



Assemblée générale

Distr. générale
15 septembre 2017
Français
Original : anglais

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

Examen stratégique des biens immobiliers

Rapport du Secrétaire général*

Résumé

Le présent rapport est soumis en application de la section VI de la résolution [70/248](#) B de l'Assemblée générale relative à l'examen stratégique des biens immobiliers, initiative de gestion de l'ensemble des infrastructures et biens immobiliers de l'Organisation dans le monde lancée par le Secrétariat.

Il actualise l'analyse coût-avantage relative à la méthode globale d'entretien des biens immobiliers et des infrastructures appartenant à l'ONU à la lumière des directives que l'Assemblée a données dans sa résolution [70/248](#) B, laquelle fait apparaître que l'Organisation pourrait, au moyen de la méthode proposée d'investissement progressif, économiser de 34 % à 54 % sur les dépenses d'investissement consenties au long de la durée de vie d'un bien immobilier. On y trouvera de plus des informations à jour concernant la structure de gouvernance des projets en cours et de ceux qu'il est proposé d'exécuter, notamment pour ce qui est du contrôle que le Bureau des services centraux d'appui est appelé à exercer, l'accent portant sur la gestion des risques et le recours aux provisions constituées au titre des imprévus.

Le présent rapport offre de même des informations actualisées concernant les projets d'investissement sur le court terme que le Secrétaire général a présentés dans ses rapports aux soixante-neuvième et soixante-dixième sessions de l'Assemblée générale ([A/69/760](#) et [A/70/697](#)) et qui ont trait à l'Office des Nations Unies à Nairobi (ONUN), à la Commission économique pour l'Afrique (CEA), à la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) et à la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC). On y trouvera également des informations sur d'autres aspects, notamment pour ce qui est de l'accessibilité aux bâtiments et des droits des personnes handicapées, de la viabilité, des besoins en locaux à l'échelle de l'Organisation sur le long terme, des stratégies de gestion souple de l'espace de travail et des options de financement.

* Le présent rapport a été soumis le 15 septembre 2017 de façon qu'y figurent les dernières prévisions de dépenses relatives aux projets d'investissement.



Comme il ressort des dispositions de la section II de sa résolution 69/274 A, dans laquelle elle souligne que toute proposition issue de l'examen stratégique des biens immobiliers ayant une incidence sur le budget doit être présentée conformément à la procédure prescrite dans le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, et compte tenu de ce que cet examen doit lui servir d'instrument de planification, l'Assemblée générale est priée de prendre acte du présent rapport.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Analyse coût-avantage de la méthode proposée d'entretien des biens immobiliers	4
A. Définition des diverses stratégies de gestion des immobilisations sur toute leur durée de vie	5
B. Méthode retenue pour l'analyse des coûts	8
C. Récapitulation des résultats de l'analyse.	9
D. Avantages non quantifiables des différentes méthodes	10
E. Méthode recommandée.	11
III. Biens immobiliers : gestion et organisation prévisionnelle	12
A. Critères applicables au classement des projets par catégorie	12
B. Gestion des risques	14
C. Constitution et gestion des provisions pour imprévus	15
D. Rôles et responsabilités respectifs au sein de la structure de gouvernance des projets. . .	16
IV. Bilan du programme d'investissement patrimonial	16
Récapitulatif actualisé des projets d'équipement à court terme.	16
V. Considérations diverses	22
A. Accessibilité	22
B. Stratégies de gestion souple de l'espace de travail.	23
C. Durabilité.	24
D. Incidence du dispositif de prestation de services centralisée et des autres initiatives de transformation opérationnelle	25
E. Autres options de financement.	25
VI. Recommandations adressées à l'Assemblée générale	26

I. Introduction

1. Le présent rapport fait suite aux dispositions de la section VI de la résolution 70/248 B de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci souscrivait aux conclusions et recommandations figurant dans le rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/70/7/Add.43). L'Assemblée y priait le Secrétaire général de continuer à présenter des renseignements sur la hiérarchisation des priorités s'agissant des projets proposés dans le cadre de l'examen stratégique et de donner un complément d'information sur les coûts et avantages qui découleraient de l'adoption d'un programme d'entretien plus préventif du patrimoine immobilier, comparés à ceux découlant de la méthode réactive actuellement en vigueur, et, pour ce faire, notamment, de passer en revue les diverses méthodes présentées jusqu'ici en les comparant avec les stratégies appliquées dans d'autres organismes publics. L'Assemblée a également demandé que soient définis des critères permettant de déterminer si les projets de construction devaient être présentés au titre du chapitre 33 du budget-programme ou sous forme de propositions autonomes; de plus, des critères devaient être définis pour déterminer les différentes catégories de risques.

2. De plus, l'Assemblée demandait un complément d'information sur les avantages non quantifiables de la méthode proposée en matière d'entretien préventif, sur l'incidence des stratégies de gestion souple de l'espace de travail, de l'exploitation du progiciel d'Umoja et du dispositif de prestation de services centralisée, ainsi que sur l'agencement des structures de gouvernance des projets, qui doivent être conformes aux directives pour la gestion des projets de construction de l'Organisation.

3. L'Assemblée a de nouveau 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 précédent rapport (A/70/697), 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. Cette première étude répond aux principaux objectifs de l'examen stratégique – lesquels sont demeurés inchangés depuis la publication du premier rapport sur la question (A/68/733) – 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, préserver les biens patrimoniaux et éviter autant que possible de perturber les activités de l'Organisation pendant l'exécution des projets d'investissement.

5. Le présent rapport offre des informations actualisées sur l'élaboration et le perfectionnement de la méthode générale retenue pour déterminer l'incidence du programme d'investissement, ainsi que sur l'état d'avancement de plusieurs des projets proposés ou en cours d'exécution. Il met en particulier à jour les informations relatives à la comparaison du coût et des avantages respectifs des diverses méthodes retenues par les professionnels de ce secteur en matière d'entretien et d'investissement patrimoniaux, lesquelles ont fait, au cours de la période concernée, l'objet de recherches plus approfondies, l'exactitude des prévisions étant accentuée par l'application de la méthode actuellement en vigueur à un plus grand nombre de bâtiments. Le présent rapport amplifie et consolide le

précèdent en ce sens qu'il rend compte de quatre méthodes différentes, contre deux antérieurement.

6. On trouvera également ici les informations complémentaires que l'Assemblée générale a demandées dans sa résolution 70/248 B, comme indiqué aux paragraphes 1 à 3 ci-dessus.

7. En ce qui concerne l'agencement du présent rapport, celui-ci – étant donné que l'examen initial n'a été effectué qu'il y a trois ans – ne comporte pas de mise à jour des projections globales sur 20 ans (voir A/69/760); il met plutôt l'accent sur l'actualisation des besoins requis pour les divers projets d'équipement en cours ou proposés sur le court terme. Il constitue à ce titre un répertoire central des informations présentées dans les nombreux rapports dont le Secrétaire général saisit l'Assemblée générale à sa soixante-douzième session, afin que les États Membres aient une vue d'ensemble de tous les besoins requis pour exécuter les projets d'équipement au Siège ainsi que dans les bureaux hors Siège, les commissions régionales et les tribunaux, et qu'ils puissent se prononcer en connaissance de cause lors de l'examen de chaque rapport y relatif.

8. Au cours de la période considérée, les lieux d'affectation ayant contribué au rapport (y compris les bureaux hors Siège et les commissions régionales) n'ont pas mené de nouvelles études de l'état des bâtiments. Cela est conforme aux pratiques établies dans le cadre de l'examen stratégique et au précédent rapport du Secrétaire général, dans lequel il était indiqué que des enquêtes seraient menées tous les cinq ans, mais aussi aux meilleures pratiques retenues dans ce secteur.

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

9. L'Assemblée générale ayant demandé que l'analyse coûts-avantages repose sur des données fiables et exactes ainsi que sur une comparaison avec les normes retenues dans ce secteur, y compris celles qui sont les plus couramment appliquées par les organismes publics, on a demandé au cabinet de conseil spécialisé dans l'estimation des coûts qui avait réalisé la précédente étude de l'actualiser. Dans ses deux rapports précédents (A/69/760 et A/70/697), le Secrétaire général avait présenté deux grandes méthodes, à savoir : a) la réalisation d'investissements patrimoniaux progressifs (ou méthode anticipative), selon laquelle des travaux de rénovation 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; 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 lorsqu'ils sont parvenus au terme de leur vie utile.

10. Au cours de la période à l'étude, quatre options ont été analysées, que le Comité des commissaires aux comptes avait envisagées dans une étude des enseignements tirés du plan-cadre d'équipement, publiée en décembre 2014, et qui sont conformes aux pratiques optimales retenues par les professionnels de ce secteur, à savoir :

- a) L'exploitation jusqu'à défaillance;
- b) Le remplacement au terme de la vie utile (entretien systématique);
- c) La réalisation d'investissements progressifs destinés à prolonger la vie utile (entretien prévisionnel ou fondé sur l'état constaté du bien);

d) L'entretien axé sur l'exploitation (combinaison des deuxième et troisième méthodes ci-dessus), qui suppose :

- i) L'entretien organisé;
- ii) L'évaluation systématique de l'état du bien;
- iii) La mise en place d'un dispositif d'observation.

11. Comme le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires l'a indiqué au paragraphe 27 de son précédent rapport (A/70/7/Add.43), le chapitre 33 du budget-programme (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien) est exclusivement consacré à la rénovation du patrimoine immobilier. En conséquence, les définitions qui figurent dans le présent rapport ont été précisées. Ainsi, le terme « exploitation jusqu'à défaillance » tel qu'employé ici désigne la pratique consistant à n'engager aucune dépense d'investissement jusqu'à ce que le bien devienne inexploitable. Il convient donc de recourir à un nouveau terme – « remplacement au terme de la vie utile » – pour mieux exprimer ce qui est, de fait, la pratique de l'Organisation à ce jour.

12. C'est à cette dernière méthode que correspondent le plan-cadre d'équipement (New York), le Plan stratégique patrimonial pour le Palais des Nations (Genève) et la rénovation de l'Africa Hall (Addis-Abeba). Certes, ces trois projets n'impliquent pas l'entier remplacement des bâtiments concernés, mais il n'en reste pas moins que la majorité des éléments qui les composent doivent être remplacés, ce qui entraîne des dépenses conséquentes; ceci justifie donc l'emploi du terme « remplacement ».

13. Comme le Secrétaire général l'a indiqué dans ses précédents rapports sur l'examen stratégique des biens immobiliers, une approche graduelle et progressive de l'entretien des bâtiments permettrait, à la longue, d'éviter que les États Membres aient à engager des montants non négligeables, mais aussi de dégager de nombreux avantages non quantifiables. On trouvera exposée dans la présente section chacune des quatre options passées en revue au cours de la période considérée.

A. Définition des diverses stratégies de gestion des immobilisations sur toute leur durée de vie

1. Exploitation jusqu'à défaillance

14. La méthode d'exploitation jusqu'à défaillance pose que toute immobilisation, si on ne l'entretient pas régulièrement, sera défaillante avant la fin de sa durée de vie si elle ne fait pas l'objet d'un entretien. Ceci correspond à la définition qu'en ont donnée les commissaires aux comptes dans leur étude des enseignements tirés du plan-cadre d'équipement. Aux fins de l'analyse des coûts, on a pris pour hypothèse qu'un bien immobilier deviendrait, dans ces conditions, défaillant à 50 % de sa durée de vie utile.

15. L'avantage attendu réside dans le fait que les dépenses d'entretien seraient nulles.

16. Les inconvénients attendus sont les suivants :

- a) Des dépenses liées au remplacement doivent être engagées au moment où le bâtiment défaillant doit être remis en état (installations, machines et structure);
- b) Des dépenses d'investissement conséquentes, et des risques associés doivent être envisagés, qui tiennent :
 - i) À la défaillance du bien, laquelle entraîne la défaillance des installations techniques y associées;

- ii) Au temps d'indisponibilité en rapport avec les délais de commande et de livraison des éléments de remplacement du bâtiment et des autres biens devenus inexploitable de ce fait;
- iii) À la réinstallation éventuelle du personnel dans des locaux temporaires;
- iv) À la nécessité de procéder à l'équipement des locaux temporaires;
- v) À la location ou au bail de locaux temporaires;
- vi) À l'acquisition d'équipements collectifs ou de dispositifs de protection temporaires requis pour entretenir d'autres biens;
- vii) Au paiement de primes liées au remplacement d'urgence du bien concerné;
- viii) À l'impossibilité de prévoir les dépenses à engager en cas de défaillance catastrophique.

2. Remplacement au terme de la vie utile

17. La méthode de remplacement au terme de la vie utile suppose que le bien peut arriver en fin de vie utile garantie sans risque de défaillance catastrophique si l'exploitant procède à l'entretien de l'installation, des équipements et de la structure du bâtiment conformément à un plan prescrit. Aux fins de l'analyse des coûts, on a posé que tous les bâtiments seraient remplacés à la fin de leur durée de vie utile, même s'ils étaient encore exploitables. De même, on a postulé que l'entretien opérationnel périodique – qui n'augmente pas la valeur du bien ni n'en prolonge la durée de vie utile – serait effectué conformément à ce qu'exigent les clauses de garantie et par application de pratiques exemplaires.

18. Les avantages attendus sont les suivants :

- a) Le bien sous garantie est remplacé sans frais pour l'exploitant s'il devient défaillant avant la fin de la période de garantie;
- b) Il y a moins de risques que le bien devienne défaillant au cours de la durée de vie utile;
- c) Lorsque le bien est remplacé en fin de vie utile, l'exploitant peut compter sur une fiabilité continue;
- d) Les grosses dépenses d'investissement sont plus prévisibles;
- e) Les dépenses d'entretien sont plus prévisibles;
- f) À la fin de la durée de vie utile, le bien, du fait du remplacement, est doté de techniques ultramodernes.

19. Les inconvénients attendus sont les suivants :

- a) Les dépenses d'investissement à engager à la fin de la durée de vie utile sont importantes;
- b) Les frais de fonctionnement peuvent augmenter du fait des dépenses d'entretien, du recyclage du personnel chargé de l'entretien ou encore des dépenses d'investissement liées aux systèmes de contrôle-commande.

3. Investissement progressif destiné à prolonger la vie utile

20. La méthode d'investissement progressif destiné à prolonger la vie utile pose que cette dernière peut être prolongée au-delà de la période de garantie, à condition que l'entretien soit systématique et effectué régulièrement, dans le respect des clauses de la garantie et des pratiques optimales en la matière, et que les principaux

éléments en soient remis en état à un stade raisonnablement précoce de la durée de vie utile prévue, c'est-à-dire bien avant que ne se produise une défaillance catastrophique. Ainsi, cette méthode part du principe que les principaux éléments seront remis en état à mi-parcours de leur durée de vie utile, comme le Secrétaire général l'a indiqué dans un précédent rapport (A/69/760, fig. 4). Pour l'analyse des coûts, on a posé que cette méthode prolonge la durée de vie utile des biens immobiliers de 50 %.

21. Les avantages attendus sont les suivants :

- a) L'investissement aux fins du remplacement d'une immobilisation peut être reporté au-delà de la période de garantie;
- b) Le coût de cycle de vie se trouve réduit lorsque le coût de l'immobilisation est amorti sur une durée de vie plus longue.

22. Les inconvénients attendus sont les suivants :

- a) Cette méthode suppose qu'un plan d'entretien ait été établi, qui doit s'accompagner de la formation du personnel et d'un investissement dans un système de contrôle-commande;
- b) Elle suppose de plus des investissements aux fins du remplacement des principaux éléments de l'immobilisation afin d'en prolonger la durée de vie utile.

4. Entretien axé sur l'exploitation

23. La méthode d'entretien axé sur l'exploitation associe des éléments de la méthode de remplacement au terme de la vie utile et de celle d'investissement progressif destiné à prolonger la vie utile, telle qu'exposées ci-dessus, un accent particulier étant mis sur l'observation et le contrôle des éléments mécaniques, le recyclage du personnel et la mise en place d'un plan d'entretien dont l'exécution devra être suivie de près¹. Elle repose sur les éléments suivants :

- a) Un plan d'entretien organisé, qui doit s'accompagner d'un investissement aux fins :
 - i) Du recyclage du personnel concerné;
 - ii) De l'intensification des activités d'observation de l'état du bien et du contrôle des opérations d'entretien;
- b) L'évaluation périodique de l'état du bien, qui doit s'accompagner d'un plan de consignation de cet état, l'objet étant d'observer l'état et le fonctionnement du bien;
- c) Un dispositif d'observation, qui doit s'accompagner de la mise en service d'un système de contrôle-commande. Ce dernier prévoit que des points d'observation et de contrôle sont désignés pour chaque installation ou équipement opérationnel. Ces points sont connectés à un système se trouvant dans une salle de contrôle, qui détermine l'état de fonctionnement et en assure le contrôle à distance. L'observation des équipements permet d'évaluer en temps réel l'état de fonctionnement et de détecter rapidement une baisse de performance ou une défaillance imminente. Grâce à l'observation en temps réel, l'opérateur et l'exploitant sont prévenus à temps pour réparer ou remplacer l'équipement avant que ne se produise une défaillance catastrophique. Les systèmes de contrôle-

¹ Selon l'étude des enseignements tirés du plan-cadre d'équipement qu'a réalisée le Comité des commissaires aux comptes, l'entretien axé sur l'exploitation associe l'exploitation jusqu'à défaillance, l'entretien préventif et l'entretien prévisionnel ou lié à l'état du bien.

commande représentent un investissement initial correspondant à 10 %, voire plus, du coût du bien (équipement et frais d'installation).

24. Les avantages attendus sont les suivants :

a) L'observation constante du bien permet d'éviter une défaillance catastrophique;

b) Le bien peut être réglé de façon à fonctionner de la manière la plus efficace possible, de sorte que l'exploitant puisse opérer d'importantes économies sur les charges d'exploitation tout au long de la durée de vie;

c) Le contrôle et l'observation à distance sont plus efficaces que l'observation sur place, ce qui permet d'économiser sur les frais d'entretien;

d) L'intensification du contrôle se traduit par une baisse des coûts sur la durée de vie.

25. Les inconvénients attendus tiennent, d'une part, à l'engagement d'importantes dépenses d'investissement au titre du matériel et, de l'autre, à la formation du personnel.

B. Méthode retenue pour l'analyse des coûts

26. Pour l'analyse des coûts, on a retenu l'ensemble des biens immobiliers que l'Organisation détient à Addis-Abeba, Bangkok, Genève, Nairobi, New York et Santiago.

27. La méthode retenue analyse, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS), 10 éléments de chaque actif immobilier, à savoir : a) les fondations; b) la superstructure; c) les enceintes extérieures; d) la toiture; e) l'intérieur du bâtiment; f) les systèmes de convoyage; g) la plomberie; h) le chauffage, la ventilation et la climatisation; i) la protection contre l'incendie; j) les installations électriques.

28. Aux fins de l'analyse, les coûts de construction des bâtiments ayant été engagés en monnaie locale ont été convertis en dollars des États-Unis (au taux en vigueur en juillet 2017). La valeur des biens immobiliers du Siège a par ailleurs été actualisée pour tenir compte des prix en juillet 2017. Sur la base de ces chiffres, l'imputation des coûts en pourcentage a été déterminée pour chacun des 10 éléments retenus. Les informations ainsi obtenues ont été analysées et comparées pour les quatre options énumérées au paragraphe 10 ci-dessus, la durée de vie des bâtiments et de leurs éléments correspondant aux prescriptions des normes IPSAS. La période retenue portait sur 50 ans.

a) **Exploitation jusqu'à défaillance.** On est parti de l'hypothèse selon laquelle tous les actifs seraient laissés en l'état et qu'ils deviendraient défectueux à 50 % de leur durée de vie utile. La comparaison avec les autres méthodes fait apparaître que, si cette approche était retenue, les coûts se monteraient à plus du double de ceux qu'entraînerait la méthode d'investissement progressif. De ce fait, l'exploitation jusqu'à défaillance n'est pas considérée comme une option viable et ne sera pas exposée plus avant dans le présent rapport;

b) **Remplacement en fin de vie utile.** On a posé que le bon fonctionnement des éléments serait assuré uniquement par l'entretien opérationnel et que les éléments non retenus aux fins de l'analyse seraient entièrement remplacés à la fin de leur durée de vie utile. Par exemple, un élément non retenu ayant une durée de vie utile de 20 ans serait remplacé deux fois et demie sur la durée de vie utile de 50 ans d'un bâtiment (période sur laquelle porte l'analyse). De plus, on a pris pour

hypothèse qu'une provision serait prévue pour couvrir les dépenses en rapport avec le recours à des locaux transitoires et à la protection temporaire qui seraient requis du fait du remplacement complet du bâtiment;

c) **Investissement progressif destiné à prolonger la vie utile.** On a posé que l'engagement de dépenses d'investissement relativement plus élevées en vue de rénover chaque élément à mi-parcours de sa durée de vie utile prolongerait celle du bien immobilier de 50 %. On a de plus pris pour hypothèse que les fondations et la superstructure des bâtiments pourraient être réutilisées moyennant un investissement marginal;

d) **Entretien axé sur l'exploitation.** Les coûts entraînés par cette méthode n'ont pas fait l'objet d'une analyse; en effet, on ne saurait appliquer une méthode standard ou systématique aux besoins opérationnels sur une période de 50 ans. Cette méthode correspond à une approche particulière qui serait adaptée à des besoins opérationnels spécifiques et, par conséquent, les coûts qu'elle entraîne ne pourraient pas être comparés avec ceux résultant des trois autres options.

C. Récapitulation des résultats de l'analyse

29. Le tableau 1 compare les résultats obtenus par application de la méthode de remplacement à la fin de la durée de vie utile et par celle d'investissement progressif. L'on a, en se fondant sur le coût de remplacement brut des bâtiments et des infrastructures de l'ONUG, de l'ONUN, de la CEA, de la CESAP, de la CEPALC et du Siège, calculé le montant total des dépenses d'investissement sur une période de 50 ans par application de la méthode décrite à la section II. B ci-dessus. Pour ce qui est de la méthode d'investissement progressif, on a calculé les dépenses en fonction de scénarios donnant des estimations basses à élevées, étant donné qu'il serait difficile d'obtenir des projections exactes.

30. L'analyse fait apparaître que la méthode d'investissement progressif est l'option la plus rentable et celle qui présente le plus d'avantages non quantifiables. Si elle était retenue, l'Organisation pourrait s'attendre à opérer entre 34 % et 54 % d'économies sur la durée de vie utile d'un bâtiment par comparaison avec les résultats obtenus par application de la méthode de remplacement en fin de vie utile, actuellement en vigueur. Bien que, aux fins de la présente étude, la méthodologie ait été consolidée et que le nombre de bâtiments retenus pour les études de cas ait été considérablement augmenté, les résultats obtenus corroborent les conclusions initiales de l'étude précédente.

Tableau 1
Projections sur 50 ans : résultats obtenus par application de la méthode d'investissement progressif et par la méthode de remplacement en fin de vie utile, par lieu d'affectation

(En millions de dollars des États-Unis, valeur 2017)

Lieu d'affectation	Valeur du bien	Méthode d'investissement progressif		Méthode de remplacement en fin de vie utile		Écart		Écart (pourcentage)	
		Estimation basse	Résultat obtenu	Estimation haute	Résultat obtenu	Estimation basse	Estimation haute	Estimation basse	Estimation haute
Addis-Abeba	324,9	270	280,7	310	411,8	141,8	101,8	33	53
Bangkok	142,9	120	122,3	130	208,5	88,5	78,5	60	74
Genève	1 117,6	970	1 022,8	1 130	1 470,9	500,9	340,9	30	52
Nairobi	129,5	100	100,8	110	151,3	51,3	41,3	38	51

Lieu d'affectation	Valeur du bien	Méthode d'investissement progressif		Méthode de remplacement en fin de vie utile		Écart		Écart (pourcentage)	
		Estimation basse	Résultat obtenu	Estimation haute	Résultat obtenu	Estimation basse	Estimation haute	Estimation basse	Estimation haute
New York	1 949,7	1 770	1 858,5	2 040	2 717,4	947,4	677,4	33	54
Santiago	69,7	50	56,8	60	91,5	41,5	31,5	52	83
Total	3 734,2	3 280	3 441,9	3 780	5 051,5	1 771	1 271	34	54

D. Avantages non quantifiables des différentes méthodes

31. Avant tout, il importe de comprendre que la gestion préventive des bâtiments et infrastructures appartenant à l'ONU est considérée comme une responsabilité fondamentale de l'Organisation. La manière dont l'Organisation prend soin de ses bâtiments, où les représentants, le personnel et les visiteurs mènent leurs activités quotidiennes, dénote l'image qu'elle a d'elle-même, et ceci, à son tour, peut fortement déterminer la façon dont les autres la perçoivent.

32. De plus, le fonctionnement des bâtiments et la façon dont ils sont exploités font pendant aux grands objectifs de l'Organisation, notamment pour ce qui est de leur conception et de leur utilisation aux fins d'activités de fond données. Ainsi, les bâtiments des Nations Unies devraient donner l'exemple en matière de conception durable, de respect de l'environnement et d'accessibilité des personnes handicapées.

33. L'examen stratégique des biens immobiliers de l'ONU vise en particulier à assurer aux représentants, au personnel et aux visiteurs un environnement sain dans lequel ils peuvent travailler et se sentir en sécurité. Les caractéristiques du milieu de travail peuvent agir de manière tout à fait positive sur le bien-être et la productivité des occupants; on pense en particulier à l'adéquation et à la qualité de la lumière, à l'utilisation de la couleur, à l'accès à la vue extérieure, au lien avec la nature et au réglage personnel des conditions environnantes. L'entretien adéquat des bâtiments peut donc avoir des incidences favorables sur le bien-être, l'atténuation du stress, la productivité, l'efficacité au travail, la satisfaction professionnelle et l'engagement envers l'Organisation.

34. D'une manière plus générale, la conception, l'exploitation et l'entretien des bâtiments de l'ONU sont emblématiques des objectifs de l'Organisation; ils devraient donc tenir compte, par exemple, des objectifs de développement durable, du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de l'Accord de Paris.

35. Les objectifs fondamentaux que le Secrétaire général a énoncés dans son premier rapport sur l'examen stratégique des biens immobiliers (A/68/733) peuvent en partie être considérés comme la réalisation, par le Secrétariat, des objectifs universels de l'Organisation, y compris les objectifs de développement durable. La figure I montre l'intersection des objectifs de l'examen stratégique et des objectifs de développement durable pertinents.

Figure I
Objectifs de l'examen stratégique des biens immobiliers et objectifs de développement durable pertinents

Objectifs de l'examen stratégique des biens immobiliers	Objectifs de développement durable															
	Objectif 3 : Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge	Objectif 6 : Garantir l'accès de tous à des services d'assainissement gérés de façon durable	Objectif 7 : Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable	Objectif 9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation	Objectif 10 : Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre	Objectif 11 : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables	Objectif 12 : Établir des modes de consommation et de production durables	Objectif 15 : Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité								
Répondre aux normes établies en matière de santé et de sécurité	X															
Maintenir la valeur foncière des locaux de l'Organisation des Nations Unies						X										
Répondre aux normes établies en matière de préparation et de conception des installations pour parer aux catastrophes naturelles et aux situations de crise						X			X							
Assurer le respect de tous les règlements relatifs aux personnes handicapées	X								X							
Veiller à l'élimination de toutes matières dangereuses présentes dans les installations	X					X										
Améliorer l'utilisation de l'espace et, à cet effet, optimiser l'utilisation des bureaux et des salles de réunion												X				
Mettre à niveau les principaux éléments des bâtiments afin de les rendre conformes aux normes établies				X		X										
Tendre vers des installations plus écoénergétiques et améliorer la qualité de l'air ambiant et de l'air à l'intérieur des locaux		X	X	X							X	X				
Préserver et, si nécessaire, restaurer des biens patrimoniaux donnés																
Réduire au minimum la perturbation des activités de l'Organisation, et assurer la continuité opérationnelle ainsi que la poursuite des activités						X										

E. Méthode recommandée

36. Se fondant sur les résultats de l'analyse quantitative exposée ci-dessus, ainsi que sur l'étude des avantages non quantifiables, le Secrétaire général recommande de retenir la méthode d'investissement progressif. En conséquence, et sous réserve des orientations complémentaires que les États Membres pourraient lui donner après

examen du présent rapport, le Secrétaire général compte saisir l'Assemblée générale, à la première reprise de sa soixante-douzième session, d'un rapport sur la consolidation de l'entretien du parc immobilier de l'Organisation.

III. Biens immobiliers : gestion et organisation prévisionnelle

A. Critères applicables au classement des projets par catégorie

37. Le Secrétariat a établi des critères permettant de déterminer quels projets devraient être présentés séparément à l'Assemblée générale et quels autres devraient l'être en tant que projets de moindre envergure traditionnellement inscrits au chapitre 33 du budget-programme, à savoir les travaux de transformation et d'amélioration des locaux et les gros travaux d'entretien.

38. Comme indiqué dans le rapport du Comité consultatif (A/70/7/Add.43), les facteurs pris en compte pour les projets ayant été présentés séparément au cours d'exercices budgétaires récents sont l'échelle, le coût, la durée, le degré de complexité, le type de construction, le niveau de supervision requis et les risques qui y sont associés, tous facteurs dont la synthèse figure au tableau 1 du rapport en question. Il s'agit des projets suivants :

Projets approuvés et dont l'exécution est en cours

- Plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève
- Travaux de rénovation de l'Africa Hall au siège de la CEA
- Mise aux normes parasismiques du bâtiment du secrétariat de la CESAP et remplacement des équipements parvenus au terme de leur vie utile

Projets proposés

- Remplacement de bâtiments à usage de bureaux (A à J) au siège de l'Office des Nations Unies à Nairobi;
- Travaux de rénovation du bâtiment nord du siège de la CEPALC

39. Le Secrétariat a établi les critères permettant de classer les projets dans l'une ou l'autre des trois catégories suivantes : a) à grande échelle, b) à grande échelle et complexes; c) à très grande échelle et très complexes. Ces critères tiennent compte de facteurs tels que la taille, le coût, la durée, la complexité, le degré de supervision requis, le type de construction et la nécessité ou non d'établir un conseil consultatif. La catégorie dont relève un projet détermine la manière dont il sera dirigé et administré, ainsi que les mécanismes internes et externes qui seront mobilisés à cette fin.

40. Toutefois, il convient de noter que les critères définis ne sauraient avoir de valeur qu'indicative et que les catégories sont susceptibles de se recouper.

41. À l'heure actuelle, le plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève est défini comme le « projet le plus ambitieux et le plus complexe », cependant que la rénovation de l'Africa Hall au siège de la CEA et la mise aux normes antisismiques du bâtiment du secrétariat de la CESAP ainsi que le remplacement des installations en fin de vie sont considérés comme des « projets à grande échelle et complexes ». S'il est approuvé par l'Assemblée générale, le remplacement des bâtiments A à J, à usage de bureaux, de l'Office des Nations Unies à Nairobi sera considéré comme un projet à grande échelle et complexe, alors

que la rénovation du bâtiment nord du siège de la CEPALC sera pour sa part considéré comme « à grande échelle ».

Tableau 2

Facteurs pris en compte pour les projets d'équipement relevant des catégories : i) de grande envergure; ii) de grande envergure et complexes; iii) de très grande envergure et très complexes

<i>Facteur</i>	<i>À grande échelle</i>	<i>À grande échelle et complexe</i>	<i>À très grande échelle et très complexe</i>
Échelle	Généralement moins de 10 000 m ² , concernant une large proportion des locaux ou plusieurs bâtiments	Généralement entre 10 000 et 50 000 m ² , concernant une large proportion des locaux ou plusieurs bâtiments	Généralement plus de 50 000 m ² , concernant une large proportion des locaux ou plusieurs bâtiments
Coût	Entre 10 et 25 millions de dollars É.-U.	Entre 25 et 100 millions de dollars É.-U.	Plus de 100 millions de dollars É.-U.
Durée	Entre 2 et 5 ans	Entre 2 et 7 ans	Plus de 7 ans
Degré de complexité	N'implique pas nécessairement l'utilisation de locaux transitoires; implique des travaux de construction dans des immeubles occupés ou la réalisation de multiples sous-projets; une seule phase	Implique l'utilisation modérée de locaux transitoires; des travaux de construction dans des immeubles occupés; de multiples sous-projets; plusieurs phases	Implique l'utilisation de locaux transitoires de grande superficie; des travaux de construction dans des immeubles occupés; de multiples sous-projets; plusieurs phases
Type de construction	Ajout d'un nouveau bâtiment ou de plusieurs, ou modifications importantes de structures ou de bâtiments existants	Ajout d'un nouveau bâtiment ou de plusieurs, ou modifications importantes de structures ou de bâtiments existants	Ajout d'un nouveau bâtiment ou de plusieurs, ou modifications importantes de structures ou de bâtiments existants
Niveau de supervision requis	Exige la mise en place d'une équipe de gestion de projet des Nations Unies dotée d'un effectif important et se consacrant uniquement à cette tâche, ainsi que celle d'autres mécanismes de contrôle	Exige la mise en place d'une équipe de gestion de projet des Nations Unies dotée d'un effectif important et se consacrant uniquement à cette tâche, ainsi que celle d'autres mécanismes de contrôle	Exige la mise en place d'une équipe de gestion de projet des Nations Unies dotée d'un effectif important et se consacrant uniquement à cette tâche, ainsi que celle d'autres mécanismes de contrôle
Gestion des risques	Nécessite la constitution d'une réserve pour couvrir les imprévus; le recours à un cabinet indépendant de gestion des risques; ne requiert pas nécessairement un coordonnateur à plein temps au Siège	Nécessite la constitution d'une réserve pour couvrir les imprévus; le recours à un cabinet indépendant de gestion des risques; un coordonnateur à plein temps au Siège; méthode de simulation de Monte Carlo	Nécessite la constitution d'une réserve pour couvrir les imprévus; le recours à un cabinet indépendant de gestion des risques; méthode de simulation de Monte Carlo
Parties prenantes mobilisées (gouvernance interne)	Comité des parties prenantes	Comité des parties prenantes	Comité directeur

<i>Facteur</i>	<i>À grande échelle</i>	<i>À grande échelle et complexe</i>	<i>À très grande échelle et très complexe</i>
Conseil consultatif (gouvernance externe)	Pas nécessaire	Il est préférable d'en constituer un.	Obligatoire

B. Gestion des risques

42. En application des résolutions pertinentes de l'Assemblée générale et des recommandations du Comité des commissaires aux comptes concernant tant le plan-cadre d'équipement de New York que le plan stratégique patrimonial de Genève, et comme indiqué dans les directives relatives à la gestion des projets de construction, une attention particulière devant être accordée à la gestion des risques lorsque de tels projets sont exécutés pour le compte de l'ONU. En outre, l'Assemblée générale a demandé que le Bureau des services centraux d'appui (BSCI) soit chargé de la supervision, l'accent devant être mis sur la gestion des risques et la prise en compte des enseignements tirés, afin que le contrôle de l'exécution des contrats d'équipement soit centralisé (sect. IV, par. 14 et sect. V, par. 14 de la résolution 71/272 A de l'Assemblée générale).

43. L'objectif des services de gestion des risques fournis de manière indépendante par le BSCI est de mettre au jour et d'évaluer toute incertitude pesant sur un projet, puis de définir des réponses optimales à y apporter, qui garantissent l'accomplissement des objectifs spécifiques du projet et d'objectifs de programme ou opérationnels de l'ONU. Le BSCI établira un cadre pour la gestion contrôlée des risques et il élaborera et appliquera une stratégie de gestion des risques incluant des mécanismes et des procédures propres à déterminer le montant de la réserve pour imprévus et à en assurer la gestion de manière adaptée à la nature des projets, aux circonstances dans lesquelles ils sont exécutés et aux besoins qui y sont associés.

44. Les services à fournir permettront aux décideurs : a) de se sentir mieux à même de parvenir aux objectifs, produits, résultats et avantages escomptés; b) d'atténuer et de contenir les menaces recensées à des niveaux acceptables; c) de prendre des décisions en connaissance de cause lorsqu'il s'agira d'exploiter les possibilités offertes; d) d'être davantage confiants dans les mécanismes, procédures et outils de contrôle applicables à l'utilisation du budget alloué à la gestion des risques.

45. On trouvera ci-après une synthèse du champ d'application des services indépendants de gestion des risques qui seront fournis pour chaque projet de construction de l'ONU :

a) Établissement et maintien d'un cadre de gestion des risques rigoureux, qui définisse les rôles et responsabilités respectifs des parties prenantes en ce qui concerne les mesures de gestion des risques ainsi que les conditions propices à l'exécution d'une stratégie de gestion des risques efficace, notamment la constitution de provisions au titre des imprévus;

b) Coordination avec les principales parties prenantes, pour que chacun comprenne bien la nature des objectifs intéressant l'Organisation ou spécifiques à certains projets qui sont exposés à des risques, détermination de l'appétence pour le risque associée à chaque projet et recensement des possibilités offertes, mais aussi des aléas, susceptibles d'avoir une incidence sur l'accomplissement des objectifs fixés;

c) Établissement et maintien d'une stratégie de gestion des risques aux fins de la protection et de l'accomplissement des objectifs énoncés;

d) Établissement et actualisation régulière d'un inventaire des risques et élaboration, suivi et contrôle de plans et de mesures permettant de faire face aux risques de manière à obtenir que ceux-ci soient correctement gérés;

e) Souci de faire en sorte que chaque niveau d'encadrement, notamment les principales parties prenantes, reçoive l'assurance régulière que les risques associés aux projets relevant de leur autorité sont pris en charge;

f) Évaluation qualitative et quantitative des risques associés aux projets. À cet égard, les techniques quantitatives d'évaluation des risques (application de la méthode d'analyse de Monte Carlo) devraient permettre de se faire une idée d'ensemble précise des principaux facteurs des risques – il s'agit de procéder à une simulation mathématique de la probabilité et de l'incidence des risques censés survenir à une échelle donnée en fonction de plusieurs scénarios théoriques;

g) Établissement régulier de rapports d'étape qui rendent compte du degré d'exposition du projet à des risques, de l'évolution de la situation à cet égard, de la proportion des provisions pour imprévus dépensée à la date d'établissement du rapport et du montant des coûts prévus jusqu'à l'achèvement du projet.

C. Constitution et gestion des provisions pour imprévus

46. Le Bureau des services centraux d'appui veillera à ce que les procédures de gestion des risques soient appliquées de manière professionnelle et systématique, adaptées à la nature de chaque projet, aux circonstances dans lesquelles il est mis en œuvre et aux ressources à mobiliser, et il formulera des recommandations à l'intention du maître d'ouvrage pour ce qui est de la détermination du montant, de la constitution et de la gestion des provisions pour imprévus.

47. Ces procédures seront normalement appliquées à tous les risques recensés par les parties prenantes ou par l'équipe de gestion du projet et on prendra en compte les risques inhérents et résiduels au début de l'exécution du projet, ceux qui se font jour à mesure que progresse l'exécution ou en raison de modifications apportées, les risques tels que d'éventuelles réclamations émanant d'un entrepreneur ou d'un fournisseurs, ainsi que tout autre risque devenant apparent pendant l'exécution du projet.

48. Les propositions et recommandations du Bureau en ce qui concerne les provisions pour imprévus et le montant de la somme à prélever sur le budget d'ensemble du projet afin de financer les mesures prises en réponse aux risques recensés, en tenant compte des possibilités offertes comme des aléas, reposeront sur l'analyse de chaque risque, qui prendra la forme d'une estimation de la probabilité de survenue du risque en question, l'évaluation des coûts susceptibles d'en découler et le calcul des coûts associés aux mesures de gestion des risques.

49. Le montant total de l'ensemble des coûts associés à chaque mesure prise pour gérer les risques, pondéré par le degré de probabilité de survenue du risque, aboutira à la détermination du montant total nécessaire pour juguler les risques. Ce montant servira de base à l'établissement des provisions pour imprévus, qui serviront à financer l'ensemble des mesures prises en réponse aux risques durant toute la durée de l'exécution du projet. Il faudra ainsi prendre en compte les provisions à constituer pour les risques connus (recensés et évalués) et pour les risques inconnus (pas encore identifiés) qui se feront jour au fur et à mesure de l'exécution du projet. À cet égard, le Bureau se gardera du biais consistant à inclure, pour le calcul du

montant des provisions pour imprévus, les risques susceptibles d'avoir des répercussions importantes mais dont il est très peu probable qu'ils se concrétisent. L'analyse de Monte Carlo ou d'autres techniques analytiques d'évaluation des risques seront appliquées, pour une estimation plus précise de la réserve à provisionner pour les imprévus.

50. Le Bureau proposera aussi des mécanismes, procédures et contrôles applicables à cette réserve.

D. Rôles et responsabilités respectifs au sein de la structure de gouvernance des projets

51. Tous les projets pris en compte dans l'examen stratégique des biens immobiliers sont alignés sur l'organigramme générique (voir [A/70/697](#)). Les arrangements propres à chaque projet sont ou seront mis au point au cas par cas.

52. En application du paragraphe 20 de la section IV de la résolution [71/272 A](#), le Bureau des services centraux d'appui est parvenu à la phase finale du recrutement d'un coordonnateur de projet (P-4), qui sera basé au Siège à New York et rendra compte au chef du Groupe de la gestion des bâtiments des bureaux extérieurs du Bureau. En outre, celui-ci s'emploie actuellement à se procurer les services d'un cabinet indépendant spécialisé dans la gestion des risques : celui-ci procédera notamment à une simulation fondée sur la modélisation des risques dite de Monte Carlo et apportera un appui au Bureau grâce à des compétences pointues, à la prestation d'orientations et d'avis relatifs à la gestion des risques associés aux projets et à la création de produits en matière de gestion des risques tout au long des principales étapes du cycle de vie des projets. Au moment de l'établissement du présent rapport, les négociations relatives à la signature d'un contrat étaient parvenues à un stade avancé et celle-ci était imminente.

53. La gestion des contrats, ainsi que la coordination de l'action menée par le cabinet spécialisé en matière de gestion des risques et par les équipes de projet locales, à la CEA et à la CESAP, ainsi que par les autres parties prenantes de premier plan, sera assurée par le coordonnateur de projet (P-4).

IV. Bilan du programme d'investissement patrimonial

54. En 2017, des études de faisabilité ont été menées à bien au sujet de deux des projets pour lesquels des ressources étaient inscrites au chapitre 33 du budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017 : le remplacement des bâtiments A à J (à usage de bureaux) de l'Office des Nations Unies à Nairobi et la rénovation du bâtiment nord du siège de la CEPALC. Il sera rendu compte dans le détail des résultats de ces études dans des rapports distincts qui seront présentés à l'Assemblée générale pendant la partie principale de sa soixante-douzième session.

Récapitulatif actualisé des projets d'équipement à court terme

55. On trouvera à la figure II une liste actualisée des projets d'équipement approuvés, proposés ou prévus à court terme. À titre indicatif, les ressources demandées au titre de l'exercice 2016-2017 ont été incluses. En application du paragraphe 17 de la section XVI de la résolution [71/272 A](#) de l'Assemblée générale, les ressources nécessaires au titre de la stratégie de gestion souple de l'espace de travail à New York ont aussi été incluses.

56. En application de la résolution 69/274 A de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci 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. L'ordre de priorité établi dans le rapport précédent (A/70/697) demeure pour la plupart inchangé, à ceci près que plusieurs projets dont l'exécution devait initialement commencer au cours de l'exercice biennal 2018-2019 (et dont la liste figure à la section 4 de la figure II, « Projets d'équipement à court terme prévus ») ont été repoussés et que leur exécution ne débutera pas avant l'exercice biennal 2020-2021, en raison de restrictions budgétaires ou du fait que les études de faisabilité menées au cours de l'exercice biennal 2016-2017 ont donné des résultats si peu concluants que l'exécution des projets en question n'a pu débiter à la date initialement envisagée.

Figure II
**Chronologie des projets d'équipement et autres travaux de construction à court terme
 (calendrier prévu et ressources nécessaires pour la période 2016-2027)**

(En millions de dollars É.-U.)

Projet	Ressources nécessaires	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
1. Projets d'équipement approuvés et en cours													
Office des Nations Unies à Genève – plan stratégique patrimonial (ouverture de crédits) ^a	392,9	32,6	10,5	33,8	52,5	95,8	59,6	91,2	16,9				
Office des Nations Unies à Genève – plan stratégique patrimonial (prêt consenti par le Gouvernement suisse) ^a	400,1		37,7	58,4	54,4	95,8	59,6	91,2	3				
Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale – projet de mise aux normes parasismiques	40,4	0,38	0,75	4,11	8,79	7,72	13,2	5,2	0,23				
Commission économique pour l'Afrique – rénovation de l'Africa Hall	56,8	3,1	2	14,07	15,2	17,4	5,03						
Coût estimatif des projets approuvés	490,1	36,08	13,25	51,98	76,49	120,92	77,83	96,4	17,13				
2. Besoins en locaux à long terme													
Siège – stratégies de gestion souple de l'espace de travail	53,1	5,95	10,47	13,73	13,37	9,53							
Siège – besoins en locaux à long terme													
Coût estimatif :	À déterminer												
3. Projets proposés au titre de l'exercice biennal 2018-2019													
Office des Nations Unies à Nairobi – bâtiments A à J	70,0	0,55	0,6	2,5	6,8	29,0	9,5	20,2	1,3				
Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes – bâtiment nord	14,1	0,06	0,2	0,6	0,4	6,2	6,5	0,3					
4. Projets d'équipement à court terme prévus													
Commission économique pour l'Afrique – ancien immeuble de bureaux	13,7					3,1	5,3	5,3					
Office des Nations Unies à Nairobi – infrastructures du site	18,8					3,1	4,2	5,4	6,1				
Commission économique pour l'Afrique – cafétéria et bibliothèque	12,0					2,3	4,7	2,5	2,5				
Coût estimatif des projets prévus (3 + 4)	0,61	3,9	50,86	50,69	14,48	8,60							
5. Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien en cours (chap. 33 du budget-programme)													
Coût estimatif au titre du chapitre 33 ^b		33,4	29,9	29,9	29,9	29,9	29,9	29,9	29,9	29,9	29,9	29,9	29,9
Coût estimatif total des projets d'équipement et autres projets financés au titre du chapitre 33	99,8	189,3	289,0	194,1	44,4	38,5							

Légende :

□ Phases de planification et de conception.
 ■ Phase de construction.

▨ Phase de mise en œuvre des projets non encore approuvés.
 □ Phase de planification des projets non encore approuvés.

(Suite des notes de la figure II)

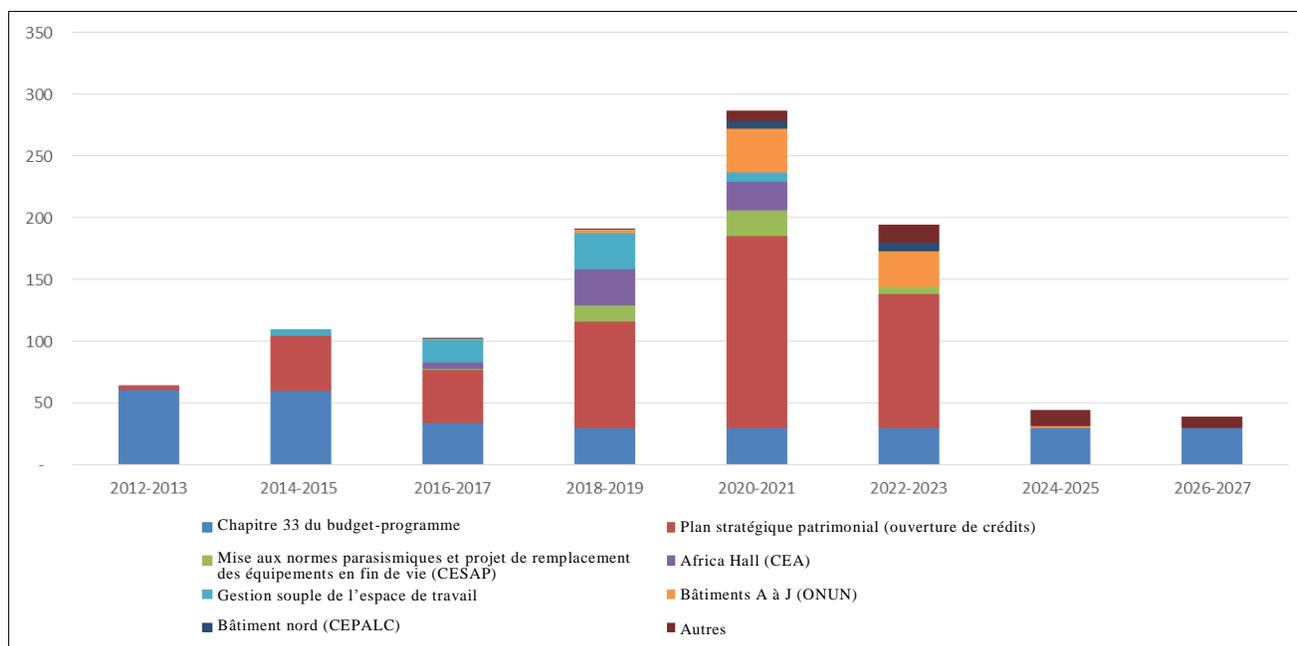
^a Les montants afférents au plan stratégique patrimonial sont exprimés en francs suisses.

^b Les montants figurant au titre du Siège au chapitre 33 correspondent uniquement aux dépenses afférentes aux locaux et installations et ne prennent pas en compte les dépenses afférentes à l'infrastructure informatique, au réseau intégré et à la sécurité. Pour les besoins du présent rapport uniquement, on part du principe que les ressources nécessaires resteront au cours des exercices biennaux ultérieurs d'un montant semblable à celui qui a été proposé pour l'exercice biennal 2018-2019; il en sera ainsi jusqu'à ce que l'Assemblée générale examine le rapport à venir du Secrétaire général sur le renforcement du programme d'investissement patrimonial.

57. La figure III fait apparaître le montant total des dépenses d'équipement par exercice biennal et par projet.

Figure III
Montant total prévu des dépenses d'équipement (2018-2027)

(En millions de dollars des États-Unis)



Note : Les données pour 2012-2013, 2014-2015 et 2016-2017 ne sont incluses qu'en guise de référence.

Abréviations : CEA : Commission économique pour l'Afrique; CEPALC : Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes; CESAP : Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique; ONUN : Office des Nations Unies à Nairobi.

Plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève

58. Le Secrétaire général présentera son quatrième rapport d'étape annuel sur le plan stratégique patrimonial pendant la partie principale de la soixante-douzième session de l'Assemblée générale. À des fins d'information et d'organisation prévisionnelle, les crédits demandés dans le présent rapport correspondent à la seconde option de financement, qui implique l'utilisation du prêt de 400 millions de francs suisses fourni par le Gouvernement suisse ainsi que l'ouverture d'un crédit de 392 millions de francs suisses et la mise en recouvrement du montant correspondant sur une base annuelle, compte tenu des dépenses prévues. À ce stade, l'Assemblée générale n'a pas encore approuvé le dispositif d'ouverture de crédit et de mise en recouvrement pour le projet, mais les futurs rapports sur l'examen

stratégique des biens immobiliers incluront des informations actualisées sur la base de la décision qu'elle aura prise.

59. Dans le présent rapport, on part également du principe que des ressources devront être dégagées après 2023 au titre du remboursement du prêt, conformément à la seconde option.

Projet de mise aux normes parasismiques et de remplacement des équipements en fin de vie au siège de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, à Bangkok

60. À la section IV de sa résolution 71/272 A, l'Assemblée générale a approuvé la proposition visant à ce que soit entrepris un projet de mise aux normes parasismiques et de remplacement des équipements en fin de vie pour mettre le siège de la CESAP en conformité avec les codes du bâtiment nationaux et atténuer les risques sur les plans sanitaire et de la sécurité pour le personnel et les visiteurs. Le projet en question comportera six phases, entre 2016 et 2023 : a) en 2016, activités de planification préalable, incluant une inspection, une étude de faisabilité et la réalisation d'une analyse des avantages et inconvénients (achevée); b) à partir de 2017, planification, y compris la constitution d'une équipe de projet, mise au point d'un programme d'exécution du projet, définition des prescriptions d'architecture et constitution de la structure de gouvernance du projet; c) élaboration des caractéristiques structurelles et architecturales détaillées pour la mise aux normes parasismiques, détermination des spécifications afférentes et de l'ampleur des travaux à réaliser; d) mise au point des documents nécessaires au lancement de l'appel d'offres; e) construction et livraison de l'ouvrage; f) clôture du projet.

61. Pendant l'exercice biennal 2016-2017, la CESAP a constitué un comité des parties prenantes, élément clef de la structure de gouvernance du projet, procédé au recrutement de l'équipe de gestion du projet, fait appel à des services consultatifs extérieurs pour la maîtrise de l'ouvrage d'un point de vue architectural et à des services consultatifs extérieurs indépendants pour la gestion des risques, et vérifié la conception initiale du plan de mise aux normes parasismiques. Elle entreprend actuellement une étude sur la gestion efficace de l'espace, le rendement énergétique et l'accessibilité des locaux pour les personnes handicapées.

62. Le Secrétaire général remettra son premier rapport d'étape annuel sur le projet de mise aux normes parasismiques et de remplacement des équipements en fin de vie pendant la partie principale de la soixante-douzième session de l'Assemblée générale.

Projet concernant l'Africa Hall au siège de la Commission économique pour l'Afrique, à Addis-Abeba

63. Dans sa résolution 70/248 B, l'Assemblée générale a approuvé le cahier des charges du projet, le calendrier d'exécution et des prévisions de dépenses d'un montant de 56,9 millions de dollars pour les travaux à mener au titre de la rénovation de l'Africa Hall et du centre d'accueil des visiteurs. Les principaux objectifs du projet sont les suivants : a) remédier aux défauts du bâtiment du point de vue de la sécurité et de la fonctionnalité et rénover l'Africa Hall en le rendant conforme aux normes internationales les plus exigeantes applicables aux salles de conférence; b) préserver et restaurer les symboles culturels et historiques de l'architecture du bâtiment; c) prévoir un centre d'accueil des visiteurs afin de faire de l'Africa Hall l'une des attractions touristiques principales d'Addis-Abeba et de mettre en lumière l'importance de son rôle dans l'histoire de l'Afrique contemporaine.

64. Le projet de rénovation de l’Africa Hall comporte cinq étapes, sachant que les étapes de préparation et de conception sont déjà achevées. La troisième étape, à savoir les études techniques, est actuellement engagée, les préparatifs du dossier d’appel d’offres par le consultant principal étant en cours. Suivront les phases de construction et de clôture du projet.

65. Le Secrétaire général remettra son rapport d’étape annuel sur le projet de rénovation de l’Africa Hall pendant la partie principale de la soixante-douzième session de l’Assemblée générale.

Office des Nations Unies à Nairobi : remplacement des bâtiments A à J, à usage de bureaux

66. Comme indiqué dans un précédent rapport sur l’examen stratégique des biens immobiliers (A/69/760, par. 34), le Secrétaire général recommande le remplacement des bâtiments préfabriqués A à J de l’Office des Nations Unies à Nairobi. Construits en 1974 pour servir de structure temporaire, ils ont désormais plus de 40 ans et ont dépassé leur durée d’utilité, d’où la nécessité de les remplacer d’urgence. L’objectif est de créer un espace de travail plus moderne, polyvalent et rationnel pour accueillir des effectifs plus nombreux dans le complexe, en conformité avec tous les règlements de construction locaux et internationaux.

67. Au cours de l’exercice biennal 2016-2017, l’Office a procédé à une étude de faisabilité et à un examen initial de la portée du projet, ainsi qu’à des analyses structurelles et sismiques et à des études détaillées de l’utilisation qui pourrait être faite des bureaux. Les conclusions de l’étude en question feront l’objet d’un rapport distinct, qui sera présenté pendant la partie principale de la soixante-douzième session de l’Assemblée générale.

68. L’étude de faisabilité incluait trois options pour la mise en œuvre du projet. L’option recommandée prévoit la construction d’un nouveau bâtiment « de la bonne taille » pour remplacer les bâtiments A à J, ainsi que la rénovation complète des autres parties du complexe sur la base de stratégies de gestion souple de l’espace de travail. Cette option serait conforme aux besoins existants en matière d’espace des occupants et locataires de l’Office et répondrait en outre aux besoins prévus des institutions spécialisées, fonds et programmes des Nations Unies dont les locaux se situent actuellement à l’extérieur du complexe sécurisé de l’Office des Nations Unies à Nairobi. Le coût total du projet est estimé à 69,88 millions de dollars, et il serait entrepris sur une période de sept ans, de 2018 à 2024.

69. Le budget annuel prévu pour la mise en œuvre de l’option recommandée est présenté à la figure II ci-dessus, au titre de la section 3 (Projets proposés au titre de l’exercice biennal 2018-2019).

Rénovation du bâtiment nord du siège de la Commission économique pour l’Amérique latine et les Caraïbes

70. Comme indiqué dans le rapport précédent, le bâtiment nord a été construit en 1989 et il s’agissait à l’origine d’une structure provisoire. Compte tenu de son âge et de sa vocation temporaire, le coût de son entretien est important 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.

71. Pendant l’exercice biennal 2016-2017, une étude de faisabilité et un examen initial de la portée du projet ont été achevés, ainsi que des analyses structurelles et sismiques et des études détaillées de l’utilisation pouvant être faite des locaux. Il sera rendu compte des conclusions de ces travaux dans un rapport distinct qui sera

présenté pendant la partie principale de la soixante-douzième session de l'Assemblée générale.

72. L'étude de faisabilité incluait deux options pour la mise en œuvre du projet. L'option recommandée implique la rénovation du bâtiment nord en une seule phase, en utilisant des locaux transitoires dans l'enceinte du complexe. Le coût total du projet est estimé à 14,12 millions de dollars, et il devrait être exécuté sur une période de six ans, entre 2018 et 2023.

73. Le budget annuel prévu correspondant à l'option recommandée est indiqué à la figure II ci-dessus (sect. 3 : projets proposés pour l'exercice biennal 2018-2019).

Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien en cours (chap. 33 du budget-programme)

74. Le montant estimatif des ressources à mobiliser par le Siège au titre du chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien), comme indiqué aux figures II et III ci-dessus, correspond aux seuls besoins afférents aux installations et exclut les ressources nécessaires pour l'infrastructure ainsi que pour le réseau institutionnel et la sécurité. Pour les besoins du présent rapport uniquement, on part du principe que les ressources nécessaires resteront au cours des exercices biennaux ultérieurs d'un montant semblable à celui qui a été proposé pour l'exercice biennal 2018-2019; il en sera ainsi jusqu'à ce que l'Assemblée générale examine le rapport à venir du Secrétaire général sur le renforcement du programme d'investissement patrimonial.

V. Considérations diverses

A. Accessibilité

75. En application de la résolution [70/170](#) sur la pleine réalisation de l'objectif d'une Organisation des Nations Unies accessible et inclusive pour les personnes handicapées et du paragraphe 4 de la section V de la résolution [68/247 B](#) sur l'examen stratégique des biens immobiliers, dans lesquelles l'Assemblée générale a souligné qu'il était important d'éliminer les obstacles auxquels se heurtaient les personnes handicapées sur les plans physique et technique et sur le plan des communications, le présent rapport met en relief plusieurs initiatives prises par le Secrétariat à cette fin au cours de la période considérée.

76. En juin 2017, un groupe de travail relevant du Groupe de travail interdépartemental de l'ONU sur les questions d'accessibilité, sous l'autorité du Service de la gestion des installations de New York, a lancé une enquête sollicitant des commentaires en retour de la part des utilisateurs du Siège s'agissant de l'accessibilité des installations. Cette enquête s'adresse aux représentants des États Membres, au personnel, à la société civile et au public.

77. Les installations existantes sont conformes aux exigences communément acceptées en matière d'accessibilité dans le pays d'accueil – telles qu'énoncées dans l'*Americans with Disabilities Act* (loi relative aux Américains handicapés) – voire les dépassent. Toutefois, comme indiqué dans le précédent rapport sur l'examen stratégique des biens immobiliers, l'intention, pour les projets en cours ou prévus, est de déterminer s'il est possible d'aller au-delà de la simple application de ces règles et d'adopter des pratiques de référence internationales, fondées sur les besoins spécifiques des utilisateurs handicapés.

78. Une fois que les commentaires en retour auront été reçus et adressés au bureau compétent, le Secrétariat déterminera ce qu'il convient de faire pour se mettre en

conformité avec les besoins recensés. On déterminera alors s'il est possible d'y parvenir en procédant à un aménagement raisonnable, à des investissements d'équipement ou à l'exécution d'autres services, et s'il sera possible de répondre à ces besoins dans les limites des ressources existantes ou si des ressources supplémentaires seront nécessaires.

79. L'Office des Nations Unies à Genève – dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique patrimonial –, la CEA – dans le cadre de l'exécution du projet portant sur l'Africa Hall – et la CESAP – dans le cadre du projet de mise aux normes antisismiques – ont également recours à la pratique consistant à solliciter des commentaires en retour de la part des utilisateurs au moyen de la constitution d'un groupe de travail ad hoc pour un projet donné. Il est prévu d'adapter l'enquête menée à New York pour d'autres bureaux, en guise d'exemple de pratique de référence, et de normaliser la sollicitation de commentaires en retour de la part d'utilisateurs ciblés, non seulement à des fins de planification des projets d'investissement, mais aussi dans le cadre d'activités de nature régulière.

80. S'agissant de la rénovation de l'Africa Hall, l'équipe de projet a réalisé une étude qui a marqué une étape décisive et dont on espère que le modèle sera adopté par d'autres bureaux. Menée par le cabinet chargé de la conception architecturale et technique du projet, avec la contribution de l'équipe spéciale sur l'accessibilité qui avait été constituée à ce titre (voir [A/72/374](#)), elle a permis de comparer cinq des principaux cadres normatifs définissant les principales exigences en matière d'accessibilité pour les personnes souffrant d'un handicap moteur, au bénéfice de l'ensemble des installations des Nations Unies.

81. Pour ce qui est de la configuration des bâtiments, on a comparé les normes en vigueur en Australie, aux États-Unis d'Amérique, au Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, à Singapour et dans l'Union européenne. L'équipe de projet a alors établi une liste des meilleures de ces normes, qui sera utilisée pour déterminer s'il est ou non faisable, dans le cadre du projet qu'il est prévu d'entreprendre au siège de la CEA, d'appliquer les normes internationales les plus exigeantes et si les nouvelles normes adoptées pourront également être appliquées progressivement dans le futur à d'autres projets.

82. Au moment de l'établissement du présent rapport, le calcul du coût des diverses initiatives envisageables et la recherche de moyens de financement, par exemple au moyen de ressources existantes, de donations ou d'autres options, étaient en cours. Les résultats de l'étude ont été communiqués à tous les bureaux par l'intermédiaire du réseau interorganisations des responsables de la gestion des installations.

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

83. Le Secrétaire général présentera un rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des stratégies de gestion souple de l'espace de travail à New York au cours de la partie principale de la soixante-douzième session de l'Assemblée générale. Le rapport en question fera le point sur les progrès réalisés depuis la publication du premier rapport d'étape annuel ([A/70/708](#)).

84. En application du paragraphe 17 de la section XVI de la résolution [71/272 A](#), le projet axé sur les stratégies de gestion souple de l'espace de travail à New York a été inclus dans le présent rapport. Le budget annuel qu'il est prévu de consacrer à la gestion souple de l'espace de travail est indiqué aux figures II et III.

85. Il convient de noter que si l'analyse des avantages et des inconvénients de la gestion souple de l'espace de travail à New York indique clairement que le délai

d'amortissement correspondant est favorable, le tableau et les figures inclus dans le présent rapport ne mentionnent que les ressources nécessaires au titre des dépenses d'équipement, c'est-à-dire qu'il n'est pas fait de distinction entre les investissements consentis et le revenu ou le rendement attendus, pas plus qu'il n'est fait mention des économies de coût associées à chaque projet.

86. Outre les progrès accomplis à New York, en application du paragraphe 19 du rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur la construction d'un nouveau bâtiment pour la division d'Arusha du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux (A/71/812), approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 71/282, le Secrétariat a veillé à ce que les propositions formulées pour les projets de construction mentionnent des données de référence précises et des éléments concrets quant à la gestion souple de l'espace de travail, chaque fois que ce serait possible, et ce, dès le départ.

87. À cette fin, et conformément à la recommandation formulée par le Comité des commissaires aux comptes (A/71/5 (Vol. I), par. 131), le Bureau des services centraux d'appui a élaboré au début de 2017 une méthode standard pour analyser l'utilisation susceptible d'être faite de l'espace dans tous les lieux d'affectation. La méthode mentionne des paramètres applicables aux divers types d'espace et au nombre de locaux à passer en revue, la durée et la fréquence des périodes durant lesquelles des données sont recueillies, le format type des rapports à établir et présente un modèle d'analyse de données.

88. Selon les rapports distincts qui ont été consacrés au plan stratégique patrimonial pour Genève et au remplacement proposé des bâtiments A à J à Nairobi, le taux moyen d'utilisation des locaux pour ces deux sites s'élève approximativement à 45 %, ce qui correspond aux résultats établis pour New York, qui sont en fait similaires aux résultats obtenus pour l'ensemble des autres organisations œuvrant dans d'autres domaines d'activité. Il est donc à prévoir que les autres études, dont la réalisation est prévue ou en cours à la CEA et à la CESAP, donneront des résultats semblables.

89. Conformément aux objectifs de l'examen stratégique des biens immobiliers, qui incluent l'optimisation de l'utilisation de l'espace dans les locaux actuels, des stratégies de gestion souple de l'espace de travail sont appliquées chaque fois que c'est possible dans le cadre des projets en cours ou proposés.

C. Durabilité

90. En réponse aux résolutions 70/205 et 71/228, dans lesquelles l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de présenter un plan d'action pour le Secrétariat, exécutable dans le respect des règles et des politiques en vigueur relatives à la passation de marchés, visant à intégrer des pratiques de développement durable dans la gestion des opérations et des installations, en s'appuyant sur les efforts existants et en encourageant la maîtrise des coûts, conformément aux cadres législatifs, y compris les règles et règlements financiers, tout en maintenant le principe de responsabilité à l'égard des États Membres, l'objectif étant que la gestion des opérations et des installations de l'Organisation n'ait pas d'incidence défavorable sur le climat, un plan d'action visant à l'introduction de systèmes de management environnemental dans les locaux utilisés par le Secrétariat a été proposé dans une note du Secrétariat (A/71/608).

91. Conformément aux objectifs de l'examen stratégique des biens immobiliers, les projets d'équipement inclus dans le présent rapport comportent des initiatives

axées sur la durabilité, au premier rang desquelles on peut citer la recherche d'une meilleure efficacité énergétique et la réduction de la consommation d'énergie. Les projets comportent parfois aussi d'autres avancées en termes de durabilité, mais qui ne présentent pas nécessairement d'avantage direct ou immédiatement quantifiable pour l'Organisation. On pense à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, à l'utilisation efficace des ressources en eau, à l'amélioration de la qualité de l'air intérieur des locaux et à l'enlèvement des matières dangereuses.

92. En outre, conformément aux orientations reçues de la part de l'Assemblée générale au sujet des divers projets, les bureaux entreprenant des projets d'équipement veillent à ce que les données de référence soient recueillies avant la mise en œuvre, de telle sorte qu'il soit possible de mesurer précisément, s'ils sont quantifiables, les avantages de nature énergétique ou environnementaux susceptibles de résulter de cette mise en œuvre.

D. Incidence du dispositif de prestation de services centralisée et des autres initiatives de transformation opérationnelle

93. En application de la recommandation du Comité consultatif (A/70/7/Add.43, par. 5), selon laquelle les futurs rapports sur l'examen stratégique des biens immobiliers devraient inclure des informations sur les effets possibles de la mise en service d'Umoja, des stratégies de gestion souple de l'espace de travail et du dispositif de prestation de services centralisée, en ce qui concerne les effectifs ou le nombre total de sièges assignés aux lieux d'affectation inclus dans l'examen stratégique des biens immobiliers (en comparaison de ce qui se pratiquait auparavant), le Bureau des services centraux d'appui continue de suivre l'évolution de la situation en la matière.

94. L'incidence des stratégies de gestion souple de l'espace de travail est traitée plus haut et des informations détaillées figurent dans les rapports idoines. À ce stade, on ignore quelle est l'incidence du dispositif de prestation de services centralisée. En outre, il n'est pas d'incidence connue d'Umoja qui soit susceptible d'entraîner des modifications des propositions de projet figurant dans le présent rapport.

95. Pour l'heure, comme indiqué dans les précédents rapports sur l'examen stratégique des biens immobiliers, le Secrétaire général estime toutefois qu'il est avisé et prudent de prendre les devants et de mettre en œuvre un programme d'investissement patrimonial au titre des biens immobiliers de l'Organisation.

96. Il convient de noter qu'aucun des projets de construction et de rénovation proposés et brièvement exposés dans le présent rapport n'implique d'extension des installations des Nations Unies. Les projets en question ne portent que sur la rénovation ou le remplacement de bâtiments existants.

E. Autres options de financement

97. Le Secrétaire général a sollicité des contributions volontaires de la part des États Membres, en espèces et en nature, au titre du plan stratégique patrimonial et des projets de construction prévus à la CEA et à la CESAP, et il a l'intention de continuer à le faire pour les projets à venir. Chaque fois que ce sera justifié et possible, il sera également proposé aux États Membres d'utiliser les produits de la location de locaux, mais aussi d'exploiter la valorisation du patrimoine foncier de l'Organisation et les subventions liées aux économies d'énergie. Ces options seront présentées dans les rapports pertinents consacrés aux projets.

VI. Recommandations adressées à l'Assemblée générale

98. Il est recommandé à l'Assemblée générale de :

- a) Prendre note du présent rapport;
 - b) Prier le Secrétaire général de lui soumettre un rapport actualisé sur le programme d'investissement patrimonial à long terme pour 2020-2039 pendant la partie principale de sa soixante-quatorzième session.
-