



Assemblée générale

Distr. générale
22 janvier 2016
Français
Original : anglais

Soixante-dixième session
Point 134 de l'ordre du jour
Projet de budget-programme
pour l'exercice biennal 2016-2017

Examen stratégique des biens immobiliers

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport est soumis en application de la section II de la résolution 69/274 A 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 et appelée examen stratégique des biens immobiliers.

Le présent rapport fait le point sur l'analyse coût-avantage relative à la méthode globale d'entretien des biens immobiliers et des infrastructures appartenant à l'ONU qui est proposée, et comprend notamment une analyse empirique révisée. Il revient également sur les directives générales relatives à la gestion des projets de construction, publiées en janvier 2016. Ces directives définissent une politique générale relative aux rôles et aux responsabilités des différents acteurs intervenant dans les diverses phases du processus de construction, à la gestion des risques et à la création et à l'utilisation d'un fonds d'urgence.

Le rapport fait le point sur le programme d'investissement patrimonial, qui avait été initialement présenté dans le rapport précédent du Secrétaire général (A/69/760), et comprend notamment une liste mise à jour des projets d'investissement à court terme devant être entrepris à l'Office des Nations Unies à Nairobi, à la Commission économique pour l'Afrique, à la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique et à la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes. Le rapport aborde également un certain nombre d'autres questions, notamment celles de l'accessibilité et des droits des personnes handicapées, des besoins en locaux à long terme à l'échelle mondiale et des stratégies de gestion souple de l'espace de travail.

L'Assemblée générale est invitée à prendre note du présent rapport et à prier le Secrétaire général de lui faire rapport à ce sujet à la partie principale de sa soixante-douzième session.

* Nouveau tirage pour raisons techniques (5 février 2016).



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Analyse coût-avantage de la méthode proposée d'entretien des biens immobiliers	4
III. Planification et gestion immobilières	7
A. Directives générales relatives à la gestion des projets de construction	7
B. Contrôle et gouvernance	8
C. Gestion du risque	11
D. Constitution et gestion des risques pour imprévus	12
IV. Bilan du programme d'investissement patrimonial	13
A. Progrès accomplis depuis le rapport précédent	13
B. Récapitulatif actualisé des projets d'équipement à court terme	13
V. Considérations diverses	18
A. Accessibilité	18
B. Besoins en locaux à long terme des bureaux hors Siège	18
C. Stratégies de gestion souple de l'espace de travail	20
D. Budgétisation et mécanismes de financement	20
VI. Décisions qu'il est recommandé à l'Assemblée générale de prendre	21
Annexes	
I. Tableau des rôles et responsabilités : structure de référence pour la gouvernance des projets	22
II. Normes d'accessibilité et directives aux lieux d'affectation couverts par l'examen stratégique des biens immobiliers	28

I. Introduction

1. Le présent rapport est soumis en application de la section II de la résolution 69/274 A dans laquelle l'Assemblée générale a demandé au Secrétaire général de mieux évaluer les coûts et les avantages qui découleraient de l'adoption d'un programme d'entretien plus préventif que la stratégie actuelle, notamment en analysant plus en profondeur la méthode de planification des remplacements fondée sur l'ensemble du cycle de vie.

2. L'Assemblée a en outre prié le Secrétaire général de charger le Bureau des services centraux d'appui de veiller à ce que les pratiques de référence et les enseignements dégagés de l'examen stratégique des biens immobiliers soient diffusés dans les différents lieux d'affectation; souligné que tout programme d'équipement à long terme devait être assorti d'une stratégie de hiérarchisation des priorités; réaffirmé que toute proposition issue de l'examen stratégique des biens immobiliers ayant des incidences financières devait être présentée conformément à la procédure prescrite dans le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies; et souligné qu'il importait de veiller à ce que les compétences nécessaires à l'examen stratégique des biens immobiliers soient disponibles en interne.

3. L'Assemblée a également insisté sur l'importance d'éliminer les obstacles auxquels se heurtent les personnes handicapées sur les plans physique et technique et sur le plan des communications.

4. Dans son rapport précédent (A/69/760), le Secrétaire général a présenté les conclusions de l'examen initial, y compris le programme d'investissement patrimonial sur 20 ans, qui recense les activités d'amélioration des équipements prévues entre 2018 et 2037. Le programme a été élaboré conformément aux principaux objectifs de l'examen, à savoir 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; se mettre en conformité avec les dispositions de la Convention relative aux droits des personnes handicapées; maintenir la valeur des biens, optimiser l'utilisation de l'espace dans les locaux actuels, moderniser les installations techniques et privilégier des installations plus économes en énergie; et préserver les biens patrimoniaux et éviter autant que possible de perturber les activités de l'Organisation pendant la mise en œuvre des projets d'investissement.

5. L'examen portait sur huit lieux d'affectation (Addis-Abeba, Bangkok, Beyrouth, Genève, Nairobi, New York, Santiago et Vienne) ainsi que sur 20 bureaux sous-régionaux des sites des commissions régionales et sur le Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux à Arusha, et il en est de même dans le présent rapport.

6. Le présent rapport a pour objectif de fournir des informations actualisées sur l'élaboration et le perfectionnement en cours du programme d'investissement évolutif sur 20 ans, ainsi que sur l'état d'avancement des études de faisabilité détaillées relatives à plusieurs des projets proposés. Il fournit en particulier des informations actualisées sur la comparaison du coût et des avantages respectifs des deux méthodes que sont la réalisation d'investissements progressifs (ou méthode anticipative) d'une part et l'exploitation jusqu'à défaillance (ou méthode réactive) d'autre part, et sur la finalisation de directives aux fins de la gestion des projets de construction applicables à l'échelle de l'Organisation.

7. De manière générale, le présent rapport, de même que tous les futurs rapports sur l'examen stratégique des biens immobiliers, a pour objet de servir d'instrument de planification permettant à l'Assemblée générale d'examiner des questions de fond intersectorielles qui ont une incidence sur la planification des projets d'investissement à l'échelle de l'Organisation et de commencer à envisager et à planifier bien à l'avance les ressources nécessaires à ces projets. Il n'a pas vocation à servir de mécanisme de demande d'approbation de telle ou telle proposition de projet. Conformément à la résolution 69/274 A et aux autres résolutions de l'Assemblée sur la question, les propositions de projet seront faites soit dans le cadre du projet de budget-programme (généralement au titre du chapitre 33) soit en tant que propositions autonomes que l'Assemblée serait invitée à examiner au cas par cas.

II. Analyse coût-avantage de la méthode proposée d'entretien des biens immobiliers

8. L'Assemblée générale ayant demandé que soient mieux évalués les coûts et avantages potentiels d'un programme d'entretien préventif, par comparaison avec la méthode réactive actuelle, notamment au moyen d'une analyse plus approfondie de la méthode de planification des remplacements fondée sur l'ensemble du cycle de vie, le Bureau des services centraux d'appui a fait appel à un cabinet de conseil spécialisé dans l'estimation des coûts pour effectuer une analyse comparative détaillée des deux méthodes présentées dans le rapport précédent du Secrétaire général sur l'examen stratégique des biens immobiliers, à la section V duquel deux grandes méthodes étaient présentées : a) la réalisation d'investissements progressifs ou méthode anticipative, selon laquelle des travaux d'équipement sont effectués de manière progressive et systématique tout au long du cycle de vie d'un bâtiment, l'idée étant d'éviter d'avoir à mener des projets de plus grande ampleur et plus risqués; et b) la méthode de l'exploitation jusqu'à défaillance (ou méthode réactive), selon laquelle un bâtiment dans son ensemble ou certaines de ses composantes sont remplacés en cas de défaillance ou qu'ils sont parvenus au terme de leur vie utile.

9. Dans ce rapport, le Secrétaire général a défendu la thèse selon laquelle la réalisation d'investissements progressifs serait la méthode la moins coûteuse en prenant l'exemple abstrait d'un bâtiment d'une valeur de 100 millions de dollars et ayant une durée d'utilité de 50 ans et en montrant combien coûteraient les travaux visant à prolonger (à doubler en réalité) la durée de son cycle de vie pour le porter à 100 ans dans le cadre de chacune des deux méthodes. Toutefois, cet exemple ne s'appuyait pas sur des données empiriques précises tirées du portefeuille de biens immobiliers et d'infrastructures du Secrétariat de l'ONU et il ne fournissait pas non plus une véritable estimation des économies que pourrait espérer réaliser le Secrétariat s'il adoptait cette méthode.

10. C'est pourquoi le Secrétariat a procédé, au cours de la période à l'examen, à une analyse complète du portefeuille mondial de l'Organisation dans tous les lieux d'affectation sur lesquels porte l'examen stratégique des biens immobiliers, et a établi des estimations concernant les coûts prévisionnels sur une période de 50 ans pour chacune des deux options en matière d'entretien des biens immobiliers. Les conclusions de l'analyse sont présentées ci-après.

Méthodologie de l'analyse coût-avantage

11. Aux fins de la comparaison globale, l'équipe a tout d'abord sélectionné plusieurs bâtiments à analyser en détail et servant de supports à des études de cas. Il s'agissait des bâtiments du Secrétariat, des conférences et de l'Assemblée générale au Siège de l'Organisation à New York, et de la tour du secrétariat et du bâtiment des conférences de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) à Bangkok. Ces cinq bâtiments ont été choisis parce qu'ils représentent une gamme vaste et variée de paramètres en termes de coût initial de la construction, de coût de rénovation, de conditions climatiques sur leur lieu d'implantation, de type de construction, de conditions générales du marché, de coûts accessoires et de coût des locaux transitoires.

12. L'équipe a procédé à une analyse détaillée de la valeur de chaque bâtiment en ce qui concerne son coût de remplacement à l'état neuf, en s'intéressant à leurs quatre composantes essentielles – le gros-œuvre en élévation, la toiture, les aménagements intérieurs et les installations techniques – et à d'autres points de détail au niveau des sous-composantes. Ainsi, la composante installations techniques a été décomposée en systèmes électriques, systèmes mécaniques, systèmes de plomberie, systèmes de transmission et systèmes basse tension.

13. Parmi les observations et recommandations qu'il a formulées dans son rapport sur l'examen stratégique des biens immobiliers (A/69/811), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a notamment rappelé que les décisions qui seront prises concernant les ressources nécessaires pour les dépenses d'équipement devraient dépendre de l'application d'une méthode d'évaluation fiable, uniforme et réaliste. Compte tenu du fait qu'avec l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), la valeur des bâtiments et des infrastructures est calculée sur la base du coût de remplacement et non sur sa valeur marchande, ce coût de remplacement constitue une bonne base pour établir les projections relatives aux futures dépenses d'équipement.

14. L'équipe a ensuite défini un socle commun d'objectifs à atteindre pour l'entretien des bâtiments et d'hypothèses aux fins de l'analyse coût-avantage qui doit être effectuée. Les objectifs sont les suivants : a) maintenir au moins la valeur actuelle des biens, fondée sur leur coût en 2015 et un calcul « simple », c'est-à-dire qui ne tienne pas compte des facteurs monétaires, de l'inflation et de l'augmentation des coûts de construction; et b) prolonger de 50 ans la durée de vie utile du bâtiment (ou doubler la durée de vie du bâtiment de 50 ans), et enregistrer le coût global de l'entretien pendant cette période de 50 ans. L'étude repose sur l'hypothèse que les bâtiments ont été mis au niveau des normes opérationnelles minimales et ont au départ une durée de vie utile restante de 50 ans; on utilise donc le coût de remplacement à l'état neuf.

15. Les avantages non quantifiables, comme la continuité des opérations et le respect des normes opérationnelles minimales n'ont pas été pris en compte, l'analyse n'ayant porté que sur les avantages quantifiables.

16. L'équipe a ensuite établi des projections relatives aux coûts totaux d'entretien qu'occasionnerait chacune des deux options pour chacun des bâtiments faisant l'objet d'une étude de cas, en exprimant un écart sous forme de pourcentage pour les sous-composantes de chaque bâtiment. Enfin, elle a appliqué les mêmes facteurs

de façon proportionnelle à l'ensemble des bâtiments composant le portefeuille mondial de l'Organisation.

17. Les résultats de cette analyse sont résumés ci-après.

Tableau 1

Résultats de l'analyse coût-avantage des deux options dans le cadre du programme d'investissement patrimonial

(En dollars des États-Unis)

<i>Lieu d'affectation</i>	<i>Coût de remplacement à l'état neuf (tous actifs)</i>	<i>Option 1 : réalisation d'investissements progressifs (en dollars des États-Unis)</i>	<i>Option 2 : exploitation jusqu'à défaillance (en dollars des États-Unis)</i>	<i>Écart (en dollars des États-Unis)</i>	<i>Écart (en pourcentage)</i>
Siège	1 993 653 759	1 548 783 715	2 289 723 252	740 939 538	32
Office des Nations Unies à Genève	1 090 661 196	867 115 401	1 189 970 577	322 855 176	27
Office des Nations Unies à Nairobi	152 583 055	77 551 701	130 666 169	53 114 469	41
Office des Nations Unies à Vienne	–	–	–	–	–
Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique	141 430 089	130 054 400	221 248 373	91 193 973	41
Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes	66 828 409	41 687 358	67 003 537	25 316 180	38
Commission économique pour l'Afrique	317 037 785	246 985 490	362 537 181	115 551 691	32
Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale	624 381	–	–	–	–
Total	3 762 818 673	2 912 178 063	4 261 149 090	1 348 971 026	32

18. Sur une période de 50 ans, si on appliquait l'option de réalisation d'investissements progressifs au lieu de la méthode de l'exploitation jusqu'à défaillance, il y aurait un écart total de coût d'environ 1 350 000 000 dollars, soit 32 %; cela représente en moyenne environ 54 millions de dollars par exercice biennal et de ce fait cette première option est considérée comme la moins coûteuse.

19. Outre l'avantage quantifiable que représente le coût de mise en œuvre des projets d'équipement, cette méthode progressive permet également à l'Organisation de bénéficier d'autres avantages quantifiables liés au coût des opérations en cours dans les bâtiments qui sont maintenus en bon état de fonctionnement. Dans son rapport sur le plan-cadre d'équipement [A/70/5 (Vol.V)] publié en juin 2015, le Comité des commissaires aux comptes a estimé que les économies qui devraient être réalisées à terme dans le cadre des opérations et qui seraient principalement liées à une réduction des dépenses opérationnelles au titre des biens pourraient atteindre une proportion de 12 % (par. 53).

20. La méthode de réalisation d'investissements progressifs comporte en outre un certain nombre d'avantages non quantifiables importants :

a) Elle permet de limiter le risque d'exposer les représentants des États Membres, le personnel et les visiteurs aux menaces que représenterait la défaillance des installations techniques, en favorisant un entretien destiné à l'anticiper;

b) En permettant la planification à l'avance des projets d'équipement, elle augmente la probabilité que l'on puisse assurer la continuité des opérations pendant leur mise en œuvre;

c) Elle permet aux États Membres de connaître plus tôt les ressources qui seront nécessaires et par conséquent de fournir des financements sur une base régulière plutôt que de façon irrégulière ou en cas de nécessité.

21. Indépendamment des avantages potentiels décrits ci-dessus et présentés dans le précédent rapport du Secrétaire général, les projets d'équipement recensés dans le cadre de l'examen stratégique des biens immobiliers initial effectué au cours de plusieurs des premiers exercices biennaux et qui sont décrits plus en détail plus avant dans le présent rapport doivent mettre les bâtiments aux normes applicables de modernité, de sûreté et d'efficacité.

22. En outre, bien que le Secrétariat trouve utile l'analyse du niveau des ressources nécessaires aux réinvestissements d'équipement par rapport au coût du bien à neuf, aussi bien en elle-même qu'en tant que repère par rapport aux pratiques de référence dans le secteur, l'analyse n'est pas présentée comme étant en soi un facteur déterminant dans l'établissement des prévisions de dépenses. Le montant total des dépenses nécessaires tel qu'initialement indiqué dans le précédent rapport, en particulier celles relatives à plusieurs des prochains exercices biennaux, continuera à être déterminé sur la base d'évaluations des besoins effectifs.

III. Planification et gestion immobilières

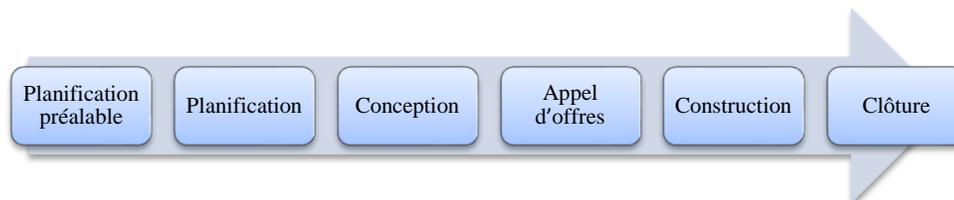
A. Directives générales relatives à la gestion des projets de construction

23. Ayant en permanence le souci d'établir un lien entre les procédures concrètes de gestion des projets et les pratiques de référence de l'Organisation, le Groupe de la gestion des bâtiments des bureaux extérieurs, qui dépend du Bureau des services centraux d'appui, a élaboré des directives relatives à la gestion des projets de construction devant orienter la mise en œuvre des projets à grande échelle. Une fois finalisées, ces directives ont été diffusées au Siège et dans les bureaux hors Siège en janvier 2016.

24. Les directives ont été élaborées pour aider les maîtres d'ouvrage et les cadres et directeurs de projet qu'ils ont désignés à gérer efficacement les projets de construction menés dans les bureaux du Secrétariat de l'ONU.

25. Les directives donnent une vue d'ensemble des projets à grande échelle et les replacent dans le contexte des processus institutionnels de l'Organisation et visent à :

a) Définir les différentes phases du projet, comme indiqué dans la figure ci-dessous, et les processus institutionnels pertinents pour chaque phase, notamment s'agissant des achats et des procédures administratives et législatives;



b) Définir le rôle et les responsabilités des divers acteurs intervenant lors des diverses phases de la gestion des projets, aussi bien au sein de l'Organisation qu'à l'extérieur, comme dans le cas des personnes assurant des services contractuels ainsi que des autorités des pays hôtes;

c) Partager les pratiques de référence dans le secteur, ainsi que les enseignements tirés de l'expérience des précédents projets de construction à grande échelle menés par le Secrétariat.

26. Il existe un lien évident entre les directives et l'examen stratégique des biens immobiliers, car pour pouvoir être mis en œuvre, tout projet d'investissement entrepris par l'Organisation doit avoir été planifié bien en amont, ce qui suppose la réalisation d'une étude de faisabilité, la définition des objectifs du projet ainsi qu'une évaluation des options en matière de mise en œuvre.

B. Contrôle et gouvernance

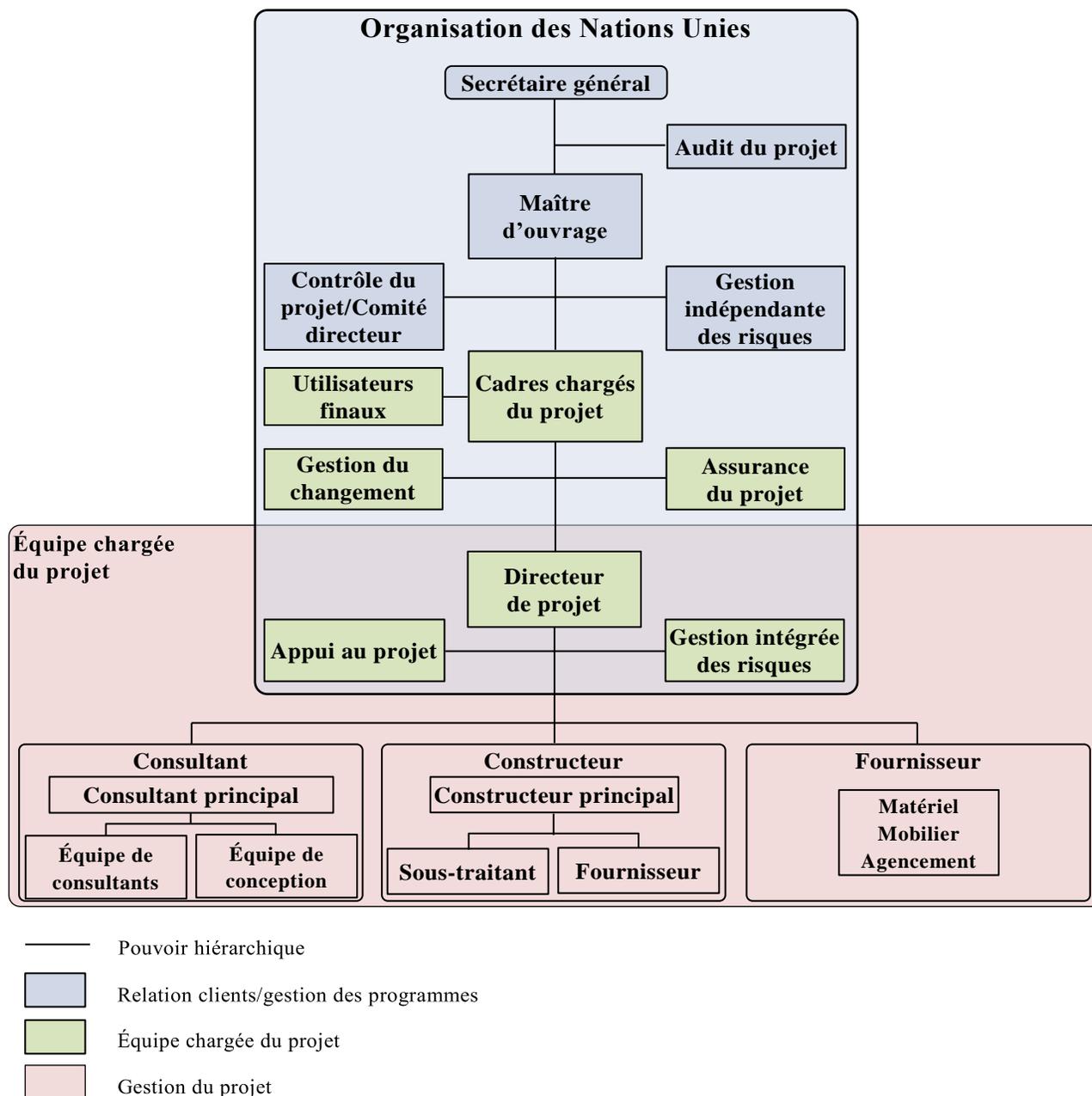
27. Comme indiqué dans le rapport précédent du Secrétaire général et conformément à la circulaire de ce dernier relative à l'organisation du Bureau des services centraux d'appui (ST/SGB/2013/1), le Bureau appuie et coordonne la gestion des biens et des travaux de construction des bureaux hors Siège et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

28. Le Groupe de la gestion des bâtiments des bureaux extérieurs continue de coordonner l'examen stratégique des biens immobiliers et les projets envisagés à son issue, sous la direction du Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui. En raison de l'ancienneté, du nombre et de la valeur des bâtiments et des infrastructures que possède l'Organisation et qui sont soumis à l'examen stratégique des biens immobiliers, et des travaux urgents nécessaires à leur amélioration, la charge de travail du Groupe a considérablement augmenté depuis 2010, date à laquelle la valeur totale des projets de construction en cours n'était que de 48 millions de dollars, alors qu'en 2016 elle dépasse les 900 millions de dollars, à quoi s'ajoutent des projets supplémentaires en phase de planification d'une valeur estimée à plus de 100 millions de dollars. Dans ce contexte, le Secrétaire général a l'intention d'examiner les moyens dont dispose le Groupe et de faire des propositions à ce sujet dans le projet de budget-programme qu'il présentera pour l'exercice biennal 2018-2019.

29. En ce qui concerne la question de sa gouvernance et de son rôle, le Bureau des services centraux d'appui se fonde sur plusieurs résolutions récentes et pertinentes de l'Assemblée générale, les dernières en date étant celles publiées à la partie principale de sa soixante-dixième session. Dans le contexte de la rénovation de l'Africa Hall à la Commission économique pour l'Afrique, l'Assemblée a souligné que le Bureau devrait participer activement au contrôle du projet pour veiller à ce qu'il y ait une supervision centrale des projets d'équipement, qui permette notamment de gérer les risques et de tenir compte des enseignements tirés de l'expérience. Dans le contexte du projet de mise aux normes parasismiques du bâtiment du secrétariat de la CESAP, l'Assemblée a souligné qu'il importait que le Secrétariat à New York fournisse des directives à la Commission à Bangkok, qu'il y ait entre eux un dialogue et une coordination et que des rapports hiérarchiques soient clairement définis.

30. L'organigramme générique présenté ci-après tel qu'il figure dans les directives, fournit aux bureaux qui s'approprient à mettre en œuvre un projet d'équipement une base leur permettant d'élaborer, en coordination avec le Bureau des services centraux d'appui, un dispositif organisationnel adapté à leur projet (voir à l'annexe I un tableau présentant les rôles et responsabilités de chacun au sein de la structure de gouvernance du projet de référence).

Organisation du projet



31. Le Secrétariat travaille en outre à la mise en place d'accords particuliers d'administration et de coordination avec la Commission économique pour l'Afrique et la CESAP respectivement, aux fins de la gestion de leurs projets (ou de la proposition de projet dans le cas de cette dernière), qui seront mis en œuvre sur la base des rôles et responsabilités génériques définis dans les directives relatives au projet.

32. Le Bureau des services centraux d'appui continue de s'acquitter de son rôle de fournisseur d'orientations et de conseils techniques concernant d'autres projets en cours, notamment le plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève, les nouveaux locaux créés pour le Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux à Arusha et les travaux de protection contre les explosions au siège de la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale à Beyrouth (CESAO).

33. En outre, le Secrétariat a l'intention de demander au Bureau des services de contrôle interne de procéder à des audits réguliers des projets d'équipement envisagés à l'issue de l'examen stratégique, tels que formulés au moment où leur mise en œuvre est approuvée par l'Assemblée générale.

C. Gestion du risque

34. Conformément aux résolutions de l'Assemblée générale, ainsi qu'à celles du Comité des commissaires aux comptes concernant tant le plan-cadre d'équipement de New York que le plan stratégique patrimonial de Genève, les directives relatives à la gestion des projets de construction mettent l'accent sur la gestion du risque.

35. Selon ces directives, tout grand projet d'équipement entrepris par le Secrétariat doit prévoir des plans et pratiques de gestion du risque afin qu'il soit possible de le mener à bien en respectant le calendrier d'exécution, le cahier des charges et les ressources budgétaires approuvées par l'Assemblée générale, même lorsqu'il pourrait être compromis par des menaces ou des actes.

36. Il convient, au minimum, d'établir et de mettre à jour régulièrement un registre qui recense tous les risques susceptibles d'entraver le projet dans plusieurs domaines (aspects techniques, administration, achats et passation de marchés, ressources, gouvernance, exécution par le pays hôte, parties prenantes, sécurité, etc.). La mise en place d'un tel registre améliore les chances d'atteindre les objectifs fixés et les résultats escomptés en permettant à l'équipe chargée du projet de prendre en toute connaissance de cause des décisions axées sur le risque.

37. Pour les grands projets complexes, le registre devrait comprendre les résultats d'une analyse qualitative, dans laquelle les risques sont mesurés selon leur degré de probabilité (improbable, probable ou très probable) et leur niveau d'impact (faible, moyen ou élevé). Une analyse quantitative devrait également être conduite pour simuler les éventuelles incidences financières des risques, ainsi que le coût total attendu du projet.

38. Pour les projets les plus ambitieux et les plus complexes, comme le plan stratégique patrimonial à Genève et les travaux de rénovation de l'Africa Hall à Addis-Abeba, les services concernant la gestion du risque devraient être confiés à une entité indépendante, qui rendrait directement compte au maître d'ouvrage.

39. Tout projet devrait prévoir des mesures d'atténuation des risques dont l'application serait étroitement surveillée. Le processus de gestion du risque est récapitulé dans le tableau 2.

Tableau 2
Processus de gestion du risque

<i>Activités</i>	<i>Produits</i>
Planification de la gestion du risque	Plan de gestion du risque
Analyse (qualitative/quantitative) des risques	Liste hiérarchisée des risques (élevés, modérés ou faibles) et analyse de la probabilité que les objectifs du projet soient atteints
Traitement du risque	Plan de traitement du risque, comprenant au moins un des éléments suivants : analyse des risques résiduels et des risques secondaires, contrôle des modifications, constitution d'une réserve pour éventualités (dépassements des délais ou des coûts) et contributions à un plan de projet révisé
Suivi et maîtrise du risque	Plans palliatifs, mesures correctives, demandes de modification du projet, et états actualisés du plan de traitement du risque et des listes utilisées pour définir les risques afférents aux futurs projets

D. Constitution et gestion des risques pour imprévus

40. Le Bureau des services centraux d'appui a arrêté des directives pour la constitution et la gestion de provisions pour imprévus dans les limites du budget des projets compte tenu des pratiques de référence du secteur, des recommandations du Comité des commissaires aux comptes, des résolutions récentes de l'Assemblée générale et des enseignements tirés des projets d'équipement exécutés par le Secrétariat.

41. Aux sections IX et X de sa résolution 70/248, portant sur les travaux de construction à la Commission économique pour l'Afrique à Addis-Abeba et sur le plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève, respectivement, l'Assemblée générale a souligné que la réserve pour imprévus approuvée pour les projets de construction avait pour but de permettre de faire face à des dépassements de coûts imprévus pendant la phase d'exécution, insisté sur le fait que le montant estimatif des imprévus devrait être calculé en fonction des risques associés aux différentes phases du projet et demandé que ce montant soit séparé du coût de base du projet à des fins de présentation uniquement. Elle a également décidé que les montants des fonds de réserve non utilisés pouvaient être reportés d'une année sur l'autre et réaffectés à mesure que de nouveaux risques apparaissent et que d'autres disparaissent, conformément aux meilleures pratiques du secteur, et que tous les montants inutilisés des fonds de réserve seraient restitués aux États Membres une fois le projet terminé.

42. L'analyse quantitative visée plus haut devrait servir à calculer le montant des réserves pour imprévus à prévoir au budget d'un grand projet. L'étape à laquelle une analyse qualitative doit être conduite vient après les phases de planification

initiales, au début de la phase de conception lorsque des données suffisantes sur la conception et les coûts sont disponibles et avant l'approbation du financement général du projet. Auparavant, une méthode déterministe, consistant à majorer d'un simple pourcentage le montant de l'estimation de base, aura pu être appliquée lorsque des données suffisantes sur la conception et les coûts ne sont pas encore disponibles et lorsque tant les incidences que la probabilité des risques ne sont pas encore connus exactement, comme cela arrive couramment dans ce secteur.

43. L'utilisation et la gestion des provisions pour imprévus devraient être dument étayées et contrôlées dans le cadre d'une procédure structurée comprenant les éléments suivants : autorisation de dépenses imprévues, suivi continu et communication de l'information. Les délégations de pouvoirs concernant l'approbation de l'utilisation des réserves pour imprévus devraient être clairement définies. L'utilisation de ces fonds devrait être examinée et évaluée de façon continue sur la base des dépenses effectives par rapport aux fonds restant dans les réserves pour chaque période comptable, pendant toute la durée du projet.

IV. Bilan du programme d'investissement patrimonial

A. Progrès accomplis depuis le rapport précédent

44. Depuis le rapport précédent, la base de données centralisée des projets a été constituée et la formation du personnel du Siège, des bureaux hors Siège et des commissions régionales a été menée à bien en mai 2015 à l'occasion de la réunion annuelle des responsables de la gestion des installations. Bien que cette étape marque la fin officielle de la phase initiale de l'examen stratégique des biens immobiliers, ledit examen et la base de données continueront d'être actualisés à mesure que les priorités du projet évolueront et que des mesures de transformation des procédures et politiques institutionnelles et des mandats nouveaux apparaîtront.

45. Par ailleurs, les données relatives aux projets comprenant des immobilisations en cours au sens des normes IPSAS, c'est-à-dire les projets de construction s'étendant sur plus d'une période financière, ont été importées dans Umoja, où elles sont actuellement gérées par les équipes de projet locales concernées. Le Groupe de la gestion des bâtiments des bureaux extérieurs au Siège ayant été habilité à suivre ces projets dans Umoja, toutes les parties intéressées ont désormais une vision plus claire et plus homogène lorsqu'elles doivent déterminer le degré d'achèvement de tel ou tel projet.

B. Récapitulatif actualisé des projets d'équipement à court terme

46. En application de la résolution 69/274 A, dans laquelle l'Assemblée générale a souligné que tout programme d'équipement à long terme devait être assorti d'une stratégie de hiérarchisation des priorités, le Secrétariat confirme que les projets initialement proposés ont été hiérarchisés sur la base d'évaluations axées sur les besoins. La figure 1 du rapport précédent donnait un récapitulatif des projets d'équipement à court terme et autres projets de la période 2013-2027, qui étaient

regroupés dans trois catégories correspondant à l'objectif principal des travaux envisagés :

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

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 préserver la valeur des biens;

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

47. Les projets étaient énumérés par ordre de priorité, compte tenu notamment des contraintes liées aux capacités organisationnelles, aussi bien au Siège que dans les bureaux hors Siège. Cependant, après un plus ample examen et des consultations avec l'Office des Nations Unies à Nairobi (ONUN), le Secrétariat estime que deux projets concernant l'agrandissement et la modernisation du centre de conférences à Nairobi (intitulés « centre de conférence (aile ouest) » et « centre de conférence (aile est) » dans la figure 1 susmentionnée) peuvent ne plus être considérés comme prioritaires, même s'il est possible qu'ils soient repris plus tard. Tous les autres projets continuent de constituer des priorités pour l'Organisation.

48. Le récapitulatif présenté dans le rapport précédent ne donnait pas de prévisions claires des dépenses totales pour chaque projet, étant donné qu'il portait sur la période allant de 2018 à 2037, c'est-à-dire que le tableau ne comprenait pas les prévisions de dépenses de l'exercice 2016-2017, dont celles relatives aux activités de planification préliminaires et de conception concernant plusieurs des projets. Dans sa résolution 70/274, l'Assemblée générale a approuvé les ressources demandées dans le projet de budget-programme correspondant à cet exercice pour les activités directement liées aux projets sur lesquels portait la phase initiale de l'examen stratégique des biens immobiliers.

49. Pour donner à l'Assemblée générale une meilleure idée des dépenses totales à prévoir, les prévisions budgétaires pour l'exercice 2016-2017 ont été actualisées (voir tableau 3).

Tableau 3
Chronologie des projets d'équipement et autres travaux de construction à court terme
Calendrier prévu et ressources nécessaires pour la période 2015-2027

(En millions de dollars des États-Unis)

Projet	Ressources nécessaires	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
1. Projets d'équipement approuvés et en cours														
Siège de l'ONU – plan cadre d'équipement	2 309,1													
Office des Nations Unies à Genève – plan stratégique patrimonial	836,5 ^a													
Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux (Arusha) – nouvelle construction	8,8													
Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale – locaux de l'ONU, protection contre les explosions	5,7													
Commission économique pour l'Afrique – rénovation de l'Africa Hall	56,9													
2. Projets d'équipement proposés et en cours														
Siège de l'ONU – formules concernant les besoins en locaux à long terme														
Coût estimatif	À déterminer													
3. Projets d'équipement à court terme prévus														
3.1 Sécurité des personnes														
Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique – tour du secrétariat														
Coût estimatif	35,1		0,4	8,6	5,5		5,9		4,6		5,1		5,1	
Commission économique pour l'Afrique – ancien immeuble de bureaux														
Coût estimatif	13,7						3,1		5,3		5,3			
3.2 Modernisation														
Office des Nations Unies à Nairobi – bâtiments A à J														
Coût estimatif	44,1		0,6		21,8		21,8							
Office des Nations Unies à Nairobi – infrastructures du site														
Coût estimatif	18,8				3,1		4,2		5,4		6,1			
Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes – bâtiment nord														
Coût estimatif	7,1		0,05		1,6		5,5							
3.3 Objectifs programmatiques														
Commission économique pour l'Afrique – cafétéria et bibliothèque														
Coût estimatif	12,5		0,4		2,3		4,7		2,5		2,5			
Coût estimatif des projets prévus			1,4		34,3		45,1		12,4		19,0		5,1	
4. Travaux réguliers – travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien (chapitre 33 du budget-programme)														
Coût estimatif			À déterminer		76,5		74,9		77,8		89,7		111,2	
Coût estimatif total des dépenses d'investissement patrimonial					110,8		120,0		90,2		108,7		116,3	

Légende :

- Phases de planification et de conception
- Phase de construction
- ▨ Activités postérieures
- ▩ Phase de mise en œuvre des projets non encore approuvés
- ▤ Phase de planification des projets non encore approuvés

Notes :

^a Les montants afférents au plan stratégique patrimonial sont exprimés en francs suisses.

^b Le montant de 8,6 millions de dollars (estimation initiale : 9 millions de dollars) est donné à titre indicatif; le montant effectif sera déterminé dans l'étude détaillée qui doit être soumise à l'Assemblée générale à sa soixante et onzième session.

^c Le montant préliminaire des honoraires d'études concernant l'ancien immeuble de bureaux sont compris dans les honoraires afférents à la cafétéria et à la bibliothèque.

50. Les projets visés ci-dessus sont récapitulés dans les paragraphes qui suivent.

Office des Nations Unies à Nairobi : remplacement des bâtiments préfabriqués A à J

51. Comme indiqué au paragraphe 34 du rapport précédent du Secrétaire général, le plan préliminaire consisterait à remplacer les bâtiments préfabriqués A à J. Ces travaux sont recommandés car, construits en 1974 pour servir de structures temporaires, les préfabriqués ont désormais plus de 40 ans; ils ont dépassé leur durée d'utilité et doivent être remplacés d'urgence. L'objectif est de créer un espace de travail moderne, polyvalent et rationnel pour accueillir un plus grand nombre de fonctionnaires dans le complexe de l'Office et de satisfaire à toutes les règles de construction locales et internationales.

52. Au cours de l'exercice biennal 2016-2017, l'ONUN effectuera une étude de faisabilité et un examen initial de la portée du projet, ainsi que des analyses structurelles et sismiques et des études détaillées de l'utilisation des locaux. Il compte également mettre à exécution un projet pilote de gestion souple de l'espace de travail, dont les résultats seront soumis à l'Assemblée générale et pris en considération dans le projet final de conception des bâtiments. Le montant estimatif total du projet a été actualisé pour tenir compte des honoraires d'études, qui n'étaient pas compris dans les précédentes estimations.

Office des Nations Unies à Nairobi : travaux de modernisation et d'aménagement de l'ensemble des infrastructures du complexe

53. Il est proposé d'exécuter des travaux de modernisation de l'ensemble des infrastructures du complexe pour régler les problèmes de santé, de sécurité et de non-respect des réglementations locales et internationales qui se posent actuellement, ainsi que pour faire des économies d'énergie et mettre les bâtiments aux normes réglementaires d'accessibilité lors des travaux de rénovation. Les travaux de modernisation prévus comprennent ce qui suit :

a) Équipements électriques : circuit principal d'alimentation électrique, groupes électrogènes de secours, circuit d'alimentation redondante entre les principales salles des tableaux, et modernisation des installations d'approvisionnement en électricité et installations photovoltaïques du pays hôte, notamment;

b) Équipements de gestion de l'eau : système d'alimentation en eau potable, citernes, pompes de surpression, circuit principal en boucle pressurisé et réservoirs d'incendie, et système d'alimentation en eau, notamment;

c) Équipements de gestion des déchets : nouvelle fosse septique et nouveau réseau de traitement et d'assainissement destinés aux anciens bâtiments, réfection des fosses d'oxydation et marais artificiels, notamment;

d) Équipements liés aux transports (zones de stationnement et voies d'accès) : nouvelle voie d'accès secondaire des véhicules de sécurité, remplacement de l'aire de stationnement de l'aile ouest et ajout d'un étage dans le parking de l'aile est;

e) Modernisation des systèmes de détection et d'alerte incendie : vérification des détecteurs d'incendie dans tous les bâtiments et remplacement ou

pose d'appareils supplémentaires si nécessaire, installation d'un système d'éclairage et de batteries de secours, signalisation des issues de secours dans l'ensemble du complexe, installation de tuyaux d'incendie dans les blocs M à X, notamment.

*Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes :
rénovation du bâtiment nord*

54. Comme indiqué dans le rapport précédent, le bâtiment nord a été construit en 1989 et, vu son âge et le fait qu'il s'agissait à l'origine d'une structure provisoire, les coûts de son entretien sont importants et les travaux de transformation seront onéreux. Il est donc recommandé de rénover complètement le bâtiment en conservant la structure principale, d'ignifuger les locaux et de remplacer le toit, la façade et les aménagements intérieurs. La Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) compte en outre mettre à exécution des stratégies de gestion souple de l'espace de travail dans le bâtiment.

55. Au cours de l'exercice biennal 2016-2017, la CEPALC effectuera une étude de faisabilité et un examen initial de la portée du projet, ainsi que des analyses structurelles et sismiques et des études détaillées de l'utilisation des locaux. Il convient de noter que le projet de rénover l'espace intérieur de l'imprimerie durant l'exercice contribuera également au futur réaménagement du bâtiment nord car les locaux de l'imprimerie serviront alors de locaux transitoires durant les travaux de construction.

*Commission économique pour l'Afrique : ancien immeuble de bureaux,
bibliothèque et cafétéria*

56. Comme indiqué dans le rapport précédent, le projet de rénover les bâtiments de la bibliothèque et de la cafétéria prévoit le renforcement des structures, la rénovation des cuisines, le ravalement des façades et la modernisation des équipements intérieurs et des ascenseurs, des mesures d'économie d'énergie, le remplacement des canalisations d'eau, la modernisation des systèmes mécaniques et électriques et la rénovation du réseau d'égouts. Ces bâtiments servant à d'autres fonctions que celles d'espaces réservés aux bureaux ou aux conférences, le projet appartient à la catégorie des « objectifs programmatiques » et non à celle de la « sécurité des personnes », même si des travaux structurels et mécaniques seront nécessaires pour rendre les locaux conformes aux règlements concernant la sécurité des personnes et aux codes du bâtiment.

57. Durant l'exercice biennal 2016-2017, la Commission économique pour l'Afrique devrait examiner l'extérieur et la structure de l'ancien immeuble de bureaux et des bâtiments de la bibliothèque et de la cafétéria, ainsi que la conception de ces deux derniers édifices. Des crédits sont prévus pour financer une évaluation des locaux transitoires nécessaires afin d'exécuter les premiers travaux envisagés. Le projet visé dans l'examen stratégique des biens immobiliers devrait permettre de trouver une solution à long terme satisfaisante pour tous les bâtiments de l'aile ouest du complexe, après la rénovation de l'Africa Hall et la rénovation ultérieure de l'ancien immeuble de bureaux et des bâtiments de la bibliothèque et de la cafétéria. Le coût estimatif total du projet a été actualisé pour tenir compte des honoraires d'études, qui n'étaient pas compris dans les précédentes estimations.

V. Considérations diverses

A. Accessibilité

58. Dans sa résolution 70/170, intitulée « Vers la pleine réalisation de l'objectif d'une Organisation des Nations Unies accessible et inclusive pour les personnes handicapées », l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter à sa soixante et onzième session un rapport complet sur le statut et l'application des réglementations en vigueur en ce qui concerne l'aménagement raisonnable et l'état des installations et services connexes ainsi que les espaces où des améliorations s'imposaient afin de garantir une accessibilité totale conformément aux principes de conception universelle et d'aménagement raisonnable de l'Organisation, notamment de ses institutions, fonds et programmes, ainsi que dans les bureaux régionaux.

59. L'accessibilité étant l'un des objectifs essentiels de l'examen stratégique des biens immobiliers, le Secrétariat a déterminé lors de la première phase dudit examen les règles d'accessibilité internationales et locales qui devraient s'appliquer pour chacun des huit sites primaires visés par l'examen; ces règles sont indiquées dans l'annexe II.

60. Chacun des projets proposés dans l'examen comprend un volet accessibilité et l'un des principaux objectifs de chaque projet de rénovation est de mettre les bâtiments existants en conformité avec les normes réglementaires minimales. Par ailleurs, comptant aller au-delà de la simple application de ces règles, le Secrétariat souhaite appliquer dans les projets qu'il exécute les pratiques de référence internationales qui lui permettront d'adhérer aux principes de conception universelle et d'aménagement raisonnable.

61. Les représentants du Bureau des services centraux d'appui ont activement participé aux activités du Groupe de travail interdépartemental sur les questions d'accessibilité, qui est chargé de définir les pratiques optimales applicables à l'ONU. Le Bureau contribuera également à l'établissement du prochain rapport, attendra les décisions pertinentes de l'Assemblée générale et se tiendra prêt à les incorporer dans les futurs rapports concernant l'examen stratégique des biens immobilier.

B. Besoins en locaux à long terme des bureaux hors Siège

62. Dans sa résolution 69/262, à la section VII (Étude concernant les besoins en locaux à long terme des organismes des Nations Unies à New York pour la période 2014-2034), l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de faire figurer, selon qu'il convenait, dans les rapports qu'il établissait au sujet de l'examen stratégique des biens immobiliers et du modèle de prestation de services centralisée, des informations concernant les besoins en locaux des bureaux hors Siège de l'Organisation, notamment à Genève, à Nairobi et à Vienne, et des commissions régionales.

63. Un récapitulatif des effectifs actuellement en poste dans ces lieux d'affectation est présenté dans le tableau 4.

Tableau 4
Effectifs du Siège et des bureaux hors Siège

<i>Lieu d'affectation</i>	<i>Nombre de fonctionnaires relevant du Secrétariat uniquement</i>	<i>Nombre d'immeubles appartenant à l'Organisation</i>	<i>Nombre de fonctionnaires du Secrétariat travaillant dans les immeubles appartenant à l'Organisation</i>	<i>Nombre de bâtiments pris à bail</i>	<i>Nombre de fonctionnaires du Secrétariat travaillant dans les bâtiments pris à bail</i>	<i>Nombre total de fonctionnaires travaillant dans les immeubles appartenant au Secrétariat de l'Organisation et dans les bâtiments pris à bail^a</i>
Siège	8 500	9	4 800	8	3 700	8 850
Office des Nations Unies à Genève	3 500	33	2 800	2	700	3 500
Office des Nations Unies à Vienne ^b	1 160	17	1 140	1	20	6 000
Office des Nations Unies à Nairobi	1 000	39	1 000	0	0	3 500
Commission économique pour l'Afrique	1 480	20	1 410	8	70	2 650
Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes	850	9	670	7	180	850
Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique	900	3	900	9	n/a	2 000
Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale ^b	450	0	450	2	0	450
Total	17 840	132	13 170	35	4 670	27 800

^a Y compris les fonctionnaires des institutions spécialisées, des fonds et programmes et ceux des entités reliées à l'Organisation.

^b L'Office des Nations Unies à Vienne et la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale sont installés dans des immeubles cédés sans contrepartie; ces immeubles figurent dans la colonne « appartenant à l'Organisation » à des fins de présentation uniquement, pour les distinguer des locaux loués.

64. Il n'y a qu'à New York et à Genève que les fonctionnaires du Secrétariat occupent en grands nombres des espaces pris à bail, tandis que dans les commissions régionales les fonctionnaires comparativement moins nombreux occupant ce type de locaux travaillent exclusivement dans les bureaux sous-régionaux. Les besoins du Secrétariat à New York sont examinés dans le cadre de l'étude concernant les besoins en locaux à long terme présentée dans le rapport le plus récent du Secrétaire général sur la question (A/70/398). Les besoins du Secrétariat à Genève sont pris en compte dans le plan stratégique patrimonial, dans le cadre duquel les 700 fonctionnaires du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme occupant actuellement des espaces loués seront accueillis dans le complexe de l'Office des Nations Unies à Genève, comme le prévoit le Secrétaire général dans son rapport le plus récent sur la question (A/70/394 et Corr.1).

65. Pour ces raisons, l'examen stratégique des biens immobiliers a été limité jusqu'à présent à l'entretien des biens existants appartenant à l'Organisation qui accueillent le personnel du Secrétariat et n'a pas prévu de mesures concertées du Secrétariat visant à accueillir le personnel d'autres institutions spécialisées, fonds ou programmes dans des installations existantes appartenant à l'Organisation. Si l'Assemblée générale donnait pour instruction au Secrétaire général d'étudier les besoins des institutions spécialisées, fonds et programmes dans le cadre de l'examen stratégique, les informations correspondantes pourraient être consignées dans les futurs rapports.

66. Dans sa résolution 70/248, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui faire rapport, à la partie principale de sa soixante et onzième session, sur l'élaboration du dispositif de prestation de services centralisée, en tenant compte des enseignements tirés et des pratiques optimales issues de tous les chantiers de transformation des modes de fonctionnement en cours et de l'utilisation de toutes les infrastructures existantes de l'Organisation, y compris celles hors Siège.

C. Stratégies de gestion souple de l'espace de travail

67. Le Secrétaire-général présentera un rapport sur l'état d'avancement des stratégies de gestion souple de l'espace de travail à New York à la première partie de la reprise de la soixante-dixième session de l'Assemblée générale.

68. En plus des progrès accomplis à New York, il y évoquera la prochaine étape, qui consistera pour le Secrétariat à continuer d'aider l'Office des Nations Unies à Genève à incorporer des stratégies de gestion souple de l'espace de travail dans le Plan stratégique patrimonial, ainsi qu'à prêter son concours aux autres bureaux intéressées, dont l'Office des Nations Unies à Nairobi, la CEPALC à Santiago et la CESAP à Bangkok, comme indiqué dans le présent rapport.

69. Les prochains rapports sur l'examen stratégique des biens immobiliers seront l'occasion de répondre à tout changement significatif par rapport aux conditions actuelles en ce qui concerne les effectifs ou le nombre total de sièges réservés aux lieux d'affectation couverts par l'examen stratégique des biens immobiliers, qui résulterait de l'introduction d'Umoja, des stratégies de gestion souple de l'espace de travail et du dispositif de prestation de services centralisée. En attendant, toutefois, le Secrétaire-général juge prudent, pour bien gérer les biens immobiliers de l'Organisation, de poursuivre activement un programme d'investissement patrimonial, non seulement pour éviter que ces biens ne perdent de leur valeur, mais surtout pour garantir la sécurité des délégués, du personnel et des visiteurs.

70. Par ailleurs, étant donné que les projets proposés dans le cadre de l'examen stratégique des biens immobiliers ont pour but de permettre à l'Organisation d'offrir des conditions de travail plus modernes et plus souples pour accompagner d'autres évolutions des modes de fonctionnement, le Secrétaire-général estime qu'il convient de leur accorder le rang de priorité qu'ils méritent.

D. Budgétisation et mécanismes de financement

71. Le premier examen stratégique des biens immobiliers vise avant tout à obtenir une idée précise des ressources nécessaires au titre des dépenses d'équipement à des fins de planification. Il s'agissait aussi de proposer d'autres modalités de financement aux États Membres, en identifiant des mécanismes qui fassent mieux écho au caractère pluriannuel des projets d'équipement. Une des options qu'il a été proposée d'examiner plus avant avait trait à la création d'un fonds de réserve pluriannuel distinct pour les projets d'équipement, indépendamment des ressources du budget-programme biennal approuvées au titre des travaux d'entretien, de transformation et d'amélioration pour couvrir les investissements d'équipement en actifs immobilisés.

72. Par ailleurs, en réponse au paragraphe 9 de la section II de la résolution 69/274 A, dans lequel l'Assemblée générale a prié le Secrétaire-général de faire une comparaison avec les stratégies comparables de planification des équipements appliquées dans d'autres organismes publics, le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination a mené en 2008 une enquête sur la structure et le financement du budget d'équipement de divers organismes des Nations Unies et organisations affiliées. La plupart des organisations s'étaient dotées de politiques concernant la budgétisation des équipements, plusieurs avaient établi un lien direct entre les niveaux de financement et leur programme global de gestion des actifs, par exemple en suivant la dépréciation des actifs et en échelonnant les remplacements, ou en adoptant l'objectif d'État de faire en sorte que les niveaux de financement aient des effets sensibles sur la valeur globale des actifs. Plusieurs organisations s'étaient dotées de fonds d'équipement spéciaux et puisaient dans différentes sources de revenus pour alimenter ces fonds.

73. Toutefois, compte tenu du fait que l'Assemblée générale dans sa résolution 69/274 A, a rappelé sa résolution 68/247 B et réaffirmé que toute proposition issue de l'examen stratégique des biens immobiliers ayant des incidences financières devait être présentée conformément à la procédure prescrite dans le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, le Secrétaire-général préfère ne pas poursuivre, au stade actuel, la possibilité de créer un tel fonds de réserve séparé au titre des dépenses d'équipement. Si l'Assemblée en formulait le souhait après examen du présent rapport, de nouvelles informations sur les mécanismes de financement envisageables pourraient être données dans de prochains rapports.

74. Indépendamment des mérites des propositions susmentionnées, le Secrétariat suit aussi les résolutions récentes de l'Assemblée générale sur divers projets d'équipement, dont la section IX de la résolution 70/248 sur le projet Africa Hall, la section X sur le plan stratégique patrimonial, et la section XII sur le projet de mise aux normes parasismiques à la CESAP. Dans cette résolution, l'Assemblée a engagé le Secrétaire général à chercher à obtenir des contributions volontaires et à étudier d'autres dispositifs de financement possibles, et elle a également noté les rôles importants joués par les pays hôtes.

VI. Décisions qu'il est recommandé à l'Assemblée générale de prendre

75. **Il est recommandé à l'Assemblée générale de :**

- a) Prendre note du présent rapport;**
- b) Prier le Secrétaire général de soumettre un rapport actualisé sur le programme d'investissement patrimonial à long terme pour 2018-2037 durant la partie principale de la soixante-douzième session.**

Annexe I

Tableau des rôles et responsabilités : structure de référence pour la gouvernance des projets

<i>Rôle</i>	<i>Informations d'ordre général</i>	<i>Principales responsabilités</i>
Assemblée générale Autres noms : <ul style="list-style-type: none"> • Décideur pour les questions d'investissement • Client • Employeur • Parrain des projets 	–	<ul style="list-style-type: none"> • Autoriser les investissements et les études de viabilité • Donner aux responsables des projets l'autorisation d'agir et approuver les ressources requises • Autoriser les changements et modifications excédant les limites autorisées
Audit des projets Autres noms : <ul style="list-style-type: none"> • Assurance de la qualité • Groupe d'investigation • Auditeur 	Rôles correspondants au sein du système des Nations Unies : <ul style="list-style-type: none"> • Comité des commissaires aux comptes • Bureau des services de contrôle interne (BSCI) Fait rapport : <ul style="list-style-type: none"> • À l'Assemblée générale • Au Secrétaire général (respectivement) 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir au client/responsable que le projet répond bien aux besoins déclarés de l'organisation et qu'il est exécuté efficacement dans le respect des règles et règlements • Garantir au client/responsable que les contrats sont bien exécutés conformément aux termes et conditions qui y sont énoncés • Évaluer l'exécution du projet et les résultats obtenus au moyen d'audits, d'investigations et d'inspections • Donner au client/responsable des informations sur le projet et son état d'avancement en toute indépendance • Être personnellement responsable du succès du projet • Être l'interlocuteur du client pour toutes les questions concernant le projet
Responsable du projet Autres noms : <ul style="list-style-type: none"> • Administrateur de programme • Directeur de programme • Principal responsable du projet 	Rôles correspondants au sein du système des Nations Unies : <ul style="list-style-type: none"> • Secrétaire général adjoint • Sous-Secrétaire général • Autres Nommé par : <ul style="list-style-type: none"> • Le Secrétaire général, sur approbation de l'Assemblée générale Fait rapport : <ul style="list-style-type: none"> • À l'Assemblée générale • Au Secrétaire général, au Secrétaire général adjoint, au Sous-Secrétaire général, au Sous-Secrétaire général adjoint 	<ul style="list-style-type: none"> • Sélectionner et nommer les conseillers exécutifs et conseillers indépendants dont les compétences et l'expertise sont requises (par exemple en ce qui concerne la gestion des risques, le budget, les avantages, etc.) • Accorder aux équipes dirigeantes des projets des marges de manœuvre face aux difficultés qui peuvent être rencontrées dans l'exécution des projets (coûts, délais, étendue, qualité, risques, avantages) • Fournir les ressources nécessaires à la bonne exécution du projet • Déterminer la structure de gouvernance du projet • Veiller à ce que les besoins de l'organisation soient bien clairs et préservés • Superviser l'étude de viabilité et l'établissement du budget et veiller à ce qu'ils soient menés dans les conditions voulues • Donner des conseils en ce qui concerne les progrès réalisés, les problèmes rencontrés, les exceptions et les risques et faire rapport à ce sujet • Approuver les demandes d'exception, les changements et modifications conformément aux pouvoirs qui lui ont été délégués

Rôle	Informations d'ordre général	Principales responsabilités
Supervision du projet	<p>Rôles correspondants au sein du système des Nations Unies :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hauts responsables de divers départements et bureaux de l'Organisation des Nations Unies • Bureau des services centraux d'appui <p>Nommé par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le responsable du projet <p>Fait rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au responsable du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoriser la conception du projet, les recommandations face à de nouveaux problèmes et risques, les changements et modifications proposées par-delà les limites autorisées et assumer les produits du projet • Fournir des services de supervision, de conseil et d'appui au responsable dans la limite des pouvoirs qui lui sont délégués • Contribuer à la prise de décisions en donnant des conseils et des orientations et en faisant profiter de ses connaissances institutionnelles et techniques et de son expertise; veiller à ce que la structure de gouvernance du projet réponde bien aux besoins de l'organisation et du projet lui-même • Veiller à ce que les stratégies, règles et règlement de l'organisation soient bien pris en compte dans le cadre de l'administration du projet • Veiller à ce que les limites fixées pour le projet (en termes de coût, de délais, de qualité, de portée, de risques, d'avantages) soient bien respectées et à ce qu'il soit exécuté selon le calendrier prévu • Veiller à la bonne mise en œuvre des stratégies de communication et d'information des acteurs concernés • Veiller à ce que les produits du projet correspondent bien aux attentes, présentent les avantages escomptés et répondent aux objectifs arrêtés dans l'étude de faisabilité • Faire rapport au responsable du projet sur l'état d'avancement du projet en général ainsi que sur les problèmes imprévus et les exceptions
Gestion indépendante des risques	<p>Rôles correspondants au sein du système des Nations Unies :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extérieur au système des Nations Unies <p>Nommé par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le responsable du projet <p>Fait rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au responsable du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Une partie de la supervision du projet qui est externalisée dans un souci d'indépendance • Évaluer les risques et donner au responsable du projet un deuxième avis indépendant sur les incidences financières possibles de ces risques • Évaluer les risques et problèmes décelés par le directeur du projet et faire des recommandations au responsable du projet sur les mesures à prendre • Contribuer au processus visant à donner au responsable du projet des garanties que les répercussions possibles des risques associés au projet ne dépasseront pas les limites autorisées (en termes de coût, de délais, de qualité, de portée, d'avantages)
Directeur du projet	<p>Rôles correspondants au sein du système des Nations Unies :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un individu qualifié <p>Nommé par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le responsable du projet <p>Fait rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au responsable du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Être l'interlocuteur du responsable du projet pour toutes les questions concernant le projet • Aider le responsable du projet • Être responsable de l'exécution du projet, approuver les décisions que doit prendre le chargé de projet • Sélectionner et nommer le chargé de projet • Coordonner et superviser les contributions des utilisateurs pour atténuer les risques importants (par

Rôle	Informations d'ordre général	Principales responsabilités
Assurance du projet	<p>Rôles correspondants au sein du système des Nations Unies :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individu(s) qualifié(s) <p>Nommé par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le directeur du projet et/ou • Les utilisateurs <p>Fait rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au directeur du projet 	<p>exemple en ce qui concerne les différends ou les changements non contrôlés) et répondre aux besoins de l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prendre des décisions dans la limite des pouvoirs qui lui sont délégués et veiller à la bonne exécution du projet • Déterminer l'organigramme et approuver la composition de l'équipe du projet • Développer et veiller à la bonne réalisation de l'étude de faisabilité • Déléguer au responsable du projet le pouvoir de prendre des décisions concernant les imprévus (en termes de coût, de délais, de qualité, de portée, d'avantages) • Approuver les ressources nécessaires à la bonne exécution du projet • Superviser l'établissement de l'étude de faisabilité, du document d'orientation stratégique, du plan d'exécution du projet et du plan d'examen des avantages tirés du projet (qui servira de point de départ à une comparaison sur la situation avant et après l'exécution du projet) • Faire en sorte que les avantages attendus du projet se concrétisent • Veiller à ce que les « champions » du projet et les utilisateurs puissent apporter des contributions lors de la phase de conception • Approuver la conception du projet • Approuver les mesures du responsable du projet • Approuver les exceptions, changements et modifications • Veiller à ce que le projet soit de la qualité attendue dans le respect des règles et règlements applicables ainsi que des termes du contrat • Donner des conseils en ce qui concerne les progrès réalisés, les problèmes rencontrés, les exceptions et les risques et faire rapport à ce sujet • Confirmer l'acceptation de tous les produits du projet • Autoriser la clôture du projet • Donner au directeur du projet l'assurance que la stratégie d'administration du projet et sa mise en œuvre sont conformes aux règles, règlements et normes de l'organisation • Donner au directeur du projet et aux utilisateurs l'assurance que la stratégie d'administration du projet donnera des résultats qui répondront aux besoins (du client) et permettra de tirer les avantages qui en sont attendus • Donner l'assurance que les difficultés rencontrées dans le cadre du projet (en termes de coût, de délais, de qualité, de portée, d'avantages) sont convenablement gérées

Rôle	Informations d'ordre général	Principales responsabilités
<p>Utilisateurs</p> <p>Autres noms :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Champions • Principales parties prenantes (en interne) • Utilisateurs 	<p>Rôles correspondants au sein du système des Nations Unies :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informatique • Sécurité • Services de conférence • Information • Activités commerciales • Durabilité • Gestion des installations • Autres <p>Nommés par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le responsable du projet <p>Fait rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au responsable du projet et/ou • Au directeur du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Donner l'assurance que le responsable, le directeur et les utilisateurs du projet sont constamment en contact durant le projet et bien informés de son évolution • Veiller à ce que les individus participant au projet soient les mieux qualifiés et que l'équipe soit convenablement formée • Aider le responsable du projet dans la planification, le développement, le suivi et le contrôle de l'exécution du projet pour veiller à ce que les stratégies, règles et règlements de l'organisation soient bien respectées • Être impliqué en permanence jusqu'au lancement, le plus rapidement possible, de l'appel d'offres; confirmer que les avantages attendus ont bien été obtenus • Définir la ligne directrice à suivre en ce qui concerne les différents besoins en rapport au projet (s'agissant par exemple de l'informatique et de la sécurité) • Définir les besoins et les attentes en termes de qualité de ceux qui utiliseront le produit • Évaluer et confirmer la viabilité de l'approche retenue pour le projet • Veiller à ce que les attentes en termes de qualité soient clairement définies dans les documents d'orientation (études de faisabilité, stratégie de gestion de la qualité, note d'orientation stratégique et fiche de projet, étude d'avant-projet, plan détaillé, plan technique) • Définir des critères d'évaluation des produits finaux et des avantages retirés du projet • Veiller à ce que la conception du projet soit de qualité pour répondre aux besoins • Veiller à ce que les produits du projet répondent aux attentes en termes de qualité • Sélectionner et nommer les utilisateurs, présider les groupes d'utilisateurs pertinents • Examiner et approuver les dispositifs de conception du projet • Apporter des contributions lors de la mise au point des plans (sans contribuer aux plans proprement dits) de manière continue • Participer à la définition des attentes en matière de qualité • Examiner les dispositifs de conception du projet et faire des observations • Être responsable de la bonne exécution du projet au quotidien au nom du directeur de projet • Veiller à ce que le projet donne les produits escomptés dans les limites de la marge de manœuvre autorisée en termes de coût, de délais, de qualité, de portée, d'avantages, en procédant aux contrôles voulus
<p>Chargé de projet</p> <p>Autres noms :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Représentant du client • Représentant du responsable 	<p>Rôles correspondants au sein du système des Nations Unies :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un individu qualifié <p>Nommé par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le directeur du projet 	

Rôle	Informations d'ordre général	Principales responsabilités
<p>Fait rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au directeur du projet <p>Appui au projet</p> <p>Autre nom :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bureau du projet 	<p>Fait rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au directeur du projet <p>Rôles correspondants au sein du système des Nations Unies :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administration générale • Contrôle des documents • Administration du contrat • Contrôle de la qualité • Services d'établissement du calendrier • Services d'acquisition • Gestion des risques • Conseil juridique <p>Nommé par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le directeur du projet et/ou • Le chargé de projet <p>Fait rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au chargé de projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir l'approbation et le feu vert du directeur du projet chaque fois que de besoin • Aider le directeur à établir l'organigramme du projet • Organiser l'équipe du projet et définir clairement les rôles et responsabilités de chacun, sélectionner les membres de l'équipe • Donner des conseils dans le cadre du recrutement de consultants et sous-traitants • Aider le directeur du projet à établir et actualiser l'étude de faisabilité, le document d'orientation stratégique, le plan d'exécution du projet et le plan d'examen des avantages tirés du projet (qui servira de point de départ à une comparaison sur la situation avant et après l'exécution du projet) • Participer à la conception du projet • Mettre au point des plans d'exécution des différentes phases et étapes du projet • Donner des conseils au directeur du projet en ce qui concerne les progrès réalisés, les problèmes rencontrés, les exceptions et les risques et faire rapport à ce sujet • Nommer, diriger et motiver les membres de l'équipe en charge du projet • Être chargé de la réalisation des produits, prévoir des ensembles de travaux avec les dirigeants de l'équipe • Autoriser les consultants, les sous-traitants et les fournisseurs à assurer la bonne réalisation des ensembles de travaux dans le respect des limites fixées pour le projet (en termes de coût, de délais, de qualité, de portée, de risques, d'avantages) • Valider et approuver les demandes de paiement • L'appui au projet est le domaine de compétence du chargé de projet qui peut confier des fonctions en ce sens à divers individus, mais qui reste celui qui assume la responsabilité de la situation. L'appui au projet touche aux domaines suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Administration générale • Administration du contrat • Suivi et vérification des contrôles du projet (en termes de coût, de délais, de qualité, de portée, de risques, d'avantages) • Services d'établissement du calendrier • Coordination des achats • Conseil juridique • Établir et tenir à jour les dossiers concernant le projet • Établir et actualiser les procédures de contrôle des documents • Actualiser les calendriers et les plans

<i>Rôle</i>	<i>Informations d'ordre général</i>	<i>Principales responsabilités</i>
Gestion intégrée des risques	<p>Rôles correspondants au sein du système des Nations Unies :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individu(s) qualifié(s) • Consultant <p>Nommé par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le chargé de projet <p>Fait rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au chargé de projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Collecter et fournir des données, des informations et des prévisions • Gérer des réunions • Tenir à jour les dossiers et actualiser les prévisions • Évaluer les risques, en mesurer les incidences financières et proposer des stratégies d'atténuation au chargé de projet pour l'aider dans sa prise de décision • Formuler des stratégies et des recommandations concernant les problèmes et les risques qui pourraient avoir des incidences dépassant les limites et la marge de manœuvre autorisées sur le projet (en termes de coût, de délais, de qualité, de portée, de risques, d'avantages) • Évaluer le développement du projet du point de vue de la gestion des risques • Effectuer des analyses des risques sur les plans qualitatif et quantitatif, faire des recommandations en ce qui concerne les niveaux requis pour les provisions pour imprévus • Aider à prévoir les ressources financières et les délais nécessaires à l'achèvement du projet

Annexe II

Normes d'accessibilité et directives aux lieux d'affectation couverts par l'examen stratégique des biens immobiliers

On trouvera ci-après une liste des normes en vigueur dans les lieux d'affectation couverts par l'examen stratégique des biens immobiliers.

Commission économique pour l'Afrique

- Directives : Normes et codes de pratique britanniques applicables

Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes

- D.S. 47. Ordonnance générale de la loi générale relative à l'urbanisme et aux constructions, article 2.2.8 et paragraphe 4 de l'article 4.1.7 sur la facilitation de l'accès des personnes handicapées
- NCh 2077 ou 2000. Construction d'immeubles – Besoins des personnes handicapées dans les immeubles – Guide de conception
- Directive : Concept européen d'accessibilité

Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique

- Directives de la CESAP : Promotion of Non-handicapping Physical Environments for Disabled Persons (Promotion de milieux non contraignants pour les personnes handicapées)
- Directives : United States Americans with Disabilities Act Standards for Accessible Design

Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale

- Accessibility for the Disabled – A Design Manual for a Barrier Free Environment

Office des Nations Unies à Nairobi

- Règlements municipaux
- Code du bâtiment kényan
- Normes et codes de pratique britanniques applicables

Office des Nations Unies à Genève

- Norme SIA 500 : Constructions sans obstacles, 2009

Siège

- United States Americans with Disabilities Act Standards for Accessible Design