Nations Unies A/72/367*

Assemblée générale

Distr. générale
28 août 2017
Français
Original : anglais

Soixante-douzième session
Point 136 de l'ordre du jour
Projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019

Projet de rénovation du bâtiment nord de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes à Santiago

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport est consacré à la proposition du Secrétaire général de lancer la rénovation du bâtiment nord du siège de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes à Santiago, l'un des principaux projets de construction à court terme recensés dans le rapport du Secrétaire général sur l'examen stratégique des biens immobiliers (A/70/697) et dans son rapport précédent (A/69/760).

Le rapport contient un résumé des résultats de l'étude de faisabilité effectuée au cours de l'exercice biennal 2016-2017, qui présentait deux options possibles, imaginées pour répondre aux objectifs généraux des travaux de modernisation définis dans l'examen stratégique des installations.

Le Secrétaire général recommande que l'option 1 soit choisie, selon laquelle le bâtiment nord sera rénové en une seule fois grâce à l'installation de locaux transitoires dans l'enceinte du complexe. Le projet, dont la réalisation devrait s'étaler de 2018 à 2023 (soit sur une durée six ans), a un coût total estimé à 14 118 000 dollars aux taux actuels, provisions pour révision des prix et imprévus comprises. Non seulement cette option est la plus économique en termes de dépenses d'investissement non renouvelables, mais elle permettrait également d'éviter à l'Organisation des dépenses de fonctionnement et d'entretien supplémentaires si le projet de rénovation n'était pas entrepris. Elle présente en outre l'avantage d'être la solution la moins risquée et la plus intéressante à long terme du point de vue du rendement énergétique et de l'utilisation de l'espace.

* Nouveau tirage pour raisons techniques (5 octobre 2017).

17-14799* (F) 051017 051017

Merci de recycler

L'Assemblée générale est invitée à approuver la portée, le coût et la stratégie d'exécution du projet; à approuver la création de trois postes relevant de l'équipe de gestion du projet et du personnel d'appui; à inscrire en 2018 un montant de 192 000 dollars au titre du projet dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019; à approuver l'ouverture d'un compte pluriannuel des travaux de construction en cours aux fins de ce projet.

Table des matières

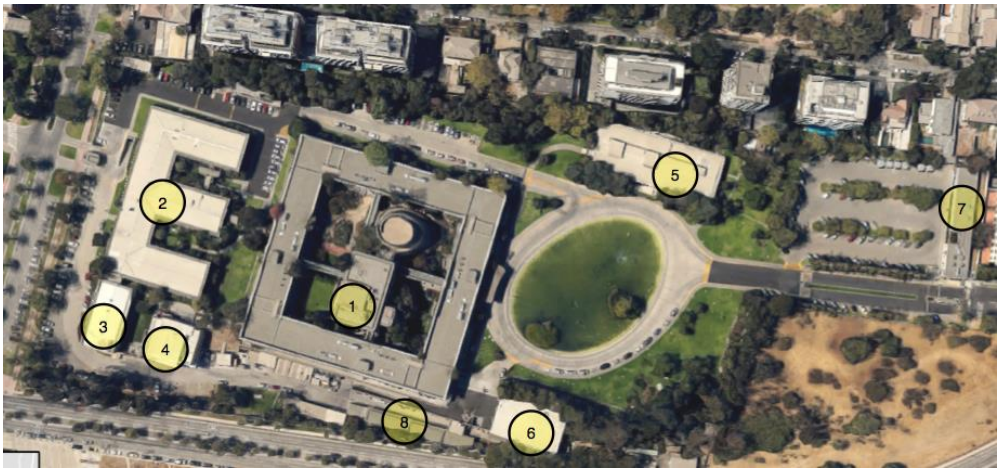
		Page
I.	Historique	4
II.	Risque sismique pour les bâtiments de la Commission, à Santiago	5
III.	Évaluation de l'état du bâtiment nord	5
	A. Sûreté et sécurité	6
	B. Rendement énergétique et qualité de l'environnement intérieur	6
	C. Remplacement des composants en fin de vie	7
	D. Utilisation rationnelle des locaux à usage de bureaux	7
	E. Besoins et disponibilité en matière de locaux transitoires	8
IV.	Aperçu du projet	8
	A. Finalité du projet	8
	B. Objectifs	8
	C. Avantages du projet	9
	D. Stratégies possibles	10
V.	Analyse des options	14
	A. Plan et calendrier du projet	17
	B. Coût estimatif du projet	17
	C. Analyse coûts-avantages et évaluation des risques	18
VI.	Recommandation	18
VII.	Gouvernance du projet	19
	A. Responsabilité et supervision du projet	19
	B. Rôle du Bureau des services centraux d'appui	20
	C. Équipe de gestion du projet et équipe d'appui au projet	21
	D. Gestion indépendante des risques	21
	E. Mesures prises par le pays hôte	22
VIII.	Étapes suivantes	22
IX.	Dépenses prévues et ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2018-2019	23
X.	Dépenses prévues et ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2018-2019	23
Annexes		
I.	Proposition de structure de gouvernance du projet	24
II.	Prévisions de dépenses détaillées	25

I. Historique

1. Le siège de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) a été établi à Santiago en 1965. La CEPALC est l'une des cinq commissions régionales de l'ONU, et elle a été créée dans le but de contribuer au développement économique de l'Amérique latine et des Caraïbes, de coordonner les mesures prises à cette fin et de renforcer les liens économiques entre les pays et avec d'autres nations du monde. Par la suite, la promotion du développement social de la région a été ajoutée à ses objectifs principaux. Son bâtiment principal, conçu et construit dans les années 1960, est emblématique de l'architecture moderne et son plan novateur et sa structure singulière lui ont valu d'être inscrit sur la liste du Comité international pour la documentation et la conservation des monuments et des sites du mouvement moderne (Docomomo International) en tant que bâtiment classé appartenant à ce mouvement architectural.

2. Le complexe de la CEPALC est situé le long du fleuve Mapocho et s'étend sur un terrain de 5,5 hectares offert à l'Organisation par le Gouvernement chilien en 1960. Les installations occupent 20 108 mètres carrés, dont 13 556 mètres carrés de bureaux et 6 552 mètres carrés d'espaces communs et d'emprises techniques partagées. Le complexe de Santiago compte actuellement huit bâtiments, comme on le voit sur la figure 1.

Figure 1
Vue aérienne du complexe de la CEPALC



1) Bâtiment principal; 2) Bâtiment nord; 3) Imprimerie; 4) Cafétéria; 5) Bâtiment du CLADES; 6) Auditorium; 7) Bâtiment de la sécurité; 8) Bâtiment annexe.

3. La conceptualisation du bâtiment principal de l'ECLAC est caractéristique de l'architecture moderne et sa structure, ses volumes et sa construction en béton se fondent dans le paysage andin, avec un rez-de-chaussée ouvert et destiné aux rassemblements publics, et des espaces de bureau fonctionnels, ouverts et harmonieux. Au fil des ans, la plupart des bâtiments de la Commission ont fait l'objet d'importants travaux d'équipement; toutefois, le bâtiment nord, construit en 1989, n'a connu que de légères réparations au cours des 28 dernières années. Si certains aménagements intérieurs tels que les revêtements de sol, le mobilier de bureau et la pose de cloisons ont été entrepris, les plafonds métalliques ne sont plus conformes aux normes parasismiques les plus récentes. La consommation d'énergie est particulièrement élevée en raison de la mauvaise isolation de l'enveloppe et de la

toiture du bâtiment, et de la qualité médiocre du système de chauffage, ventilation et climatisation. lequel a en outre, comme beaucoup d'autres éléments du bâtiment, dépassé sa durée d'utilité. Dans la mesure où il s'agit d'un bâtiment temporaire, son entretien est coûteux et la réalisation de rénovations partielles à différents moments extrêmement chère. La valeur comptable nette du bâtiment, c'est-à-dire après amortissement, représente moins de 15 % du coût brut de son remplacement à l'état neuf, ce qui indique un sous-investissement dans les travaux d'équipement. Il est recommandé de procéder à une rénovation complète du bâtiment, dans la mesure où il s'agit de la solution la plus économique et la plus avantageuse.

II. Risque sismique pour les bâtiments de la Commission, à Santiago

4. Le Chili longe sur sa totalité une importante zone de subduction qui correspond au pourtour sud-ouest de la Ceinture de feu du Pacifique. Dans cette région, la plaque de Nazca glisse sous la plaque d'Amérique du Sud, causant le soulèvement et le volcanisme des Andes ainsi que de fréquents séismes de forte magnitude. Les deux plaques convergent à une vitesse d'environ 7 mètres par siècle. Le Service géologique des États-Unis a recensé quelque 25 séismes majeurs au Chili depuis 1730. D'après les estimations, plus de 20 de ces phénomènes auraient été d'une magnitude supérieure à 7,0 sur l'échelle de Richter.

5. Le tremblement de terre de Maule en 2010, avait été précédé par des séismes importants dans la région, comme celui de magnitude 7,5 survenu le 8 juillet 1971 dans le secteur de Valparaiso, ou encore celui de magnitude 7,8 survenu au large de Valparaiso le 3 mars 1985, qui avaient touché plusieurs régions, dont Santiago. Le tremblement de terre de magnitude 9,5 qui s'est produit dans la région de Valdivia le 22 mai 1960, touchant des régions telles que Concepción, est considéré comme le plus violent du XXe siècle. Tous ces séismes se sont manifestés par de fortes secousses au niveau du sol et ont entraîné des dégâts considérables dans des régions qui ont été également touchées par le séisme de Maule, causant près de 2 000 morts[1] au total.

6. Après le séisme de 2010, l'équipe d'ingénieurs de la Commission a procédé à une évaluation de la résistance des bâtiments aux fortes charges sismiques. Dans le rapport d'évaluation, il est indiqué que les bâtiments, dont le bâtiment nord, devraient faire l'objet d'aménagements parasismiques pour être mis en conformité avec les normes parasismiques minimales actuelles, essentielles pour assurer la sécurité des utilisateurs. Les résultats de l'évaluation du bâtiment nord ont confirmé que les anciens plafonds métalliques n'étaient plus conformes aux normes les plus récentes.

III. Évaluation de l'état du bâtiment nord

7. À l'heure actuelle, une grande partie des principaux éléments du bâtiment ont atteint, voire dépassé, leur durée d'utilité et il faut agir sans tarder. Ces problèmes, déjà signalés dans le rapport d'examen stratégique des biens immobiliers, n'ont fait qu'empirer. La conformité du bâtiment aux normes et aux réglementations en la matière est très faible et d'aucuns ont exprimé des inquiétudes quant à la sécurité et la sûreté. Certains problèmes sont apparus et se sont aggravés, en dépit des réparations effectuées entre-temps. On trouvera à suivre une description des principaux problèmes recensés :

[1] Données provenant du site Web du Service géologique des États-Unis, « Historic earthquakes ».

A. Sûreté et sécurité

8. Les plus gros problèmes en matière de sécurité des personnes dans ce bâtiment concernent le respect des normes parasismiques, la sécurité incendie et les issues de secours. Suite aux derniers événements sismiques, les normes parasismiques chiliennes ont été mises à jour et de nouvelles réglementations concernant les plafonds et les équipements intérieurs ont été ajoutées. Or, le bâtiment nord n'est pas conforme à ces nouvelles normes. Ses plafonds sont en métal lourd et doivent être remplacés par des panneaux légers. La Commission procède au remplacement des plafonds de tous les bâtiments du complexe depuis 2010, mais le bâtiment nord est le seul où les plafonds n'ont pas encore été changés. Des inquiétudes ont également été soulevées quant à la sécurité incendie, du fait de deux problèmes majeurs, à savoir l'absence de revêtement ignifuge sur la structure métallique du bâtiment et l'absence de système de lutte contre l'incendie, et quelques problèmes mineurs connexes. Malgré l'installation d'un nouveau réseau extérieur de canalisations enterrées et en surface alimentant des bornes d'incendie à deux sorties, de tuyaux d'incendie, d'armoires d'incendie et de tuyaux d'embranchement, le bâtiment n'est toujours équipé d'un système de lutte contre l'incendie, ni d'un système d'extincteurs automatiques à eau. Il est toutefois doté d'un système de détection des incendies dont des détecteurs de fumée et des interrupteurs reliés au tableau de signalisation principal du Bureau central de la sécurité. Des extincteurs ont été placés à plusieurs endroits du bâtiment, et un système audio d'annonce publique permet de diffuser des messages d'urgence.

9. L'obsolescence de l'installation électrique pose d'autres problèmes de sécurité tout aussi importants. Le câblage électrique est trop vieux et il a provoqué des incendies en 2016. Il faut donc changer, réparer, voire refaire entièrement l'installation. Enfin, le plan d'évacuation est lui aussi problématique. Le bâtiment a trois entrées principales avec des portes à deux battants et deux entrées secondaires avec des portes à un battant. L'accès aux issues de secours est complexe et l'absence de signalisation complique les déplacements. La disposition des lieux est également complexe et il existe des couloirs parallèles, ce qui rend la disposition des lieux et le plan de circulation difficiles à comprendre.

B. Rendement énergétique et qualité de l'environnement intérieur

10. En raison de la mauvaise qualité de son enveloppe et des nombreux systèmes de chauffage, ventilation et climatisation non intégrés et obsolètes, le bâtiment a un faible rendement énergétique, et la qualité de son environnement intérieur est relativement basse du fait de la présence de nombreuses cloisons et du manque d'éclairage.

11. Le manque de stratégies passives, telles qu'une bonne isolation, un vitrage adapté permettant un contrôle solaire et une ventilation naturelle, joue aussi pour beaucoup dans l'importante consommation énergétique du système de chauffage, ventilation et climatisation. Depuis la conception du bâtiment, diverses stratégies actives ont été mises en place, comme le remplacement d'éléments du système de chauffage, ventilation et climatisation, améliorant ainsi la qualité de l'environnement intérieur mais entraînant une hausse de la consommation d'énergie. Dans la mesure où le système de chauffage, ventilation et climatisation actuel fonctionne au moyen d'un gaz nocif pour l'ozone aujourd'hui illégal et qu'il a atteint la fin de sa durée d'utilité, il est vivement recommandé de le remplacer par un nouveau système à haut rendement énergétique.

12. Il convient de noter qu'en ce qui concerne le rendement énergétique et la performance environnementale, l'Assemblé générale, dans ses résolutions 70/205 et 71/228, a prié le Secrétaire général de présenter un plan d'action visant à intégrer des pratiques de développement durable dans la gestion des opérations et des installations, l'objectif étant que la gestion des opérations et des installations de l'Organisation n'ait pas d'incidence défavorable sur le climat.

13. Comme confirmé par les différentes visites d'inspection et le suivi technique préventif, la qualité de l'environnement intérieur du bâtiment nord est mauvaise. Cela est essentiellement dû à la disposition des cloisons et à la mauvaise qualité des équipements intérieurs, qui assombrissent l'espace, empêchant la lumière naturelle de passer et privant le personnel d'une vue sur l'extérieur; en outre, l'isolation phonique insuffisante rend la qualité acoustique médiocre. Cette situation peut être corrigée, par exemple, en reconfigurant l'agencement spatial, en remplaçant les cloisons intérieures ou en installant des prises de jour en toiture. La configuration générale du bâtiment (la structure et l'agencement) est très propice à un environnement de haute qualité, une fois les mesures correctives prises.

14. Enfin, en ce qui concerne l'accessibilité des personnes handicapées, le bâtiment nord n'est actuellement pas conforme aux normes locales en vigueur. Le bâtiment est accessible par deux routes, une de chaque côté. Chacune des deux entrées est équipée de rampes non conformes; aucune des deux portes n'est automatique et il n'y a pas assez d'espace devant les entrées. Les deux toilettes accessibles du bâtiment ne sont pas entièrement aux normes : bien que l'on trouve deux sièges aux normes dans chacune, il n'y a pas assez d'espace pour se tourner et les lavabos ne sont pas aux normes.

C. Remplacement des composants en fin de vie

15. Comme indiqué au paragraphe 3, le bâtiment nord a été construit en 1989 en tant que structure temporaire. Il a désormais près de 30 ans et la plupart de ses éléments ont dépassé leur durée d'utilité. Comme signalé dans l'examen stratégique des biens immobiliers, à l'exception de sa structure, la durée d'utilité moyenne restante de ses éléments de construction est inférieure à huit ans. Jusqu'à 70 % des éléments de construction (dont les façades, la toiture, les aménagements intérieurs, les escaliers, les équipements intérieurs, les systèmes de transport, le système de chauffage, ventilation et climatisation, la sécurité incendie et le système électrique) ont atteint la fin de leur durée d'utilité standard.

D. Utilisation rationnelle des locaux à usage de bureaux

16. L'utilisation des locaux à usage de bureaux de la Commission est régie par ses directives relatives à l'espace, appliquées dans tous les bâtiments avec de légers ajustements en fonction de la taille, de la structure ou de l'agencement du bâtiment. Le bâtiment nord est considéré comme un immeuble à usage mixte car il abrite différentes divisions techniques ainsi que des divisions d'appui et d'autres sections. On y trouve également des salles de réunion et des salles de cours. La configuration spatiale est caractérisée par un plan ouvert permettant un grand nombre de configurations possibles. Toutefois, la configuration actuelle est plus propice aux bureaux fermés par des cloisons opaques et disposés autour d'un espace ouvert et des salles de réunion sans lumière naturelle, soit un environnement intérieur de faible qualité. En outre, 60 fonctionnaires de la Commission travaillent dans des bureaux situés en sous-sol, dans des conditions inférieures aux normes et sans lumière naturelle. La Commission est donc en train d'évaluer l'utilisation de

l'espace afin de faire le meilleur usage possible de l'espace existant et d'augmenter la superficie assignable[2] du bâtiment nord.

E. Besoins et disponibilité en matière de locaux transitoires

17. L'un des problèmes rencontrés dans le cadre de ce projet est la superficie limitée de locaux transitoires disponibles dans l'enceinte du complexe de l'ECLAC. Dans la mesure où le bâtiment nord abrite environ 166 fonctionnaires, la disponibilité de locaux transitoires est un facteur clef pour orienter la stratégie du projet et sa mise en œuvre. Une fois la rénovation du bâtiment de l'imprimerie achevée, à savoir en 2017 selon les prévisions, un plus grand nombre de locaux transitoires seront disponibles, le bâtiment pouvant accueillir quelque 50 fonctionnaires supplémentaires une fois les travaux de rénovation terminés. À l'échelle du complexe, il y aurait des locaux transitoires pour 50 fonctionnaires supplémentaires, ce qui permettrait d'installer 100 fonctionnaires au total et de réduire le nombre d'étapes nécessaires à la rénovation du bâtiment nord. Si la disponibilité de locaux transitoires est grande en dehors du complexe de l'ECLAC, cette option serait également coûteuse dans la mesure où le quartier dans laquelle le complexe a été construit, résidentiel en 1965, est désormais une zone d'activités économiques.

IV. Aperçu du projet

A. Finalité du projet

18. Le projet de rénovation du bâtiment nord a pour finalité de doter l'Organisation d'un espace de travail exceptionnel caractérisé par une bonne qualité de l'environnement intérieur et une bonne efficacité énergétique, et offrant aux fonctionnaires un environnement de travail sûr conforme à la législation et aux normes de construction en vigueur. Il s'agit de désaffecter et de rénover un bâtiment en fin de vie utile, excessivement énergivore et peu conforme à la législation et aux normes en vigueur.

B. Objectifs

19. Fixés dès sa conception, les objectifs principaux du projet sont alignés sur ceux que le Secrétaire général a mis en avant dans son rapport consacré à l'examen stratégique des biens immobiliers (A/68/733) et consistent dans ce qui suit :

a) Conserver la valeur immobilière des locaux de l'ONU, notamment en les rénovant en fin de cycle de vie;

b) Garantir que les locaux de l'Organisation soient conformes aux normes sanitaires et de sécurité en vigueur, y compris les dispositifs d'alarme incendie, les systèmes et dispositifs de lutte anti-incendie, les systèmes de protection de la sécurité des personnes, et les plans d'évacuation;

c) Garantir que les locaux de l'Organisation soient conçus et équipés conformément aux normes de construction en vigueur en matière de catastrophes naturelles et de situations d'urgence, telles que les tremblements de terre, les inondations et autres;

[2] La superficie assignable désigne la partie de la surface d'un sol pouvant être assignée à des groupes ou à des fonctions.

d) Satisfaire à la règlementation en vigueur concernant les personnes handicapées, s'agissant notamment des dispositions relatives à l'accessibilité et à la technologie;

e) Veiller à ce que les installations soient débarrassées de toute matière dangereuse;

f) Améliorer l'utilisation de l'espace en optimisant l'occupation des espaces de bureaux et de réunions ainsi que l'espace occupé par les emprises techniques, grâce à un aménagement modulable et efficace;

g) Moderniser les installations et équipements obsolètes (mécanique, électricité, plomberie, transport horizontal et vertical) pour les mettre en conformité avec les normes en vigueur et prolonger la durée de vie utile des éléments du bâtiment;

h) Tendre vers davantage d'efficacité énergétique, en particulier en réduisant la consommation d'énergie, d'eau douce et de ressources non renouvelables, ainsi que la production de déchets, et en améliorant la qualité de l'air et de l'éclairage intérieurs;

i) Minimiser l'impact des travaux sur le bon fonctionnement des bureaux et, si des aménagements sont nécessaires, garantir la continuité du travail et des opérations tout au long des travaux.

C. Avantages du projet

20. *Avantages quantifiables*. La durée de vie utile du bâtiment nord touchant à sa fin, le remplacement d'une bonne partie de ses éléments permettrait à l'Organisation de continuer à l'utiliser pendant encore 40 ans, ce qui représenterait un avantage quantifiable majeur. Le remplacement d'éléments électromécaniques importants permettrait en outre de réaliser des économies en réduisant la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre. De plus, l'amélioration notable des conditions de sûreté et de sécurité devrait réduire sensiblement l'exposition au risque, notamment celui que la responsabilité civile de l'Organisation soit engagée. Enfin, l'utilisation efficace des espaces de bureau pourrait conduire à une augmentation de la superficie locative, ce qui serait source de revenus locatifs supplémentaires pour l'Organisation.

21. *Avantages qualitatifs*. Si les avantages qualitatifs ne peuvent se mesurer en termes pécuniaires, ils auront des retombées très importantes pour l'Organisation. Il s'agit notamment des aspects liés à la durabilité ne touchant pas aux questions d'énergie, comme la qualité de l'air intérieur, l'utilisation de matériaux nécessitant peu d'entretien, qui permet de réduire la consommation d'eau et de produits de nettoyage, ainsi que de matériaux locaux, qui favorise le recours aux outils et techniques de construction régionaux. Ce projet contribue en outre au chantier de transformation des modes de fonctionnement entrepris à l'échelle de l'Organisation en donnant de l'autonomie à des effectifs plus mobiles et plus informés, et offre toute une gamme d'espaces de travail bien conçus permettant l'utilisation de moyens d'information et de communication modernes et bénéficiant d'un bon éclairage et d'une isolation acoustique suffisante. Par ailleurs, l'accessibilité et les moyens d'évacuation seront considérablement améliorés.

D. Stratégies possibles

22. En 2014, dans le cadre de l'examen stratégique des biens immobiliers (voir A/70/697, par. 54 et 55), la CEPALC a procédé à une évaluation de l'état de ses bâtiments. Il s'agissait d'établir dans quel état se trouvaient les bâtiments et l'infrastructure et de déterminer quels travaux étaient nécessaires pour mettre les installations en conformité avec les normes de l'ONU et la législation de la construction. L'étude a montré qu'il fallait procéder de toute urgence à une série de gros travaux d'entretien et de modifications mineures, suivant l'une ou l'autre des stratégies suivantes :

a) Une intervention en plusieurs phases programmées, dans le cadre de l'entretien courant des bâtiments de la CEPALC, supposant une perturbation limitée des activités de la Commission et un recours minimal à des locaux transitoires;

b) La mise en œuvre d'un véritable projet d'équipement, c'est-à-dire la rénovation complète de l'ensemble du bâtiment moyennant un large recours à des locaux transitoires.

1. Intervention en plusieurs phases programmées

23. Selon cette stratégie, le projet serait exécuté en plusieurs séries de travaux de rénovation, échelonnées en trois phases d'une durée de trois ans chacune au cours desquelles les activités de la Commission seraient peu perturbées et le recours à des locaux transitoires minimal. L'objectif principal de cette stratégie serait de différer une intervention de grande envergure sans compromettre la sûreté et la sécurité du personnel et des visiteurs, et de prolonger de 10 ans la durée de vie utile des éléments du bâtiment concernés.

24. Durant la première phase (2018-2020), il s'agirait d'exécuter les travaux les plus importants, sans s'attaquer véritablement aux problèmes de consommation d'énergie. Ces travaux consisteraient essentiellement, sans s'y limiter, à installer un système de lutte contre l'incendie, à réparer certains éléments importants du système de chauffage, ventilation et climatisation, à installer une station de traitement des eaux usées, à refaire le câblage et à mettre en état les tableaux électriques, à installer un nouveau système d'éclairage, à remplacer le système de plafond afin qu'il soit conforme aux normes parasismiques, et à améliorer partiellement l'accessibilité pour les personnes handicapées. Les conditions d'exploitation du bâtiment seraient au moins acceptables pendant huit années supplémentaires. Les travaux très importants différés et le traitement global des problèmes de consommation d'énergie seraient effectués pendant la deuxième phase (2021-2023). C'est alors qu'interviendraient le remplacement de certains éléments importants du système de chauffage, ventilation et climatisation, celui du système électrique y compris des tableaux électriques, l'exécution de tous les aménagements nécessaires en matière d'accessibilité, et la mise en place d'un nouveau système d'éclairage naturel. Enfin, seraient réalisés durant la troisième phase (2024-2026) un ensemble de travaux importants visant principalement à réduire la consommation d'énergie en remplaçant les éléments du bâtiment parvenus à la fin de leur vie utile et en effectuant des réparations majeures et des travaux d'entretien sur des interventions opérées précédemment. Après ces travaux, la consommation d'énergie serait réduite, mais pas de manière particulièrement notable, et la durée de vie utile des éléments du bâtiment concernés serait prolongée de deux ans (jusqu'en 2027 et 2028).

25. Le montant total des coûts de ces améliorations est estimé à 16,254 millions de dollars sur une période de 20 ans, dont neuf consacrés à des travaux visant à rendre les conditions d'exploitation du bâtiment acceptables pendant 10 ans mais qui ne

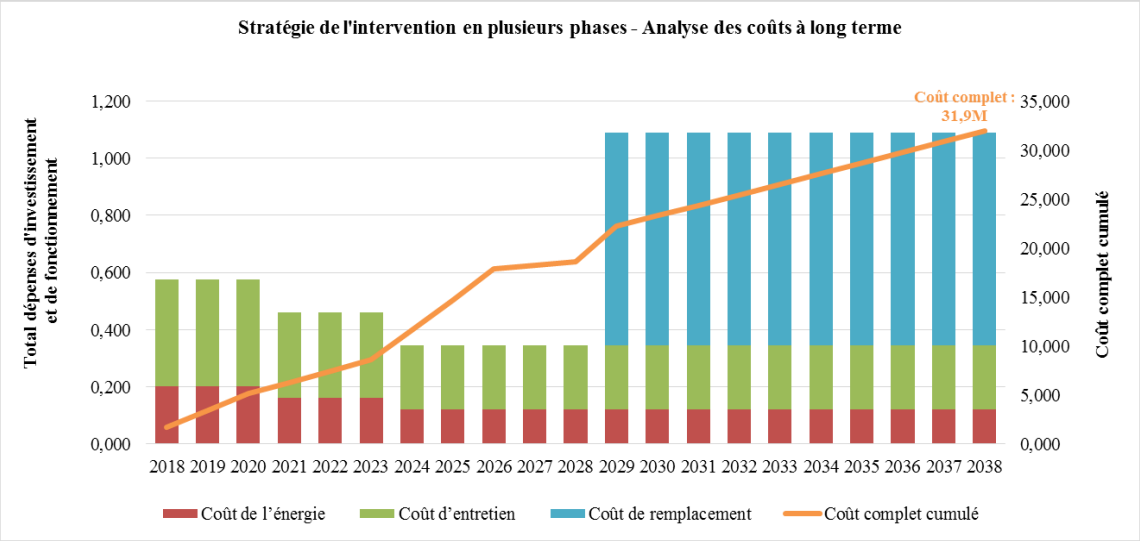
feraient que différer les gros travaux de rénovation nécessaires. Les incidences en termes de consommation d'énergie seraient donc limitées, pour des dépenses initiales supérieures en raison des multiples consultations, des opérations de gestion et des procédures de passation de marché que nécessiteraient les 10 à 12 petits projets menés sur neuf ans. Une fois écoulées les 10 années supplémentaires de vie utile du bâtiment, vers 2029, trois options pourraient être envisagées : la rénovation complète, une nouvelle période de rénovation en plusieurs phases mais dans un bâtiment dont la durée de vie utile aurait déjà expiré, ou la location d'espaces de bureau en dehors du complexe. Dans le calcul du coût complet qui est récapitulé dans le tableau 1 ci-dessous, les montants correspondant à la dernière option, c'est-à-dire la location de bureaux, sont des hypothèses (à ce moment-là, la durée d'utilité des locaux aura expiré et la décision la plus logique, notamment du point de vue de la rentabilité, serait de ne pas continuer d'investir et de louer des bureaux hors-site). On trouvera résumés dans le tableau 1 les coûts associés à la stratégie d'intervention pour chacune des phases envisagées qui impliquent un coût de construction, la dernière colonne récapitulant les coûts liés à la location de bureaux. Le coût de construction figurant dans la colonne « Durée d'utilité résiduelle » est celui des investissements nécessaires pour le déménagement du personnel et pour l'aménagement, conformément aux normes de l'ONU, des espaces et installations de bureaux dans les locaux loués. Dans ce tableau, tous les coûts de construction sont indiqués hausse des coûts et coûts de gestion du projet inclus.

Tableau 1
Coût complet de la stratégie d'intervention en plusieurs phases
(En millions de dollars des États-Unis)

	Phase 1	*Phase 2*	*Phase 3*	*Durée d'utilité résiduelle*
	2018-2020	*2021-2023*	*2024-2026*	*2027-2038*
Coût de construction total	3,426	2,059	8,274	2,495
Coût de l'énergie	0,600	0,480	0,360	1,440
Coût d'entretien	1,130	0,904	0,678	2,712
Coût de remplacement	–	–	–	7,426
Coût complet cumulé	**5,156**	**8,599**	**17,910**	**31,983**

26. Le coût de la location de bureaux hors-site (soit le montant de 7,426 millions de dollars indiqué à la rubrique Coût de remplacement) compte pour environ 23 % du coût complet de cette stratégie, une proportion qui est loin d'être négligeable. La figure II montre l'incidence de ce coût de remplacement sur le coût complet de la stratégie après 2029, année à compter de laquelle la durée de vie utile du bâtiment aura expiré. Il faut noter en outre que, du fait de la location de bureaux hors-site, ce coût complet atteindrait le montant de 31,983 millions de dollars en 2038.

Figure II
Analyse des coûts à long terme de la stratégie d'intervention en plusieurs phases
(En millions de dollars des États-Unis)



2. Stratégie de rénovation complète

27. La stratégie de rénovation complète consisterait en une dépense d'équipement unique en vue d'une classification « bâtiment énergétiquement autonome », c'est-à-dire un bâtiment dans lequel la quantité totale d'énergie consommée annuellement est égale ou inférieure à la quantité d'énergie renouvelable produite sur le site. (Il est possible que le bâtiment rénové produise un excédent d'énergie qui pourrait alimenter d'autres bâtiments.) Les gros travaux consisteraient, sans s'y limiter, à remplacer la façade, la toiture et le système de chauffage, ventilation et climatisation du bâtiment, et à en moderniser l'intérieur, l'objectif principal étant de procéder à une intervention ou à une rénovation de grande envergure visant à garantir la sûreté et la sécurité du personnel, à réduire de manière sensible non seulement l'impact du bâtiment sur l'environnement mais aussi les coûts d'exploitation, et à prolonger en conséquence la durée d'utilité résiduelle des éléments du bâtiment concernés. Il est proposé de démanteler le bâtiment et, à partir de sa structure principale, qui serait conservée, de le rénover de manière à le mettre en conformité avec la législation et les normes de construction en vigueur en remplaçant l'ensemble de la toiture et de la façade par une enveloppe à haute performance thermique et acoustique. Le coût de construction total de ce projet est estimé à 14,118 millions de dollars. Au terme d'une intervention de 2 ans, les conditions d'exploitation du bâtiment seraient optimales pendant encore 25 ans. Le projet proposé offrirait aussi la possibilité de générer à moindre coût et à court terme des gains pour l'Organisation en termes de performance du bâtiment, d'économies d'énergie, d'utilisation rationnelle de l'espace et de remplacement d'installations ayant atteint leur fin de vie utile.

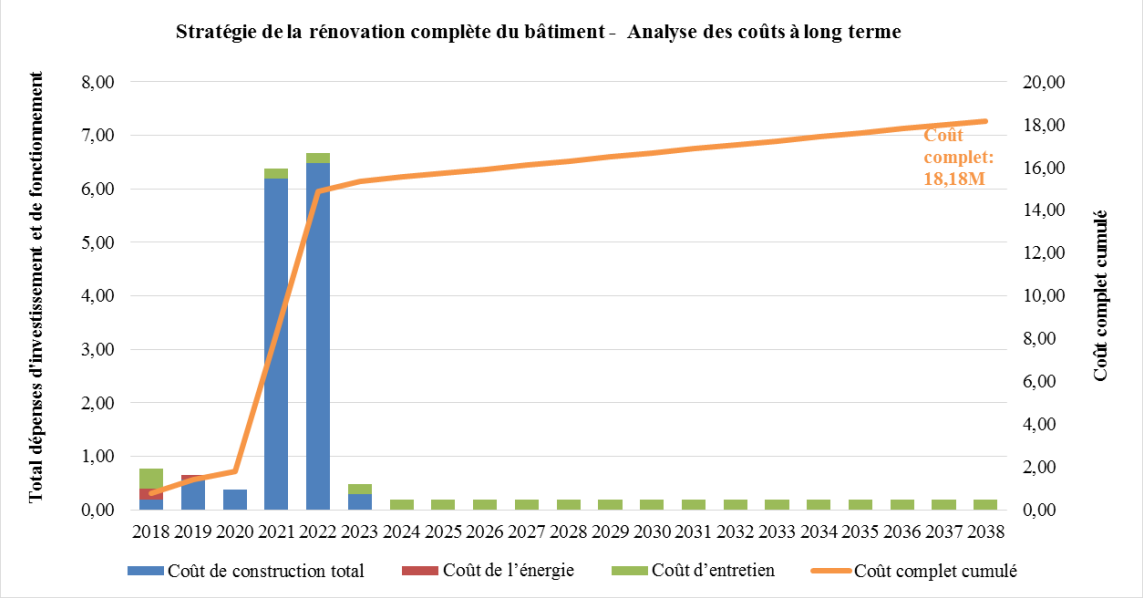
28. Le tableau 2 indique la ventilation des coûts de cette stratégie, montrant les investissements nécessaires à la rénovation complète du bâtiment et la durée d'utilité résiduelle. On voit que le coût global d'entretien nécessaire, d'un montant de 2,825 millions de dollars pour une période de 14 ans, serait inférieur à celui que supposerait la stratégie d'intervention en plusieurs phases, qui exigerait la location de bureaux extérieurs. Ce coût d'entretien représente une incidence de seulement 15,5 % du coût complet sur plus de 20 ans (18,185 millions de dollars), ce qui est

nettement inférieur à l'incidence de la stratégie d'intervention en plusieurs phases, dont le coût complet est estimé à 31,983 millions de dollars, comme indiqué précédemment.

Tableau 2
Coût complet de la stratégie de rénovation complète du bâtiment
(En millions de dollars des États-Unis)

	Phase 1 *2018-2020*	*Phase 2* *2021-2023*	*Durée d'utilité résiduelle* *2024-2038*
Coût de construction total	1,133	12,984	–
Coût de l'énergie	0,300	–	–
Coût d'entretien	0,377	0,565	2,825
Coût complet cumulé	**1,810**	**15,359**	**18,185**

Figure III
Analyse des coûts à long terme de la stratégie de rénovation complète du bâtiment
(En millions de dollars des États-Unis)



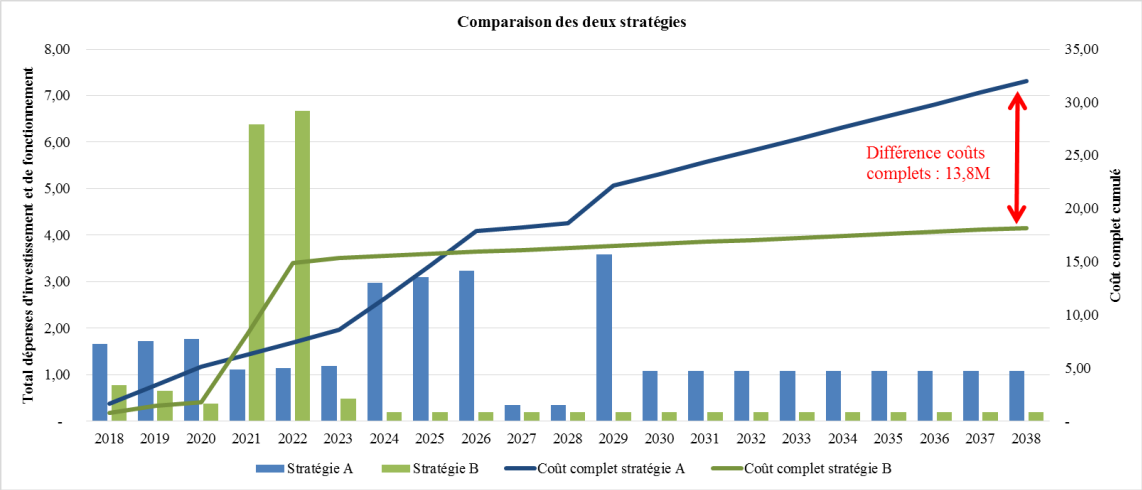
Comparaison des stratégies

29. Compte tenu des coûts directs et indirects de chaque stratégie, du coût complet du bien, y compris des coûts de construction, de la consommation d'énergie et d'entretien, des dépenses liées aux locaux transitoires et du coût du bâtiment à l'issue de la prolongation de sa durée de vie utile, la stratégie d'intervention en plusieurs phases programmées est l'option la plus onéreuse pour l'Organisation, avec un coût total de 31,983 millions de dollars sur une période de 20 ans. À l'inverse, le projet d'équipement que constituerait la rénovation complète de l'ensemble du bâtiment serait plus économique, son coût total s'établissant à

18,185 millions de dollars sur la même période de 20 ans, soit une différence de 13,798 millions de dollars.

Cette comparaison fait l'objet de la figure IV.

Figure IV
Comparaison des deux stratégies
(En millions de dollars des États-Unis)



V. Analyse des options

30. Dans le cadre de la stratégie de rénovation complète, deux solutions seraient possibles en ce qui concerne les locaux transitoires où installer le personnel durant les travaux.

31. Sur les 166 fonctionnaires qui travaillent dans le bâtiment nord, 100 pourraient être installés dans des espaces déjà disponibles dans différents bâtiments. Pour ce qui est des 66 autres fonctionnaires, deux options sont envisageables :

Option 1. Installation d'un bâtiment temporaire sur le site

32. Cette option verrait l'installation d'un bâtiment temporaire sur le parc de stationnement situé dans la partie sud du complexe de la CEPALC, là où un bâtiment temporaire avait déjà été installé en 2010. La construction serait composée de modules préfabriqués de type conteneur de 15 mètres carrés chacun, qui peuvent être rapidement assemblés en un seul bâtiment. Les fonctionnaires utiliseraient les sanitaires du pavillon sud et des locaux du CLADES, qui seraient adjacents au bâtiment temporaire.

33. Il convient de noter que la CEPALC a déjà recouru à cette solution, qui s'est révélée satisfaisante, lors des travaux de rénovation et de reconstruction des bâtiments touchés par le tremblement de terre de 2010.

34. Les principaux avantages de l'option 1 sont les suivants :

a) **Un risque minimal du point de vue de la sécurité**. Dans la mesure où le bâtiment se trouverait dans l'enceinte du complexe, le personnel chargé de la sûreté et de la sécurité ainsi que les procédures de sûreté et de sécurité seraient les mêmes, pour la même population. Certains aménagements mineurs pourraient devoir être envisagés aux fins des procédures d'évacuation ou d'urgence;

b) **Un recours inutile aux services d'entretien et d'appui extérieurs**. Tous les aspects techniques du bâtiment temporaire tels que l'électricité, le nettoyage, les télécommunications et l'informatique seraient intégralement pris en charge par les services de la CEPALC correspondants. Il n'y aurait donc pas de coûts supplémentaires à prévoir et les niveaux de service actuels seraient maintenus;

c) **L'utilisation des installations existantes**. Le bâtiment temporaire pourrait être raccordé au réseau électrique et aux réseaux de télécommunications de nombreuses manières différentes. Le même système de téléphonie sur IP serait utilisé sans qu'il y ait d'incidence sur l'utilisation ou qu'il faille former le personnel à l'utilisation de nouveaux équipements. Aucun accord ou contrat supplémentaire ne devrait être conclus avec de nouveaux fournisseurs d'accès à Internet ou de services de téléphonie;

d) **Un projet moins risqué**. La CEPALC a déjà mis en œuvre un projet similaire en 2010, dans le cadre duquel elle a dû concevoir et installer des locaux transitoires dans un bâtiment temporaire modulaire, dans l'enceinte du complexe. Elle a tiré de nombreux enseignements de l'exécution du projet précédent, et elle pourrait les mettre à profit pour mettre en œuvre plus facilement et plus efficacement le nouveau projet;

e) **La réutilisation de certains éléments de construction**. Certaines des structures utilisées aux fins du projet précédent seraient réutilisées, ce qui réduirait les coûts d'exécution. Ce serait par exemple le cas des éléments de toiture en métal et polycarbonate couvrant le passage entre le bâtiment temporaire et le pavillon sud;

f) **Une réinstallation à faible incidence**. La réinstallation se faisant intégralement sur place, le déménagement du mobilier et du matériel de bureau d'un bâtiment à l'autre serait beaucoup plus facile et plus rapide à exécuter et à contrôler, plus sûr et plus économique puisqu'il n'y aurait pas lieu de recourir à une société extérieure de déménagement;

g) **Une meilleure maîtrise du calendrier**. Si la décision était prise de déplacer le personnel du bâtiment nord dans un bâtiment temporaire, elle pourrait être mise à exécution presque immédiatement et aussitôt que les installations temporaires seraient prêtes. La mise en œuvre du projet serait plus facile à maîtriser et plus efficace puisqu'elle ne dépendrait pas de facteurs extérieurs.

35. Les principaux inconvénients de l'option 1 sont les suivants :

a) **Le niveau de perturbation engendré.** Le bâtiment temporaire occuperait un espace de stationnement normalement utilisé par le personnel du bâtiment sud de la CEPALC. On estime que le bâtiment occuperait en tout 20 à 26 places de stationnement. En cas de besoin, la Commission devrait recourir à d'autres parcs de stationnement proches réservés aux manifestations ou aux congrès, et qui sont alors habituellement pleins lors de la tenue de manifestations ou de congrès;

b) **Une incidence sur les activités courantes de la CEPALC.** Le projet nécessiterait la participation des services chargés des achats, de la gestion des installations, de la sûreté et de la sécurité ainsi que de l'informatique, entre autres. Il faudrait prendre en considération le coût en ressources et en temps que cela suppose, en particulier lors des phases d'installation et de démantèlement du bâtiment temporaire.

36. Le coût de la mise en place du bâtiment temporaire est estimé à 90 800 dollars par le fournisseur qui avait été sélectionné pour le projet mis en œuvre en 2010.

Option 2. Location de bureaux hors-site

37. L'option 2 permettrait de faire l'économie de tous les travaux de conception et de construction qu'implique l'option 1; elle vise à trouver les locaux transitoires supplémentaires nécessaires de manière moins perturbante pour les activités et plus traditionnelle, grâce à la location d'espaces de bureau à Santiago, à proximité du complexe de la Commission.

38. Le complexe de la Commission est situé dans un quartier de Santiago où l'on trouve suffisamment de bureaux disponibles à la location à proximité malgré des loyers élevés, l'offre étant inférieure à la demande. La Commission a réalisé une étude sur le loyer moyen par mètre carré des espaces de bureau situés dans le quartier Vitacura (dans un rayon de 2 à 6 kilomètres du complexe) et constaté qu'il s'établissait à 23,24 dollars par mètre carré.

39. En partant d'une densité d'occupation de l'espace de trois personnes pour 15 mètres carrés, la superficie totale d'espace utile nécessaire serait de 330 mètres carrés pour 66 fonctionnaires. Sachant que le loyer mensuel moyen sur le marché est de 23,24 dollars par mètre carré, le coût total pour 66 fonctionnaires s'élèverait à 7 669 dollars par mois, soit, pour la durée du projet (24 mois), un coût total de 184 060 dollars.

40. L'option 2 entraînerait également des dépenses d'équipement pour mettre les installations en conformité avec les normes de l'ONU. En partant d'un coût estimé à 500 dollars par mètre carré, le coût total pour 66 fonctionnaires serait de 165 000 dollars.

41. Les principaux avantages de l'option 2 sont les suivants :

a) **Un niveau de perturbation nul**. La location de bureaux hors-site n'entraînerait pas d'intervention et, de ce fait, n'obligerait pas à mobiliser des ressources internes, ni à installer des locaux transitoires dans l'enceinte du complexe;

b) **L'incidence sur les activités courantes de la CEPALC**. La participation des services de la CEPALC à l'installation des bureaux loués à l'extérieur serait minime.

42. Les principaux inconvénients de l'option 2 sont les suivants :

a) **Un coût plus élevé**. La location de bureaux hors-site aurait un coût d'environ 304 000 dollars plus élevé que celui de l'installation de locaux transitoires dans un bâtiment temporaire dans l'enceinte du complexe;

b) **Un risque plus élevé du point de vue de la sécurité**. Il serait plus difficile et plus onéreux d'assurer un niveau de sécurité et de sûreté conforme aux normes de l'ONU dans un bâtiment hors-site n'appartenant pas à l'Organisation;

c) **La nécessité de recourir à des services d'entretien et d'appui extérieurs**. Pour garantir les niveaux de service requis, la prise en charge des aspects techniques des locaux loués tels que l'électricité, le nettoyage, les télécommunications et l'informatique devrait être sous-traitée (du moins en partie) à des tiers;

d) **La lourdeur du déménagement**. Il faudrait engager une société de déménagement pour mettre en caisse le mobilier et le matériel de bureau et le déménager du complexe dans les bureaux loués, puis inversement;

e) **Une maîtrise moindre du calendrier**. Il serait plus difficile de coordonner la disponibilité de locaux hors-site regroupés en un seul endroit avec le

projet de rénovation du bâtiment, ce qui pourrait avoir une incidence sur les dates de début et de fin du projet global.

43. Au vu de l'analyse coûts-avantages présentée ci-dessus, le Secrétaire général recommande que l'Option 1, à savoir l'installation d'un bâtiment temporaire sur le site, soit choisie pour la fourniture de locaux transitoires.

A. Plan et calendrier du projet

44. Le projet comporte six phases :

a) **Planification préalable** : cette phase, déjà entamée en 2017, comprend l'établissement des coûts, l'étude de faisabilité, l'étude d'avant-projet et les activités d'enquête;

b) **Planification** : cette phase, prévue pour 2018, comprend le recrutement d'une équipe de projet et l'établissement du cahier des charges et du dossier d'appel d'offres pour la phase de conception;

c) **Conception** : cette phase consiste à établir une proposition de conception structurelle et les spécifications qui seront intégrées au dossier de conception complet utilisé pour l'appel d'offres;

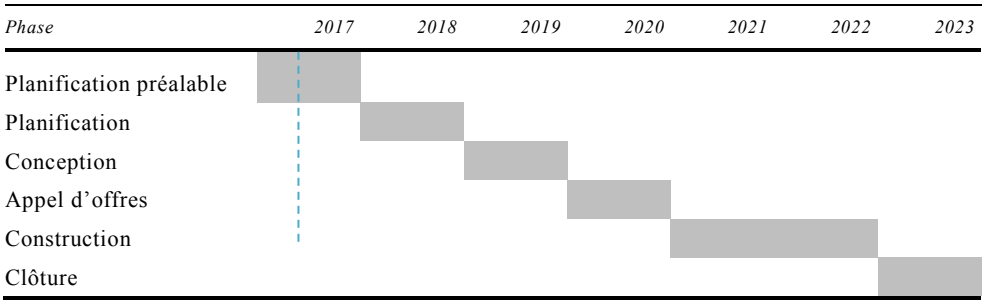
d) **Appel d'offres** : cette phase, d'une durée d'un an, est nécessaire pour établir les offres détaillées, les spécifications techniques et le dossier de conception nécessaires à l'attribution du marché au maître d'œuvre sélectionné;

e) **Construction** : cette phase comprend le déménagement de l'ensemble du personnel dans des locaux transitoires, les travaux de démantèlement et de démolition, la construction, les essais des installations, la réception des travaux et la remise du bâtiment rénové;

f) **Clôture** : cette phase comporte le retour progressif du personnel dans le nouveau bâtiment et l'achèvement des menus travaux restant à effectuer; la période de garantie contre les malfaçons commence alors.

45. Le tableau 4 présente le calendrier prévu du projet :

Tableau 4
Calendrier du projet



B. Coût estimatif du projet

46. Le coût estimatif du projet (voir annexe II) comprend les éléments suivants :

a) *Coûts commerciaux* : un investissement estimé à 8,5 millions de dollars des États-Unis est nécessaire pour les phases de conception et de construction;

b) *Frais de consultants* : un montant estimé à 0,6 million de dollars est nécessaire pour recruter un architecte, un ingénieur et d'autres experts-conseils pendant les différentes phases du projet;

c) *Hausse des coûts et dépenses imprévues* : ce poste représente environ 21 % (3,3 millions de dollars) du coût global du projet, compte tenu d'un taux de 5 % pour la hausse des coûts et de 10 % pour les imprévus. La hausse des coûts tient compte de l'indice du coût de la construction communiqué par l'association professionnelle chilienne du bâtiment. La provision pour imprévus a été calculée compte tenu des meilleures pratiques du secteur et l'expérience tirée d'autres projets similaires;

d) *Coûts de gestion du projet* : à partir de 2018, une équipe de gestion du projet composée d'un chef de projet (administrateur recruté sur le plan national) et d'un architecte (agent local) commencera ses travaux. Le chef de projet est recruté pour toute la durée du projet et un agent local supplémentaire arrivera en fonction de l'évolution des phases du projet;

e) *Gestion des risques* : une provision de 0,2 million de dollars, soit 1,3 % du budget global du projet, est prévue au titre de la gestion des risques;

f) *Locaux transitoires supplémentaires* : 100 des 166 fonctionnaires qui devront déménager pourraient être accueillis dans des locaux transitoires disponibles dans différents bâtiments de la CEPALC. Les 66 fonctionnaires restants iront dans des locaux transitoires situés dans un bâtiment temporaire construit sur le site (option 1).

47. Ces coûts ont été établis sur la base des informations les plus récentes concernant le marché de la construction à Santiago; les estimations sont conformes aux normes figurant dans les directives pour la gestion des projets de construction de l'Organisation des Nations Unies, publiées par le Bureau des services centraux d'appui.

C. Analyse coûts-avantages et évaluation des risques

48. L'analyse coûts-avantages et l'évaluation des risques visent à déterminer quelle est la proposition la plus intéressante pour l'Organisation, c'est-à-dire celle qui est la plus avantageuse financièrement à long terme tout en présentant les meilleures conditions de sécurité et de préservation de l'environnement au bâtiment nord.

49. Comme indiqué ci-dessus à la partie IV. D « Stratégies possibles », une rénovation majeure unique présente un avantage manifeste par rapport à des interventions multiples, compte tenu du coût d'ensemble (18,185 millions de dollars contre 31,983 millions de dollars) et des avantages supplémentaires liés à une consommation d'énergie réduite (à néant), à des frais de maintenance moindres et à une plus longue durée de vie utile du bâtiment.

VI. Recommandation

50. Sur la base de l'analyse coûts-avantages, il est recommandé de procéder à une rénovation majeure unique pour un coût total de 14,118 millions de dollars, ce qui permettrait à la CEPALC de disposer d'un bâtiment entièrement rénové, conforme aux normes en vigueur et sûr pour son personnel et les visiteurs, mais aussi classé « bâtiment énergétiquement autonome », compte tenu de sa production et de sa consommation d'énergie, le bâtiment nord s'ajoutant ainsi à la liste prestigieuse des bâtiments de la région ayant obtenu cette classification.

VII. Gouvernance du projet

51. On trouvera à l'annexe I l'organigramme de la structure de gouvernance du projet et de l'équipe de projet.

A. Responsabilité et supervision du projet

52. La responsable du projet est la Secrétaire exécutive de la CEPALC. Elle a nommé comme responsable de l'exécution du projet le Directeur de la Division de l'administration, qui encadrera l'équipe de gestion du projet, interagira avec les parties prenantes internes et externes, et fera rapport sur les questions stratégiques nécessitant une prise de décision à haut niveau. L'exécution du projet au quotidien sera dirigée par le chef de projet. Les structures de gouvernance et de gestion du projet proposées à l'annexe I, inspirées de la structure générique figurant dans les directives pour la gestion des projets de construction publiées par le Bureau des services centraux d'appui en janvier 2016, ont été adaptées au présent projet. Les principales caractéristiques de la structure de gouvernance sont les suivantes :

a) Coordination bien définie et collaboration entre le Bureau des services centraux d'appui, le Siège et la CEPALC concernant les divers aspects du projet, visant à faciliter la mise en commun des connaissances, la transmission d'alertes et la prise rapide de mesures correctives en cas de problème;

b) Constitution rapide de l'équipe de gestion du projet et des fonctions d'appui, avec des lignes hiérarchiques claires;

c) Création d'un comité des parties prenantes chargé d'aider la Secrétaire exécutive de la CEPALC et le Directeur de la Division de l'administration à gérer efficacement le projet;

d) Mise en place d'un cadre indépendant de gestion des risques aux premiers stades du projet.

53. Le comité des parties prenantes, dirigé par la Secrétaire exécutive ou une personne désignée par elle, lui donnera des avis et des orientations sur les aspects opérationnels du projet. Il ne pourra pas apporter de changements pouvant avoir une incidence sur le cahier des charges, le calendrier ou le coût du projet. Ses membres proviendront de la CEPALC, d'autres bureaux du secrétariat basés dans les locaux de la CEPALC à Santiago et d'entités extérieures.

54. Les fonctionnaires de la CEPALC membres du comité des parties prenantes seront issus de la Section des Services généraux, de la Division des publications et des services Web, de la Division du développement durable et des établissements humains, du Centre latino-américain et des Caraïbes de démographie – Division de la population, de la Division de l'infrastructure et des ressources naturelles, de la Section de l'informatique, du Bureau du Secrétaire exécutif adjoint pour la gestion et l'analyse des programmes, et de la Section de la sécurité et de la sûreté. Le comité comptera également des membres issus d'autres service du Secrétariat, dont le Bureau de l'informatique et des communications, le Département de la sécurité et de la sûreté et le Bureau des services centraux d'appui au Siège, à New York. D'autres parties prenantes telles que les équipes de pays des Nations Unies seront également sollicitées, le cas échéant, pour avis et observations. Des parties prenantes extérieures telles que le Ministère chilien des affaires étrangères et les autorités de Vitacura seront également informées de l'évolution du projet lorsqu'il y a lieu. Le comité des parties prenantes recevra aux principales étapes des renseignements détaillés sur le cahier des charges, le calendrier et le coût du projet.

55. En outre, le Secrétaire général garde à l'esprit la recommandation du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/70/7/Add.3, par. 21) selon laquelle il convient d'envisager de former un conseil consultatif pour le projet. Cette recommandation est encore à l'examen mais le Secrétaire général tient à établir une distinction entre le présent projet, dont les exigences sont relativement simples (rénovation d'un immeuble de bureaux existant) et des projets plus importants pour lesquels des conseils consultatifs avaient été créés, compte tenu de leur complexité et de la présence de locaux polyvalents (salles de conférence, salles techniques, zones commerciales et espaces de bureau). Le Secrétaire général ne compte donc actuellement pas créer de conseil consultatif pour ce projet mais il attend avec intérêt de recevoir des orientations supplémentaires de l'Assemblée générale sur la question.

B. Rôle du Bureau des services centraux d'appui

56. Comme l'indique la circulaire ST/SGB/2013/1 du Secrétaire général, 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. Conformément au paragraphe 11 de la section XII de la résolution 70/248 de l'Assemblée générale, son rôle dans le projet a été défini et intégré à la structure de gouvernance de celui-ci (voir annexe I).

57. Le Bureau assure le contrôle du projet dans son ensemble, fournit à la CEPALC des orientations et des conseils techniques sur le projet, veille à ce que celui-ci réponde aux objectifs généraux de l'Organisation, par exemple ceux énoncés dans l'examen stratégique des biens immobiliers, fait part des enseignements tirés d'autres projets d'équipement de l'Organisation et assure la coordination avec les parties prenantes du projet à New York, dans tous les départements du Secrétariat et organes directeurs.

58. En outre, et compte tenu des orientations fournies par l'Assemblée générale au paragraphe 13 de la section IX de sa résolution 70/248 sur la rénovation de l'Africa Hall à la Commission économique pour l'Afrique (CEA) et de la recommandation faite par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans son rapport sur le projet de mise aux normes parasismiques des locaux de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) (A/70/7/Add.3, par. 22 et 27), le Bureau des services centraux d'appui jouera un rôle de premier plan en fournissant des services indépendants de gestion des risques pour les deux projets. À cet effet, il est en train de s'assurer les services d'un cabinet spécialisé en gestion des risques qui lui permettra de fournir à l'Organisation des services d'experts, notamment une évaluation quantitative des risques, dans le cadre des deux projets en cours à la CEA et à la CESAP. Si l'Assemblée générale approuve le projet de rénovation du bâtiment nord de la CEPALC, le contrat du cabinet concerné sera étendu à ce projet. Ces services seront gérés centralement par le Bureau à New York et financés dans le cadre des prévisions de dépenses du projet (voir annexe II).

59. Comme il ressort des enseignements tirés d'autres projets d'équipement du Secrétariat (A/69/760), pour mener à bien un projet d'équipement d'une telle ampleur, il est crucial d'avoir une équipe spéciale de gestion du projet suffisamment grande, opérationnelle du début de la phase de planification du projet à la fin des travaux. L'équipe de projet proposée se composerait d'un chef de projet, de membres de l'équipe, de personnel d'appui, de prestataires de services de gestion des risques indépendants et intégrés et de consultants externes spécialisés. Dans l'option 1 comme dans l'option 2, l'équipe de projet travaillant sur place aurait les

mêmes effectifs et les mêmes fonctions mais pour une durée différente, conformément au calendrier d'exécution.

C. Équipe de gestion du projet et équipe d'appui au projet

60. *Équipe de projet CEPALC*. L'équipe sera dirigée par un chef de projet (administrateur recruté sur le plan national), afin de bénéficier de compétences locales dans le domaine de la construction et de la réglementation et des normes connexes mais aussi pour refléter précisément le niveau de compétences et les responsabilités du chef de projet, ainsi que les rapports hiérarchiques appropriés au sein de la structure de gouvernance. Sous la direction du chef de projet, l'équipe de projet se composera d'un architecte (agent local) pour la première partie du projet, qui portera sur la conception et la mise en œuvre des principaux travaux structurels.

61. *Équipe d'appui au projet CEPALC*. L'appui au projet sera fourni par un assistant administratif (agent local) pour toute la durée du projet.

62. *Services de consultants*. Le projet nécessitera les services de consultants, d'entrepreneurs et de fournisseurs extérieurs à l'Organisation mais membres de l'équipe de projet. Compte tenu de son caractère spécialisé, le projet nécessite les services de consultants extérieurs pour la gestion des travaux d'architecture, d'ingénierie et de construction, afin de produire des documents de conception et un dossier technique détaillés en vue de l'appels d'offres, et de superviser les travaux de construction. Ces services seront gérés et coordonnés par le cabinet principal d'architectes et d'ingénieurs. Des services spécialisés de conseil en architecture d'intérieur seront également nécessaires pour la conception et l'aménagement de l'espace de bureaux aux fins de la mise en œuvre de stratégies de gestion souple de l'espace de travail et des éléments de gestion du changement associés au projet. Tandis que le rôle de l'équipe de gestion du projet sera de coordonner et superviser les travaux pour le compte de l'Organisation, les consultants extérieurs seront notamment chargés de produire des documents détaillés concernant la conception et la construction aux fins de l'acquisition des services de construction et d'aménagement, de gérer et de superviser les tâches techniques et l'exécution des contrats pendant les travaux de construction et d'aménagement, notamment en ce qui concerne l'aménagement des espaces de travail se prêtant à une utilisation souple, d'assurer et de coordonner la conception et l'agencement des espaces de bureaux, et de produire les plans d'étage et tous les documents nécessaires aux fins de la communication, de la sensibilisation du personnel et de sa participation.

D. Gestion indépendante des risques

63. Pour mettre en œuvre une stratégie intégrée de gestion des risques, rigoureuse et conforme aux meilleures pratiques du secteur, il est proposé de faire appel à un cabinet indépendant de gestion des risques, comme cela se fait dans d'autres grands projets d'équipement menés par l'ONU. Le cadre de gestion des risques comprendra l'élaboration et l'utilisation d'un inventaire des risques, et la création et la gestion d'un fonds de réserve pour dépenses imprévues.

64. Le cabinet indépendant de gestion des risques, qui relèvera directement du Directeur du Bureau des services centraux d'appui, procèdera à une évaluation indépendante au cours des différentes activités du projet, fournira des conseils spécialisés, aidera à recenser et à atténuer les risques pouvant nuire à la bonne exécution du projet et facilitera la prise de décisions éclairées.

65. L'équipe de gestion du projet, y compris ses consultants, veillera à inclure la gestion des risques à la gestion ordinaire et continue du projet.

E. Mesures prises par le pays hôte

66. Le pays hôte a pris d'importantes mesures pour appuyer les opérations des Nations Unies au Chili et en particulier au complexe de la CEPALC. La Commission économique pour l'Amérique latine a été créée par le Conseil économique et social par sa résolution 106 (VI) du 25 février 1948 et a commencé à fonctionner la même année. La portée de ses travaux a ensuite été élargie de manière à inclure les pays des Caraïbes et, par sa résolution 1984/67 du 27 juillet 1984, le Conseil a décidé de la rebaptiser Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes.

67. Le bâtiment du siège de la CEPALC a été construit en 1965 sur un lot de cinq hectares offert par le Gouvernement du Chili en 1960. Le complexe a continué de s'agrandir et, en 1997, le Gouvernement du Chili a fait don de deux parcelles supplémentaires, portant ainsi sa superficie totale à 5,9 hectares. Un accord de siège, signé en février 1948, prévoit des privilèges et immunités telles que l'exemption de taxes sur les contrats et les importations de biens pour le personnel qui y a droit, et sur les biens à usage officiel tels que matériaux de construction, équipements et infrastructures. Ces avantages s'appliqueront à tout projet de construction, entraînant une réduction du coût global et l'accélération des formalités d'importation grâce au dispositif de liaison mis en place avec le pays hôte.

VIII. Étapes suivantes

68. Si l'Assemblée générale autorise le Secrétaire général à démarrer le projet en 2018, les prochaines étapes immédiates seront les suivantes :

a) Achever l'analyse des conditions actuelles d'utilisation de l'espace à la fin de 2017;

b) Recruter l'équipe de gestion du projet (un administrateur recruté sur le plan national et deux agents locaux) en 2018;

c) Procéder à l'appel d'offres concernant les services de conseil en architecture pour la rénovation du bâtiment nord, la conception et l'agencement de l'espace intérieur et les services de gestion du changement;

d) Achever la stratégie détaillée concernant les locaux transitoires; concevoir les locaux transitoires et préparer l'appel d'offres en vue de leur construction;

e) Établir un comité des parties prenantes et un groupe de gestion du changement et des services d'appui, et prendre d'autres arrangements administratifs;

f) Sélectionner le cabinet indépendant de gestion des risques (géré par le Bureau des services centraux d'appui à New York) afin qu'il commence sa mission;

g) Assurer la coordination avec le pays hôte concernant les mesures prises par celui-ci.

IX. Dépenses prévues et ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2018-2019

69. Les ressources nécessaires pour 2018 sont résumées dans le tableau 7 ci-dessous :

Tableau 7
Ressources nécessaires en 2018
(En milliers de dollars des États-Unis)

Chapitre du budget et catégorie	*2018*
Chapitre 21 – Développement économique en Amérique latine et dans les Caraïbes	
Gestion du projet	112,0
Total partiel chapitre 21	**112,0**
Chapitre 33 – Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien	
Gestion des risques	80,0
Total partiel chapitre 33	**80,0**
Total	**192,0**

X. Décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre

70. L'Assemblée générale est invitée à prendre les décisions suivantes :

a) Approuver la portée, le coût et la stratégie d'exécution du projet;

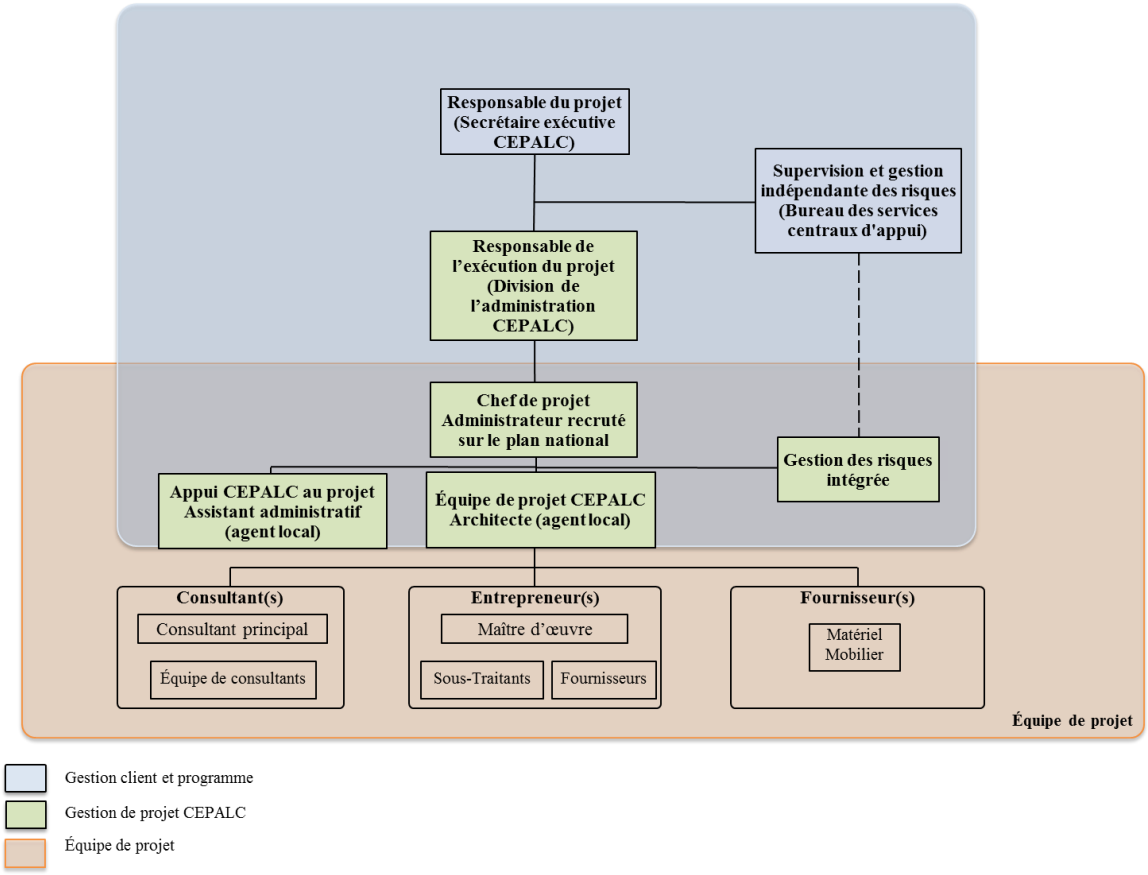
b) Approuver la création de trois postes (un administrateur recruté sur le plan national et deux agents locaux) à compter du 1er janvier 2018 pour l'équipe de gestion du projet et l'équipe d'appui au titre du chapitre 21 (Développement économique en Amérique latine et dans les Caraïbes) du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019.

c) Ouvrir un crédit de 192 000 dollars pour le projet en 2018, dont 112 000 dollars au titre du chapitre 21 (Développement économique en Amérique latine et dans les Caraïbes) et 80 000 dollars au titre du chapitre 33 (Travaux de construction, transformation, amélioration des locaux et gros travaux d'entretien) du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019, qui sera imputé sur le fonds de réserve;

d) Approuver l'ouverture d'un compte pluriannuel des travaux de construction en cours pour le projet.

Annexe I

Proposition de structure de gouvernance du projet



Annexe II

Prévisions de dépenses détaillées

(En millions de dollars des États-Unis)

Dépenses prévues	*2018*	*2019*	*2020*	*2021*	*2022*	*2023*	*Total*
1. Coûts commerciaux				4,266	4,266		8,532
2. Honoraires de consultants (architecte, ingénieur)		0,250	0,050	0,100	0,100	0,050	0,550
Total partiel	**–**	**0,250**	**0,050**	**4,366**	**4,366**	**0,050**	**9,082**
3. Hausse des coûts		0,026	0,008	0,938	1,202	0,017	2,190
4. Provision pour imprévus		0,027	0,006	0,529	0,555	0,007	1,124
5. Gestion du projet	0,112	0,225	0,290	0,290	0,290	0,225	1,431
6. Gestion des risques	0,080	0,030	0,030	0,030	0,030		0,200
7. Locaux transitoires supplémentaires				0,045	0,045		0,091
Total partiel	**0,192**	**0,308**	**0,333**	**1,832**	**2,122**	**0,248**	**5,036**
Total	**0,192**	**0,558**	**0,383**	**6,198**	**6,488**	**0,298**	**14,118**