces demandes d'avenants prenne du retard.

Planification

28. Un manuel détaillé concernant l'exécution du projet devra être établi dès que possible au cours de la phase de planification de l'exécution.

29. Les projets de grande envergure qu'il est prévu d'exécuter sur plusieurs années devraient être scindés en sous-projets et confiés à différents cabinets d'architectes afin d'éviter les risques d'interruption si un consultant fait défaut ou en cas de litige.

30. Un consultant spécialisé dans la gestion de projets doit intervenir, dans le cadre du contrôle des dépenses, pour estimer de manière indépendante les services du maître d'œuvre et prodiguer des conseils. Si les sous-projets doivent être confiés à des architectes différents, il est préférable de gérer les services de construction dans le cadre d'un programme coordonné associant les différents partenaires et prestataires de services, qui procède d'une stratégie commune.

31. À compter du stade précédant la planification, il est essentiel que les hauts responsables des départements valident les prestations qui seront fournies afin de limiter les changements qui pourraient intervenir du fait de l'évolution des besoins des usagers au cours de l'exécution du projet.

32. Il faut prévoir des délais suffisants pour que les consultants et les spécialistes (architectes, ingénieurs et vérificateurs-métreurs) puissent établir les documents contractuels, les cahiers des charges et les devis.

33. Dès le premier stade de sa conception, le projet doit bénéficier de l'attention et de l'appui de la haute direction de l'Organisation. Il faut que les buts et objectifs, le budget et le calendrier, les risques et les dangers qu'il présente et le cahier des charges soient clairement présentés non seulement dans les rapports du Secrétaire général mais aussi dans les exposés et les documents mis en ligne. Il importe tout autant de définir ce qui sera exclu du cahier des charges.

34. Les utilisateurs finaux devraient être recensés au début de la phase de planification du projet et leurs besoins pris en compte tout au long du projet. Il est

hautement souhaitable de constituer un comité de planification qui facilitera la communication avec les utilisateurs finaux.

35. Il faut affecter suffisamment tôt les ressources (équipe de gestion spécialement chargée du projet et spécialistes de la liaison) nécessaires compte tenu de la taille et de l'ampleur du projet, pour que la charge de travail et les responsabilités restent gérables.

36. Le projet doit remplir les grands objectifs fixés par les États Membres en matière de consommation d'énergie, de rationalisation de l'utilisation de l'espace et de sûreté, à l'échelle du complexe, sans pour autant que chaque sous-projet réponde nécessairement aux objectifs et normes définis. L'équipe du projet doit disposer d'un bureau central, doté de personnel en charge de l'ensemble du projet.

37. Dans le cadre d'un projet de rénovation, il est nécessaire de prendre connaissance au plus tôt de l'état des lieux, ce qui réduira les dépenses liées à la découverte tardive des problèmes.

38. Les services de conférence et les moyens de radiodiffusion, de transmission sur le Web, de communications sans fil et d'informatique doivent être pleinement intégrés.

Conception

39. Pour être efficace, la structure du projet devrait associer des architectes spécialisés et un seul maître d'œuvre qui coordonnera tous les éléments de l'exécution du projet. L'Organisation des Nations Unies devra seule prendre les décisions relatives au programme et à sa conception, ce qui lui permettra de conserver un contrôle direct sur les coûts et le calendrier du projet.

40. Les objectifs visés en matière de conception et les besoins fonctionnels doivent être clairement définis dès le début du projet ou tout au moins durant la phase de conception, les modifications apportées au stade de la construction risquant de retarder les travaux et d'alourdir les coûts.

41. Il convient de recruter un architecte en chef qui établira les normes de conception et supervisera et coordonnera les activités des architectes, concepteurs et autres sous-traitants.

42. Outre les ingénieurs en mécanique, électricité et plomberie, un ingénieur spécialiste des basses tensions devra être recruté ou affecté au début de la conception pour coordonner les problèmes de conception et d'intégration des systèmes basse tension ci-après : système audiovisuel, équipement d'interprétation simultanée et dispositif de sécurité. Il devra au premier chef veiller à la coordination avec les services informatiques, les services de conférence et les services d'information.

Construction

43. La gestion et l'enlèvement de biens appartenant à l'ONU durant la phase des travaux doivent être planifiés suffisamment à l'avance, pour éviter que le projet soit asphyxié sous ses propres décombres. Lors de travaux de rénovation, des tonnes de gravats doivent être évacuées rapidement.

44. Il faut que le maître d'œuvre sélectionne des sous-traitants dont la situation financière est stable, à l'issue d'une procédure rigoureuse de préqualification. Il sera nécessaire de suivre de près la situation de trésorerie et la stabilité financière des principaux sous-traitants afin de gérer le risque d'insolvabilité.

45. Dans le cas de projets de grande ampleur, une procédure rigoureuse d'agrément des sous-traitants devra être mise au point avant l'adjudication du marché.

46. Pour mettre l'équipe du projet en garde et pouvoir prendre de nouvelles dispositions ou des mesures de précaution en temps voulu en vue d'éviter des retards dans le calendrier du projet, le maître d'œuvre devra recenser et suivre les articles à haut risque, comme par exemple ceux qui peuvent uniquement être obtenus auprès d'une seule source ou dont l'approvisionnement est risqué, limité, imprévisible ou soumis au contrôle d'administrations locales ou autres, et faire rapport à ce sujet.

Contrôle des coûts

47. Une procédure rigoureuse d'examen de la conception devra être mise en place afin d'éviter autant que possible des modifications ne suivant pas l'ordre séquentiel.

48. L'exécution du projet devra faire l'objet d'un contrôle régulier par comparaison avec les objectifs établis, afin d'éviter les risques de dérive.

49. Il conviendra d'établir et d'adopter, avant le début des services de conception, des documents définissant le champ d'application du projet. Toute modification du champ d'application après le début des services de conception devra être approuvée selon la procédure en vigueur, notamment aux plus hauts échelons de la hiérarchie.

50. Toutes les dépenses de construction doivent être connues et validées avant la signature d'un éventuel contrat.

51. Toutes les dépenses d'appui et les dépenses connexes doivent être recensées dès le début d'un projet et figurer dans le plan d'établissement des coûts, afin de pouvoir être gérées dans le cadre du projet.

52. Une fois que le cahier des charges et le plan d'établissement des coûts ont été fixés, tout écart éventuel doit être mesuré et signalé à l'Assemblée générale.

53. Des mécanismes de contrôle budgétaire et de communication de l'information doivent être conçus au début de la procédure de planification et appliqués systématiquement tout au long du projet.

54. Il est recommandé de consacrer tous les efforts et tout le temps nécessaires à la préparation du dossier technique pour contrôler les dépenses et gagner du temps à long terme. Il est fréquent qu'un projet soit lancé avec retard et que, de ce fait, de fortes pressions s'exercent pour le faire démarrer. Dans ce cas, il est courant de lancer un appel d'offres par sous-projet sans que le dossier technique soit entièrement prêt, en tablant sur le fait que l'appel d'offres, la procédure d'adjudication et la mobilisation des ressources seront l'occasion d'apporter amendements et modifications. Cette méthode doit être utilisée uniquement s'il est clairement établi que le risque encouru par suite de l'ajout de modifications est plus que compensé par un gain de temps durant les travaux.

Achats

55. L'ensemble des procédures et des objectifs requis doit figurer dans le manuel du projet, pour que tous les prestataires se conforment aux directives et principes de l'Organisation en matière d'achats.

56. S'agissant de travaux hautement spécialisés (par exemple certains projets de restauration), il faut mettre en œuvre une méthode rapide de sélection qui cible un fournisseur unique. Cette prescription doit faire l'objet d'un examen préalable approfondi, mené avec la Division des achats et le Bureau des affaires juridiques.

57. Une certaine marge de manœuvre doit être ménagée d'un bout à l'autre du projet, par exemple dans le cadre d'une procédure de passation des marchés transparente, en prévoyant des contrats assortis d'options, de clauses de substitution, de prix unitaires et d'indemnités de sorte que l'Organisation puisse réagir rapidement aux imprévus.

Généralités et questions administratives

58. Un calendrier des réunions régulières de l'équipe devra être établi, communiqué à tous et géré centralement. Tous les principaux responsables doivent assister aux réunions de l'équipe.

59. En plus des réunions d'équipe, il faudra organiser des réunions régulières de coordination et des exposés associant toutes les parties prenantes et les partenaires opérationnels des Nations Unies (dans les domaines de la sécurité, de l'informatique, des services de conférence et de l'information) pour obtenir leurs observations et leur accord.

60. Il faudra mettre en place des procédures de gestion des documents, dont une plateforme d'échange des informations.

61. Un portail Intranet et un site Web externe doivent être créés, pour communiquer avec toutes les parties prenantes internes et externes.

62. Un dialogue permanent doit être maintenu entre le Siège et les bureaux extérieurs, afin d'appuyer les projets.

Coordination avec le pays hôte

63. L'Organisation des Nations Unies et les autorités du pays hôte devront convenir d'un accord ou de directives précises sur la manière dont l'ONU pourrait demander des informations à des spécialistes compétents en matière de bâtiments et de construction, sans pour autant abandonner son statut juridique.

64. Les contraintes liées au lieu et les problèmes qui en découlent, notamment en ce qui concerne l'importation de matériaux de construction, sont susceptibles d'allonger la durée du projet. Les délais d'importation de matériaux, compte tenu notamment des procédures du pays hôte, doivent être connus bien à l'avance afin d'établir des prévisions précises et de bien gérer le calendrier général de mise en œuvre.

65. L'appui du pays hôte au projet sous tous ses aspects, en particulier en ce qui concerne les autorisations d'importation de matériaux, est fondamental.

Divers

66. Les objectifs liés à la santé et à la sécurité doivent être définis de façon concrète selon des règles précises, telles que les règlements d'accès et de construction, avant l'établissement du cahier des charges et du budget. L'objectif primordial du maître d'œuvre, d'un bout à l'autre des travaux, doit être de préserver la santé et d'assurer la sécurité de son personnel, du personnel de l'Organisation et des représentants auprès de l'Organisation.
