



Assemblée générale

Distr. générale
16 août 2018
Français
Original : anglais

Soixante-treizième session

Point 137 de l'ordre du jour provisoire*

Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019

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

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent document est le deuxième rapport d'étape sur le 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 (CESAP), à Bangkok. Il est soumis en application de la section XIII de la résolution 72/262 A de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci a prié le Secrétaire général de lui présenter, durant la partie principale de sa soixante-treizième session, un rapport sur l'état d'avancement du projet.

Le rapport fait le point sur les progrès réalisés depuis le précédent rapport du Secrétaire général (A/72/338 et A/72/338/Corr.1), notamment l'arrivée de la société de conseil principale, la révision de la méthode de construction et la mise au point d'une stratégie qui permet désormais à tous les occupants du bâtiment du secrétariat de rester sur place, dans des locaux transitoires et leur évite ainsi de devoir quitter le siège de la CESAP durant les travaux de construction, ce qui générerait des dépenses supplémentaires. Il rend également compte de l'examen, effectué par une tierce partie indépendante, de la composante parasismique et de son intégration à la conception générale du projet.

Ce document contient en outre des informations actualisées sur l'élaboration des plans des travaux de remplacement des équipements en fin de vie et de rénovation du secrétariat, notamment le projet de création de bureaux paysagers, qui permettra d'atteindre l'objectif visant à obtenir un gain d'espace de travail de 20 % et favorisera la mise en œuvre de stratégies de gestion souple de cet espace.

Le rapport rend également compte des résultats des enquêtes destinées à évaluer l'accessibilité des locaux et du plan d'action qui en découle, ainsi que des activités

* A/73/150.



menées par le cabinet indépendant de gestion des risques en vue d'aider l'équipe de projet à recenser, gérer et atténuer ces derniers.

Nonobstant les risques qu'il comporte, le projet est, dans l'ensemble, en bonne voie : les travaux de construction devraient s'achever en 2023 et les dépenses globales devraient rester dans les limites de l'enveloppe maximale estimée à 40 019 000 dollars.

Il est recommandé que l'Assemblée générale prenne note du présent rapport d'étape et des prévisions de dépenses révisées figurant en annexe, approuve la création de deux emplois de temporaire au sein de l'équipe de projet et ouvre un crédit d'un montant de 4 484 500 dollars pour les activités de projet en 2019.

I. Introduction

1. Le présent document est le deuxième rapport d'étape sur le 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 (CESAP), à Bangkok, approuvé par l'Assemblée générale dans la section IV de sa résolution 71/272 A, dans laquelle elle a autorisé les activités liées à toutes les étapes du projet. Il est soumis en application de la section XIII de la résolution 72/262 A de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci a prié le Secrétaire général de lui présenter, durant la partie principale de sa soixante-treizième session, un rapport sur l'état d'avancement de l'exécution du projet. Il fait état des progrès réalisés depuis le précédent rapport du Secrétaire général (A/72/338 et A/72/338/Corr.1).

2. L'exécution du projet se poursuit conformément aux objectifs précédemment indiqués. Le présent rapport précise que plusieurs d'entre eux ont été affinés. Il s'agit notamment :

a) d'accomplir de nouveaux progrès en vue de garantir à tous, y compris les personnes handicapées, l'accessibilité des locaux ;

b) d'optimiser l'espace de travail grâce à la mise en œuvre de stratégies de gestion souple ;

c) de limiter les désagréments et de faciliter autant que faire se peut la poursuite des activités habituelles en utilisant exclusivement des locaux transitoires.

3. Le présent document récapitule par ailleurs les activités de planification et de conception menées par l'équipe de projet à ce jour et fait le point sur : a) la collaboration active des États Membres et l'appui continu du gouvernement hôte ; b) le renforcement du rôle du Bureau des services centraux d'appui du Département de la gestion du Secrétariat à New York, chargé de fournir des services de gestion des risques indépendants pour le projet ; c) l'avancement des opérations de recrutement des membres de l'équipe de gestion du projet ; d) le début des interventions de la société de conseil principale et le lancement de la phase de conception (au moment de la rédaction du présent rapport, 50 % des plans avaient été établis) ; e) un rapport relatif à la première analyse des risques selon la méthode de Monte-Carlo, d'après lequel le budget prévu pour le projet pourrait bien être dépassé, à moins que des mesures soient prises en vue d'atténuer ces risques ; f) l'affinement de la méthode de construction, qui organise à présent le projet en cinq étapes au lieu de quatre et réduit la surface des locaux transitoires pouvant être aménagés sur place (4 000 mètres carrés au lieu de 2 000) ; g) la révision du calendrier du projet, selon laquelle la phase de clôture passe de 12 à six mois, alors que la durée totale des travaux de construction reste inchangée et que la date d'achèvement du projet est maintenue à la fin de 2023, et h) un plan de dépenses indiquant la nouvelle répartition des coûts de construction, qui n'excède pas les limites du budget global approuvé.

4. Le Secrétaire général reste pleinement convaincu que le projet sera achevé dans le respect des ressources budgétaires allouées et du calendrier approuvé. Son budget s'établit toujours à 40 019 000 dollars, dont 3 194 millions de fonds de réserve. Bien que les risques afférents au projet restent élevés lors de la phase de conception (au moment de la rédaction du présent rapport), l'équipe de projet estime qu'il est possible de prendre plusieurs mesures en vue de les atténuer et considère qu'ils doivent pouvoir être gérés et réduits tout au long du projet. Par conséquent, aucun financement supplémentaire ne devrait être demandé à l'Assemblée générale pour couvrir les risques liés au projet.

II. Progrès accomplis dans l'exécution du projet au cours de la période considérée

A. Coopération avec les États Membres et le gouvernement hôte

États Membres

5. La CESAP a continué d'informer régulièrement les États Membres et de leur demander des contributions volontaires par l'intermédiaire du Comité consultatif des représentants permanents et d'autres représentants désignés par les membres de la Commission. Les 369^e et 370^e sessions du Comité se sont respectivement tenues le 21 mars et le 30 juin 2017. Au cours et en marge de ces sessions, la CESAP a examiné les suites données à la note verbale adressée à tous les États Membres le 12 janvier 2017. En outre, plusieurs réunions bilatérales ont eu lieu entre la Directrice de la Division de l'administration, agissant en sa qualité de directrice du projet, et les États Membres au cours de la période précédente. Bien que les États Membres soient de toute évidence favorables au projet, ils n'ont fait à ce jour aucune offre concrète. La CESAP continuera de leur rappeler que le versement de contributions volontaires conditionne la réussite du projet.

6. En ce qui concerne le recours à des compétences techniques et autres types d'appui, tels que les services d'administrateurs auxiliaires et de personnel détaché à titre gracieux, la CESAP a demandé le recrutement d'administrateurs auxiliaires pour un certain nombre de familles d'emplois et de compétences spécifiques. En juillet 2017, elle a publié des avis de vacance de poste sur le site Web du Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat, et les informations y relatives ont été communiquées aux États Membres lors des sessions du Comité consultatif des représentants permanents et d'autres représentants désignés par les membres de la Commission à la fin de 2017. Bien qu'aucune réponse ne lui soit encore parvenue, la CESAP fera le point avec États Membres qui peuvent être en mesure d'apporter leur soutien.

Relations avec le pays hôte

7. Conformément au paragraphe 5 de la section XIII de la résolution 72/262 A de l'Assemblée générale, la CESAP est restée en contact avec le Ministère des affaires étrangères du pays hôte afin de solliciter son aide et son soutien au projet. Au cours de la période considérée, trois réunions ont eu lieu entre la Division de l'administration de la CESAP et le Département des organisations internationales du Ministère des affaires étrangères du pays hôte afin de tenir celui-ci régulièrement informé de l'état d'avancement et des étapes clefs du projet.

8. Alors que le Ministère avait précédemment recensé les solutions possibles pour les locaux transitoires pouvant être utilisés par la CESAP durant le projet, la Commission lui a fait savoir, lors d'une réunion tenue en janvier 2018, qu'elle n'avait plus besoin de cet espace. Cette modification de la stratégie globale d'exécution du projet a pris effet entre le milieu et la fin du mois de janvier 2018, sur la base de la révision de la méthode de construction à laquelle a procédé la société de conseil principale. Il a été décidé de privilégier exclusivement les locaux transitoires sur place, au détriment des locaux hors-site, afin de faire des économies et de garantir la poursuite des opérations. Le Secrétaire général est reconnaissant au pays hôte de son offre généreuse.

9. Pendant la période à l'examen, le pays hôte a continué de soutenir le projet en facilitant le dialogue entre la CESAP et les autorités locales compétentes, comme les autorités de la ville de Bangkok et le Conseil des ingénieurs de Thaïlande, en vue d'apporter un savoir-faire local et de contribuer à la mise en place de procédures

nécessaires à la bonne exécution du projet. Le Ministère des affaires étrangères a appuyé la création d'un comité consultatif composé d'experts techniques chargés de prodiguer des conseils techniques et de partager leurs connaissances et leurs meilleures pratiques locales dans les domaines suivants : techniques de construction, questions de santé et de sécurité lors de la réalisation de travaux dans un bâtiment occupé, permis, codes du bâtiment et autorisations requises.

B. Gouvernance du projet

10. Conformément à la structure de gouvernance définie dans le rapport précédent du Secrétaire général (A/72/338 et A/72/338/Corr.1), la responsabilité du projet a été confiée à la Secrétaire exécutive de la CESAP, qui a chargé la Directrice de la Division de l'administration de le piloter. L'exécution du projet au quotidien est placée sous la direction du chef de projet attitré, qui a pris ses fonctions en septembre 2017.

Comité des parties prenantes

11. Le Comité des parties prenantes se réunit tous les trimestres et est régulièrement informé de l'avancement du projet lors de ces réunions ainsi que par les rapports d'étape de la directrice du projet. À sa réunion du 24 avril 2018, le Comité a entendu un exposé dans lequel ont été évoqués les progrès d'ensemble qui ont été accomplis, la modification de la stratégie d'exécution, le budget et le calendrier du projet, et les activités de gestion des risques.

12. Concernant la stratégie d'exécution, les membres du Comité ont fait part de leur inquiétude quant à la poursuite des opérations et aux problèmes de santé et de sécurité sur le chantier. Soulignant que ces deux éléments faisaient partie des objectifs clés, l'équipe en charge du projet a indiqué que des mesures d'atténuation des risques seraient prises – réalisation des gros travaux de construction en dehors des heures de travail du personnel de la CESAP, mise à disposition d'outils informatiques appropriés et recours à des stratégies de gestion souple de l'espace de travail –, conformément aux enseignements tirés d'autres projets d'équipement entrepris par l'Organisation et aux meilleures pratiques locales communiquées par le Comité consultatif technique créé avec l'appui du Ministère des affaires étrangères et du Conseil des ingénieurs de Thaïlande.

13. En ce qui concerne les relations clients, il est important de bien montrer qui est à la tête du changement ; c'est la raison pour laquelle le Comité des parties prenantes a été informé que des coordonnateurs du projet (responsables du changement) avaient été désignés par chaque groupe d'occupants concernés. Une deuxième réunion du Comité des parties prenantes s'est tenue le 24 juillet 2018, durant laquelle les parties prenantes ont obtenu des précisions sur la conception détaillée du projet, notamment la stratégie de gestion souple de l'espace de travail paysager et les directives relatives à l'utilisation de l'espace de la CESAP, en cours d'élaboration.

Rôle de coordination et de contrôle du Bureau des services centraux d'appui du Siège

14. Au cours de la période considérée, la CESAP a continué de collaborer avec le Bureau des services centraux d'appui du Siège, conformément à l'accord de coordination signé en 2017. Des réunions de coordination bimensuelles ont lieu entre l'équipe de gestion du projet et le Service de la gestion des biens immobiliers du Bureau des services centraux d'appui concernant l'exécution du projet au quotidien.

15. Le coordonnateur du projet, qui dépend du Service de la gestion des biens immobiliers de New York et dont le poste est en partie financé par le projet [les coûts

y afférents sont partagés avec le projet relatif à l’Africa Hall de la Commission économique pour l’Afrique (CEA)], a pris ses fonctions en novembre 2017. Il fait office de principal intermédiaire entre l’équipe de projet et les entités du Siège, en ce qu’il garantit la mise en commun des enseignements tirés et des bonnes pratiques, et a aussi un rôle déterminant dans la coordination des activités de gestion des risques.

16. En octobre 2017, en application du paragraphe 9 de la section XIII de la résolution 72/262 A de l’Assemblée générale, dans laquelle celle-ci a souligné que le Bureau des services centraux d’appui devrait prendre une part active à la supervision du projet de sorte que le contrôle des projets d’équipement soit centralisé, notamment pour ce qui est de la gestion des risques et de la prise en compte des enseignements tirés de l’expérience, le Bureau a fait appel à un cabinet international possédant une grande expérience dans les domaines de la conception et de la construction, afin qu’il l’aide à fournir des services de gestion des risques indépendants dans le cadre du projet. La gestion des risques est décrite plus en détail dans la partie D ci-après.

C. Gestion du projet

Équipe de projet

17. Sur les sept postes actuellement approuvés au titre du projet, six sont pourvus. Comme indiqué dans les deux précédents rapports annuels (A/71/333, A/71/333/Corr.1, A/72/338 et A/72/338/Corr.1), la CESAP et le Bureau des services centraux d’appui se sont employés activement à attirer des candidates qualifiées. Sur les cinq postes d’administrateur, quatre sont occupés par des femmes, y compris le chef de projet et le coordonnateur de projet se trouvant à New York.

18. Approuvé par l’Assemblée générale dans sa résolution 72/262 A, le recrutement de l’ingénieur électromécanicien en bâtiment (administrateur recruté sur le plan national) est en cours et le titulaire du poste devrait prendre ses fonctions le 1^{er} septembre 2018.

19. La CESAP continue d’examiner la charge de travail, les tâches et les ressources nécessaires en fonction des besoins réels recensés à chaque étape du projet, conformément au paragraphe 23 de la section IV de la résolution 71/272 A de l’Assemblée générale, dans laquelle celle-ci a prié le Secrétaire général de veiller à ce qu’à chaque étape du projet, les prévisions de dépenses soient fondées sur un examen approfondi et actualisé des besoins sur le terrain.

20. S’appuyant sur les meilleures pratiques et les enseignements tirés d’autres projets d’équipement, la CESAP a l’intention de signer un contrat de louage de services techniques à la demande, lui permettant de fournir ponctuellement des services spécialisés pour combler les éventuelles lacunes de l’équipe de gestion du projet, ainsi que pour renforcer ses compétences et ses capacités.

D. Gestion des risques

Cabinet indépendant de gestion des risques

21. Le Bureau des services centraux d’appui a défini, en concertation avec l’équipe de projet de la CESAP, une stratégie de gestion des risques qui : a) fixe des procédures et processus permettant de recenser et d’évaluer les risques propres au projet, et les classer par ordre de priorité en fonction des résultats de l’évaluation ; b) facilite ensuite la planification des interventions destinées à atténuer ces risques afin de veiller à la réalisation des objectifs du projet, et c) permet à l’organisation d’établir et de gérer un budget conditionnel tenant compte des risques, conformément aux

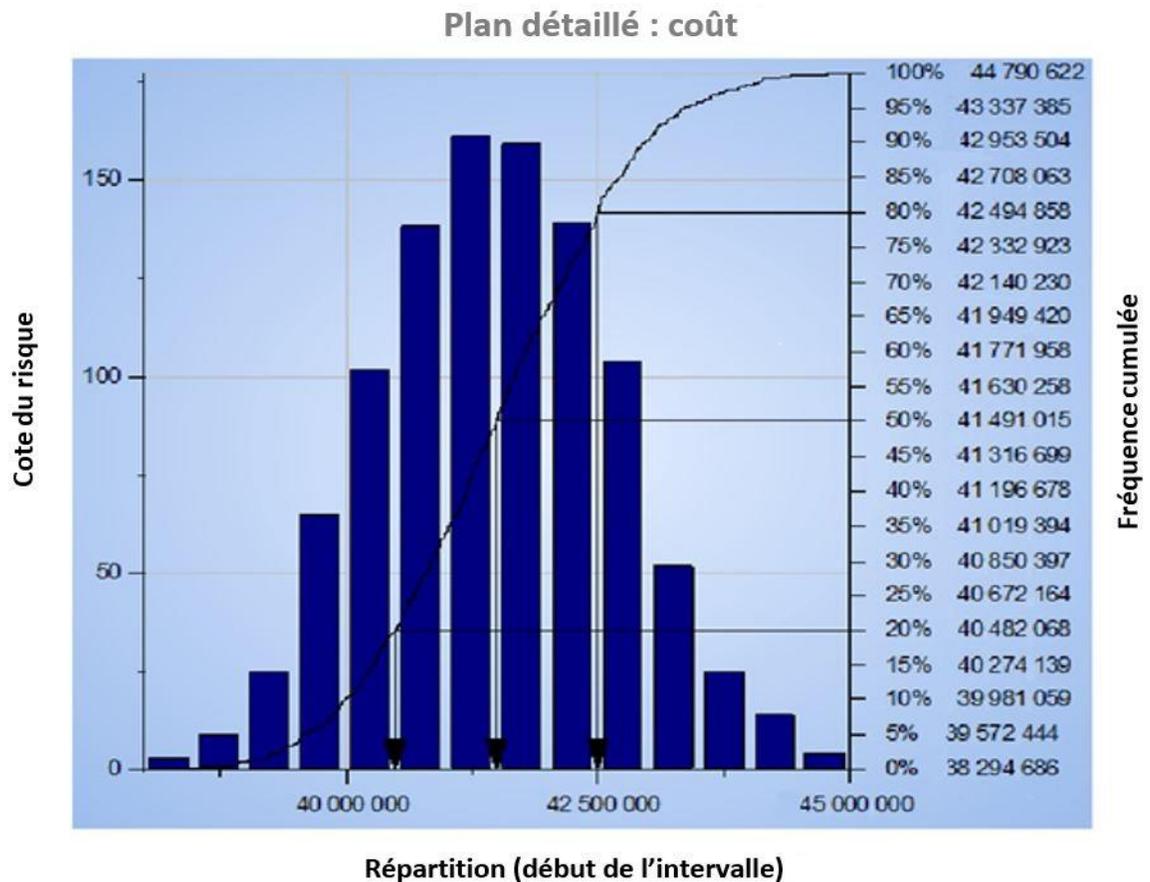
recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/72/7/Add.6, par. 22).

22. En mars 2018, un atelier sur la gestion des risques, organisé par le coordinateur de projet travaillant au Bureau des services centraux d'appui, s'est tenu à Bangkok et a rassemblé l'équipe de projet, les parties prenantes de la CESAP et les représentants du cabinet indépendant de gestion des risques. Il a débouché sur l'établissement d'un document exposant la stratégie de gestion des risques du projet, la réalisation d'un inventaire des risques, et une analyse quantitative des risques selon la méthode de Monte-Carlo. Par ailleurs, il a été convenu que le cabinet précité remettrait deux rapports par an : le premier a été publié en juillet 2018 et le second devrait l'être au premier trimestre de 2019.

23. L'analyse des risques selon la méthode de Monte-Carlo s'appuie sur des données provenant de l'équipe de projet, notamment la cotation des risques (qui indique leur probabilité et leur éventualité) et l'éventail le plus probable de leurs effets quantitatifs pour chacun d'eux ; elle comporte également une simulation théorique d'un millier de scénarios du projet. Elle donne un aperçu du coût global le plus vraisemblable lié aux risques recensés au moment où les données ont été communiquées. Seule la moitié des plans du projet avait été établie au moment de la tenue de l'atelier sur la gestion des risques. Une grande incertitude subsistait donc concernant la conception et le niveau de risques semblait élevé. L'analyse selon la méthode de Monte-Carlo permet d'anticiper l'ensemble des conséquences que les risques recensés peuvent avoir sur le projet, en supposant qu'aucune autre mesure d'atténuation ne soit prise.

24. Pour ses projets d'équipement majeurs, le Secrétariat a retenu le point de référence « P80 » comme objectif de mesure des risques, ce qui signifie que l'équipe de projet devrait dans l'absolu être sûre à 80 % que le projet sera achevé dans les limites du budget. Un résumé de la première analyse réalisée dans le cadre de ce projet est présenté sous la forme d'un histogramme des coûts inséré dans la figure I ci-après.

Figure I
Histogramme des coûts liés aux risques analysés, juin 2018



25. Il ressort de la première simulation faite selon la méthode de Monte-Carlo que, compte tenu du point de référence fixé à 80 % par l'Organisation des Nations Unies, le projet devrait coûter environ 42,5 millions de dollars, soit un dépassement de 2,5 millions. À en juger par l'histogramme des coûts ci-dessus, il n'y a guère de chances (environ 12 %) que le projet soit mené à bien dans les limites du budget approuvé de 40 019 000 dollars, à moins que des mesures supplémentaires d'atténuation des risques ne soient prises. S'il est normal que, durant les premières phases d'un projet, de nombreux facteurs inconnus puissent entraîner des risques élevés, le Secrétariat estime que le niveau de confiance du projet est à ce stade particulièrement faible.

26. Le Secrétariat est bien conscient des risques recensés et s'emploie activement à les gérer. Comme indiqué au paragraphe 37 du présent rapport, il a été procédé, de février à mars 2018, à une analyse de la valeur dont le but était de trouver des solutions optimales pour réduire les coûts sans compromettre la qualité. En mai 2018, un deuxième atelier d'analyse de la valeur, présidé par la directrice du projet, a réuni les représentants du Bureau des services centraux d'appui, l'équipe de projet et les parties prenantes du projet en vue de recenser d'autres stratégies susceptibles de limiter le risque de dépassement budgétaire. Conformément aux résultats de ces initiatives, l'équipe de projet sera en mesure de publier les documents de construction définitifs pour les appels d'offres, de sorte que, selon toute probabilité, le coût effectif de la phase de construction du projet ne devrait pas dépasser le budget. Le niveau de confiance établi dans l'histogramme des coûts devrait augmenter à mesure que la conception du projet avance.

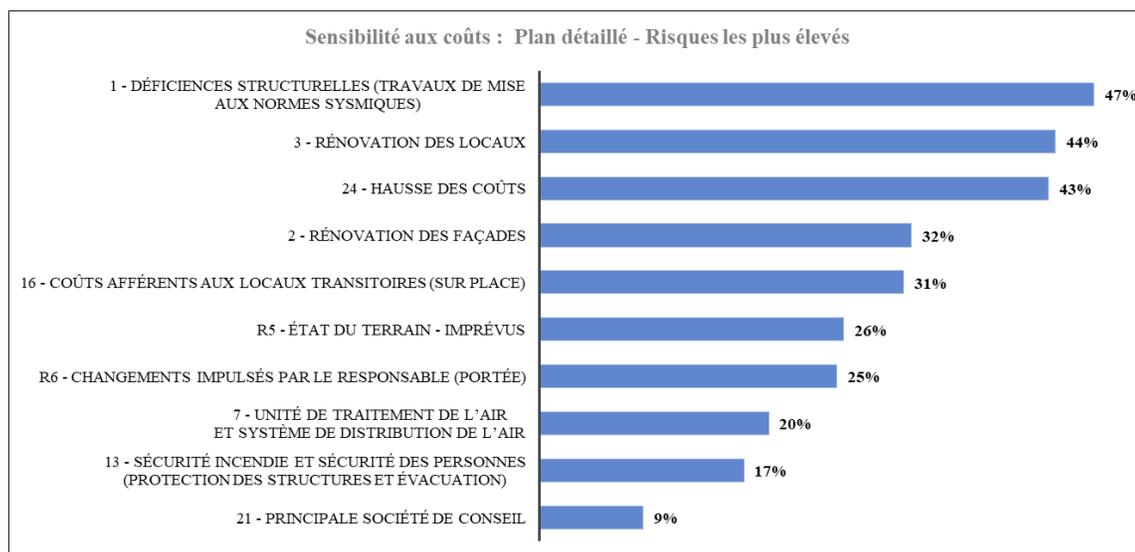
Gestion intégrée des risques

27. C'est l'équipe de gestion du projet de la CESAP, appuyée par la société de conseil principale, qui se charge de la gestion intégrée des risques au niveau local. La société de conseil principale continue d'aider la CESAP, en coordination avec le cabinet indépendant de gestion des risques, aux différentes phases du projet, qu'il s'agisse de la conception, de l'appel d'offres ou de la construction. Étant donné que le projet est actuellement au stade de la conception et de l'appel d'offres, les risques jugés hautement prioritaires durant la période considérée ont pour la plupart trait à la conception, notamment la nécessité pour l'équipe de projet de prendre des décisions relatives à la conception (mesures d'atténuation des risques).

Inventaire des risques

28. S'appuyant sur l'inventaire des risques établi au début du projet (voir [A/72/338](#) et [A/72/338/Corr.1](#)), l'équipe de projet a affiné son approche actuelle afin d'alimenter et de gérer l'inventaire des risques conformément à la nouvelle stratégie de gestion des risques du projet. Chaque risque est assorti d'une cote, du nom du responsable de sa gestion et de mesures proposées pour l'atténuer. Les risques sont surveillés et contrôlés par l'équipe de projet, laquelle, conformément à la stratégie de gestion des risques, fait ressortir les 10 risques les plus élevés dont les effets potentiels gagneraient à être maîtrisés. Le graphique en tornade sur la sensibilité aux coûts (figure II ci-après) renseigne sur les 10 risques les plus élevés et sur le coefficient de l'effet potentiel de chaque risque par rapport à l'effet global. Il établit la corrélation entre les différents risques et le coût global estimatif à la fin du projet. Plus la sensibilité aux coûts est élevée, plus la corrélation entre le coût estimatif en fin de projet et le risque est forte.

Figure II
Graphique en tornade sur la sensibilité aux coûts (juin 2018)



Description des cinq risques les plus élevés du projet

29. On trouvera ci-après une description détaillée des cinq principaux risques recensés dans le graphique sur la sensibilité aux coûts (graphique en tornade), assortie d'explications quant aux mesures prises pour les atténuer.

a) **Déficiences structurelles.** Ce risque est inhérent au projet. Les travaux d'ordre structurel sont ceux qui risquent le plus d'entraver la poursuite des opérations car il s'agit de travaux lourds et bruyants qui peuvent générer des vibrations au niveau de la structure primaire. Il est de surcroît impossible de connaître à l'avance l'état du terrain car celui-ci fait partie de la structure existante. Bien que l'on atténue ce risque en effectuant des études approfondies de l'état du terrain, il n'est pas possible de l'éviter complètement.

b) **Rénovation des locaux.** Ce risque est inhérent au projet. La rénovation des locaux actuels comporte des risques en raison de l'impossibilité d'anticiper les événements pouvant survenir durant les processus de démolition ou de construction, et les éventuels retards de livraison du matériel, des équipements et du mobilier. En mai 2018, à mi-parcours de la phase de conception de l'avant-projet sommaire, les dépenses prévues pour la réalisation des travaux d'intérieur habituels (finition des plafonds, réalisation des éclairages, érection de cloisons, pose des portes et autres éléments de gros œuvre) dépassaient le budget alloué à ce poste. Bien que les stratégies de gestion souple de l'espace de travail exigent la fourniture de matériel supplémentaire, l'équipe de projet appréciera la valeur des articles restants par rapport au budget alloué avant d'arrêter les plans, afin de s'assurer que le risque en question ne se concrétisera pas. Bien que l'on atténue ce risque en réalisant des études approfondies du site et du terrain ainsi que des études de marché auprès des fournisseurs, il n'est pas possible de l'éviter complètement.

c) **Hausse des coûts.** En 2016, le budget initial du projet a été arrêté (voir [A/71/333](#) et [A/71/333/Corr.1](#)) en fixant comme point de référence le mois de juillet 2017, et la hausse des coûts des travaux de construction a été estimée à 4 %, sur la base d'une projection dérivée des données publiées concernant les taux de hausse récents calculés sur une période allant de l'estimation initiale à la moitié des travaux. Pour atténuer le risque d'une hausse supplémentaire des coûts due aux retards pris dans le calendrier des travaux, l'équipe souhaite faire figurer dans l'appel d'offres l'obligation pour l'entrepreneur d'acheter à prix fixe la plupart du matériel de construction dès le début du projet, et de l'entreposer en lieu sûr. Cela permet de réduire les coûts grâce à des économies d'échelle réalisées en achetant en gros, et non en passant de petites commandes, et ainsi de respecter le calendrier des travaux. Cependant, toute fluctuation des taux du marché (à la hausse ou à la baisse) échappe au contrôle de l'Organisation et doit donc être couverte par le budget alloué au projet.

d) **Rénovation des façades.** Ce risque englobe le remplacement du simple vitrage des fenêtres du secrétariat, peu efficace en termes d'isolation thermique. La fabrication des vitres ainsi que l'assemblage des différents composants peuvent poser problème. Cet aspect du risque est atténué par la possibilité d'utiliser des matériaux dont le rendement énergétique est plus élevé. Par ailleurs, le marbre est une roche naturelle lourde, c'est pourquoi il peut se décolorer et se détériorer en fonction des conditions climatiques et des méthodes de pose. L'éventuelle indisponibilité du matériel et de la main-d'œuvre qualifiée représente un risque supplémentaire. Pour atténuer ce risque, il est procédé à des études de marché portant sur les nouveaux produits et technologies, notamment la pose de dalles minces de pierre sur des panneaux isolés à haut rendement énergétique et le système composite d'isolation thermique par l'extérieur évoqué au paragraphe 43 ci-après.

e) **Coûts afférents aux locaux transitoires.** Comme indiqué aux paragraphes 54 à 58 du présent rapport, les dépenses d'investissement ponctuelles liées aux locaux transitoires ainsi que les coûts afférents aux opérations en cours et aux déménagements tout au long de l'exécution du projet représentent un risque considérable. La solution retenue afin d'atténuer ce risque consiste à construire certains locaux transitoires sur place, ce qui permet de limiter les dérangements et de réduire les coûts engendrés par les multiples déménagements et la location de plusieurs locaux.

E. Passation de marchés

30. La CESAP continue de veiller à ce que l'achat de matériel et de services pour les besoins du projet se fasse en temps opportun et dans le strict respect des règles et règlements en vigueur et des dispositions des résolutions de l'Assemblée générale régissant la passation des marchés de l'Organisation des Nations Unies.

31. En 2017, lors de la planification du projet, il a été jugé indispensable de faire appel aux services d'un prestataire qui serait considéré comme la société de conseil principale. La procédure d'appel d'offres s'est déroulée comme prévu et, en octobre 2017, un contrat d'un montant de 2 348 768 euros a été signé avec une société regroupant des consultants, des ingénieurs et des architectes.

32. La prochaine phase du projet sera axée sur la passation de marchés de travaux de construction par l'entrepreneur principal, sur la fourniture de mobilier de bureau et de services de déménagement et de logistique, et sur la fourniture et l'installation de matériel informatique et de sécurité. Le Groupe des achats de la CESAP s'apprête à lancer des appels d'offres pour la réalisation des travaux d'aménagement des locaux transitoires sur place, le recrutement d'experts indépendants chargés d'évaluer les activités de la société de conseil principale et la constitution d'une réserve de techniciens qui seraient disponibles pour appuyer et renforcer l'équipe de projet selon que de besoin.

33. Il est essentiel de s'assurer sans tarder les services d'un maître d'œuvre pour veiller à la bonne exécution du projet. Dans l'optique d'un appel à propositions qui devrait être lancé à cet effet en janvier 2019, le Groupe des achats de la CESAP mène actuellement de nombreuses actions de sensibilisation auprès des États Membres, du Comité consultatif des représentants permanents, du Ministère des affaires étrangères thaïlandais, de la Chambre de commerce de Thaïlande, de la presse locale, sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies, auprès de la Division des achats du Secrétariat, ainsi que sur les sites Web de la CESAP, afin de toucher un public aussi large que possible. Les membres du Groupe des achats et l'équipe de projet ont également contacté leurs collègues d'autres lieux d'affectation ayant déjà eu recours à des services similaires dans le cadre de projets d'équipement, ainsi que le Bureau des affaires juridiques du Secrétariat et la Division des achats, en vue de garantir la mise en place d'une stratégie de passation de marchés appropriée.

34. Les principaux marchés susmentionnés qu'il est d'ores et déjà prévu de passer ont été jugés indispensables au projet en 2018 et 2019, si bien que les procédures y afférentes devaient être menées à bien sans tarder afin d'éviter d'éventuels retards dans l'achèvement du projet.

F. Conception générale du projet et intégration de la composante parasismique

35. Le projet de mise aux normes parasismiques et de remplacement des équipements en fin de vie doit être conçu par la société de conseil principale dans le

respect des critères rigoureux de rentabilité et de rapidité des travaux, des limites du budget fixées par l'Assemblée générale et des plans de dépenses approuvés par la CESAP. Un cabinet de conseil en architecture et en ingénierie sis en Espagne a été recruté comme société de conseil principale en octobre 2017. Il a mis à profit sa première visite sur site effectuée au mois d'octobre pour mener des études approfondies, évaluer l'état des équipements et procéder à une analyse fouillée des données et documents relatifs au complexe.

36. À l'issue des premières études et évaluations, la société de conseil principale a présenté un rapport initial en décembre 2017, dans le cadre de sa première mission qui consistait à fixer les critères et les bases sur lesquels serait lancée la phase de conception, qui a démarré en janvier 2018. Le rapport initial détaille les principaux volets à envisager dans le cadre des objectifs du projet de mise aux normes parasismiques, notamment la mise aux normes parasismiques, la sûreté et la sécurité des occupants (y compris la sécurité incendie et la sécurité des personnes¹ et l'élimination des matières dangereuses), le remplacement des équipements en fin de vie destiné à préserver la valeur du bâtiment, l'optimisation de l'espace, l'accès universel aux locaux, la viabilité et l'efficacité énergétique. Ces objectifs généraux ont été adoptés par l'ONU pour tous les lieux d'affectation, conformément aux recommandations de l'examen stratégique des biens immobiliers.

37. Afin de mener à bien les tâches prescrites au titre de la phase de conception en 2018, la société de conseil principale a prévu d'effectuer six ou sept visites, d'une durée d'au moins une semaine chacune. Au moment de l'établissement du présent rapport, quatre visites avaient déjà eu lieu. La première activité de la société de conseil a consisté à définir la conception générale et schématique du projet qui sera soumise à l'approbation de la CESAP, et à organiser parallèlement un premier atelier d'analyse de la valeur au siège de la CESAP en février-mars 2018. À l'occasion de cet atelier auquel étaient également conviées l'équipe du projet, les parties intéressées de la CESAP et d'autres parties prenantes internes, la société de conseil principale a présenté, en indiquant les différentes fourchettes de prix, diverses options envisageables pour chaque grand volet, qui seront examinées par la CESAP. À l'issue de multiples examens et consultations, l'équipe de mise aux normes parasismiques a sélectionné les options adaptées à chaque domaine d'intervention, dans les limites du budget approuvé pour le projet.

Plan de mise aux normes parasismiques

38. L'Institut asiatique de technologie (AIT) a continué de peaufiner le plan de mise aux normes parasismiques tout au long de l'année 2017. En octobre 2017, la société de conseil principale a entamé l'évaluation indépendante de la conception parasismique et recommandé un certain nombre de corrections et ajustements de la conception structurelle. L'évaluation indépendante dont a fait l'objet le bâtiment du secrétariat a été achevée en juin 2018. Environ 10 % du total des colonnes et 30 % des poutres devront être mises aux normes. Les dalles de liaison devront être mises aux normes sur quelques petites portions, mais le revêtement en polymères renforcés de fibre de carbone ne concernera finalement qu'un pourcentage moins important de la surface murale. L'évaluation indépendante du bâtiment des services sera bouclée en août 2018.

39. La société de conseil principale a reconfirmé la proposition formulée l'an dernier par l'Institut asiatique de technologie, à savoir que l'utilisation de polymères renforcés de fibre de carbone sur les colonnes et les poutres était une solution

¹ On entend par « sécurité des personnes » l'utilisation sans danger des éléments fixes d'un bâtiment lors d'une urgence, notamment un incendie, un séisme ou tout autre événement tel qu'une panne d'électricité.

réalizable et économiquement rationnelle. Grâce à ces matériaux, l'ensemble architectural et la conception technique du projet cadreront avec la mise aux normes parasismiques. L'Institut asiatique de technologie continuera de répondre à toute demande de clarification, procédera à toutes les modifications nécessaires et sera responsable de la conception sismique tout au long du projet.

40. En outre, la société de conseil devrait examiner la sécurité des éléments non porteurs du bâtiment en cas de séisme et rendre ses conclusions en novembre 2018.

Remplacement des équipements en fin de vie

41. Le projet de remplacement des équipements en fin de vie concerne notamment la sécurité incendie et la sécurité des personnes, la modernisation des systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation, les circuits électriques, l'éclairage, la modernisation informatique, la façade, la toiture, la modernisation des canalisations et de la plomberie et les travaux de rénovation intérieure. Ces travaux doivent être conçus et mis en œuvre en tenant dûment compte de l'objectif général qui consiste à fournir des locaux moins énergivores, durables et accessibles à tous.

Façade et toiture

42. La rénovation de la façade du secrétariat est l'une des opérations majeures que prévoit le projet ; elle pourrait contribuer à réaliser l'objectif visant à améliorer de 16 à 18 % le rendement énergétique. L'équipe du projet a passé au crible cinq propositions de façade vitrée présentées par la société de conseil principale à l'occasion du premier atelier d'analyse de la valeur qui s'est tenu en avril 2018. C'est la troisième de ces options qui a été retenue, en raison du meilleur rapport coût-efficacité qu'elle offre pour répondre aux objectifs de rendement énergétique. La solution choisie consiste à remplacer le vitrage actuel par, d'une part, un double vitrage laminé de qualité supérieure doté d'un meilleur coefficient de transmission lumineuse et plus imperméable à la chaleur et, d'autre part, un système d'isolation thermique par l'extérieur dont seront recouvertes les poutres en béton. La façade en marbre actuelle, qui n'est plus stable, sera également remplacée par un système d'isolation thermique par l'extérieur. La nouvelle façade contribuera également à l'amélioration de l'efficacité énergétique du bâtiment et protégera ce dernier des intempéries.

43. Pour s'assurer de l'amélioration de l'efficacité énergétique, la société de conseil a utilisé un modèle énergétique simulé par ordinateur, qui a permis de confirmer qu'une fois installée, la nouvelle façade devrait réduire la consommation énergétique de 387 MWh par an. Le changement de façade affectera très peu l'esthétique du bâtiment du secrétariat de la CESAP. La Commission consultera des experts techniques, examinera la réglementation foncière locale et s'entretiendra avec des spécialistes de ces questions désignés par le pays hôte afin de veiller à ce que la rénovation de la façade et l'esthétique du bâtiment soient conformes aux règles et normes locales.

44. En ce qui concerne la toiture du secrétariat, les surfaces étanchéifiées seront toutes remplacées, le système de collecte et d'évacuation des eaux sera modernisé, et des points d'ancrage seront prévus pour l'installation future de panneaux solaires photovoltaïques.

Circuit électrique et éclairage

45. Il ressort de l'inspection et de l'évaluation *in situ* des circuits électriques et des systèmes d'éclairage existants au secrétariat que le câblage a largement dépassé sa durée d'utilité et doit être remplacé pour des raisons de sécurité. Les systèmes de

distribution d'électricité, des jeux de barre aux conduits d'alimentation et de distribution au sol, doivent être remplacés. Il faudra dans le même temps installer des panneaux intelligents et remplacer tout le matériel électrique vétuste et détérioré présent dans tout le bâtiment. Le système d'éclairage sera aussi amélioré et tous les luminaires et plafonniers encastrés seront équipés de lampes à diodes électroluminescentes. Un nouveau système de gestion des éclairages avec détecteurs de présence et de luminosité est également à l'examen. Grâce au nouveau système d'éclairage permettant de fournir l'intensité lumineuse requise tout en bénéficiant d'un apport maximal en lumière naturelle, il sera possible d'optimiser l'aménagement des espaces de travail et de réaliser davantage d'économies d'énergie dans le cadre du projet.

Sécurité incendie et sécurité des personnes

46. Le projet de mise aux normes parasismiques et de remplacement des équipements en fin de vie vise également à assurer la sécurité incendie et la sécurité des personnes ; or, lors de son évaluation *in situ* et au vu des documents relatifs à la sécurité, la société de conseil principale a relevé des insuffisances en termes de protection structurale contre l'incendie, notamment pour ce qui concerne les indices de résistance au feu des poutres, colonnes et dalles. Dans le cadre du projet de conception parasismique, d'autres lacunes ont été décelées et des mesures ont été prises pour y remédier : a) élargissement des escaliers de secours, b) cloisonnements antifumée, et c) création de zones coupe-feu. La mise en suppression des ascenseurs envisagée dans le cahier des charges du projet, qui n'était au départ qu'une solution partielle pour répondre aux exigences relatives à la sécurité incendie et à la sécurité des personnes, est ensuite devenue une solution à part entière, conforme à la réglementation.

Efficacité énergétique et durabilité

47. Les experts de la société de conseil principale spécialisés dans l'ingénierie énergétique ont passé en revue les documents existants relatifs au projet, notamment le rapport sur la performance des façades réalisé en 2012, comme mentionné dans le rapport précédent (A/71/333 et A/71/133 Corr.1 par. 38 et 39), ainsi que tous les règlements et toutes les normes applicables, notamment en matière d'économies d'énergie et d'eau, afin de faire du secrétariat un bâtiment plus durable et moins énergivore.

48. Les études préliminaires indiquent que le projet devrait respecter les normes de projets de rénovation définies au titre du Leadership in Environmental and Energy Design (LEED) et être conforme au WELL Building Standard (normes de construction permettant de mesurer le bien-être des occupants dans le cadre bâti). Le projet prévoit la mise en œuvre de 24 mesures de protection de l'environnement, qui ont été définies en fonction des exigences du LEED et du WELL. Ces mesures concernent, entre autres, la consommation d'énergie, l'amélioration du bien-être des occupants, la réduction de la consommation de ressources non renouvelables et de la production de déchets, l'amélioration de la qualité de l'air, à l'extérieur comme à l'intérieur des locaux, ainsi que la prise en compte d'autres aspects liés à la vie sociale.

49. L'objectif d'une amélioration de 16 à 18 % du rendement énergétique souhaité par le Secrétaire général dans son rapport de 2016 (A/71/333 et A/71/133/Corr.1) a nécessité des progrès dans la conception générale du projet qui touchent à de nombreux domaines : a) rénovation de la façade existante, notamment par le remplacement du vitrage et du revêtement en marbre afin de réduire les gains de chaleur dans le bâtiment, b) modernisation du système de chauffage, de ventilation et de climatisation, qui devrait permettre de rafraîchir plus efficacement le bâtiment tout

en diminuant la consommation électrique nécessaire au refroidissement de l'eau des climatiseurs, c) moindre recours à l'éclairage artificiel, grâce à la mise en œuvre de solutions vertes d'éclairage à haut rendement énergétique, et d) exploitation optimale de l'abondance de lumière naturelle, grâce à la création d'espaces de travail ouverts et flexibles en lieu et place des bureaux fermés le long de la façade.

Accessibilité

50. Depuis le dernier rapport sur l'état d'avancement du projet ([A/72/338](#) et [A/72/338/Corr.1](#)), l'équipe du projet a continué de collaborer avec la Division du développement social de la CESAP pour tirer parti des conclusions présentées en 2017 par les spécialistes de la conception universelle et de l'accessibilité, l'idée étant de faire en sorte que le projet soit conforme à l'objectif d'une Organisation des Nations Unies inclusive pour les personnes handicapées, formulé par l'Assemblée générale dans sa résolution [70/170](#). Les experts consultants ont achevé l'évaluation de l'accessibilité de l'ensemble du complexe le 8 octobre 2017 et le rapport du groupe de travail sur l'accessibilité de la CESAP a été adopté en juin 2018.

51. Élaboré par l'équipe d'experts indépendants, le rapport détaille les conclusions de l'évaluation qui a consisté en a) trois semaines d'évaluation *in situ* des installations, b) une série d'entretiens avec les principales parties intéressées, notamment le Groupe de la gestion des installations, la Section de la gestion des ressources humaines, le Centre d'apprentissage et le Centre médical et le Groupe de la gestion des conférences, et c) deux enquêtes, une menée sur place et l'autre effectuée au moyen d'un questionnaire électronique.

52. Les enquêtes visaient à recueillir les points de vue des deux principaux publics ciblés, à savoir les personnes handicapées et le personnel dans son ensemble. L'enquête relative aux questions d'inclusion effectuée sur place à partir d'entretiens personnels a été menée conjointement par les consultants en accessibilité et la Division du développement social de la CESAP, et s'est aussi appuyée sur plusieurs visites des locaux organisées avec des personnes handicapées. L'objectif consistait à recueillir le point de vue des usagers sur l'accessibilité ou le manque d'accessibilité des locaux de la CESAP. Dans le cadre de la deuxième enquête, un questionnaire a été envoyé par courrier électronique à tous ceux qui travaillent dans les locaux de la CESAP. L'enquête, à laquelle 25 % du personnel a répondu, y compris parmi les agents des institutions, visait à recueillir le sentiment général quant à l'accessibilité des espaces de travail, des services et des technologies dans les locaux de la CESAP du point de vue de l'utilisateur final, qu'il soit handicapé ou non. Les commentaires reçus lors de ces deux enquêtes ont été utilisés pour étoffer et valider les recommandations proposées dans le plan d'action en matière d'accessibilité. Ce plan a ensuite été subdivisé en différentes mesures correctives détaillées qui sont axées sur trois grands aspects : a) le cadre bâti, b) les technologies de l'information et des communications, et c) les services ; les nombreuses parties intéressées qui avaient pris part à l'exercice ont été chargées de s'en occuper.

53. La conception générale des travaux de rénovation du bâtiment du secrétariat intégrera les éléments répertoriés dans le plan d'action en matière d'accessibilité, conformément aux normes de l'Organisation et aux normes internationales.

Méthode de construction et stratégie concernant les locaux transitoires

54. Lors des travaux menés par la société de conseil principale en vue de l'élaboration de la conception schématique, l'équipe du projet a revu sa stratégie globale d'exécution, en particulier pour ce qui concerne les locaux transitoires. Ainsi, aux termes de la nouvelle stratégie, tous les usagers seront uniquement déplacés dans

des locaux provisoires sur place, de façon à rendre le projet moins coûteux qu'un déplacement hors site et à provoquer le moins de désagréments possible.

55. Au cours des deux périodes précédemment considérées, la stratégie relative aux locaux transitoires alliait le recours à des locaux sur place à l'utilisation de locaux hors site. L'idée était, à l'époque, de perturber le moins possible les activités du complexe de la CESAP et, partant, de n'avoir qu'une incidence minimale sur le respect du calendrier du projet et son exécution générale.

56. Il s'est avéré plus difficile que prévu d'obtenir des locaux transitoires hors site convenables qui soient relativement proches du complexe de la CESAP ; dès lors, il s'est avéré plus avantageux de garder tous les occupants sur place pendant la période de construction. Lors de l'élaboration de l'avant-projet et du chiffrage initial des coûts, il est apparu plus clairement qu'il y avait tout intérêt à éviter les coûts irrécupérables (c'est-à-dire ceux qui n'apporteront aucun avantage à long terme pour l'Organisation) liés à la location, aux charges et aux systèmes de sécurité et systèmes informatiques à installer hors site. Par conséquent, l'équipe du projet s'est attelée à peaufiner la stratégie d'exécution en se fixant deux objectifs : a) adapter le nombre et la taille des chantiers pour limiter au maximum le nombre de locaux transitoires requis, et b) redoubler d'efforts pour trouver des locaux transitoires sur place et réaffecter des locaux existants sous-utilisés ou non essentiels.

57. Les efforts déployés en ce sens ont entraîné une révision à la hausse du nombre de phases de construction, qui a été porté de quatre à cinq, de façon à réduire le nombre de fonctionnaires à déplacer et à diminuer de moitié la superficie des locaux transitoires (2 000 mètres carré au lieu de 4 000). Tous les locaux transitoires pourront se trouver sur place, à l'emplacement actuel du rez-de-chaussée du bâtiment du secrétariat, et 1 200 mètres carré d'espace supplémentaire seront aménagés dans les locaux de la CESAP, ce qui permettra de réduire sensiblement le risque de perturber la continuité des opérations et de nuire à l'efficacité générale pendant les travaux.

58. L'étalement des travaux de construction en cinq phases permettra également d'organiser des chantiers sur de plus petites superficies dans le bâtiment du secrétariat, et de ne monter qu'un échafaudage à la fois, ce qui fera baisser les coûts y afférents et occasionnera un moindre préjudice esthétique au bâtiment pendant la période de travaux.

Optimisation et utilisation de l'espace

59. Selon le rapport du Secrétaire général paru sous les cotes [A/71/333](#) et [A/71/133/Corr.1](#), il est ressorti d'une étude menée par la CESAP que la Commission pouvait économiser 20 % de l'espace actuellement utilisé, s'il était décidé de réaménager les bureaux étant pour la majorité actuellement fermés en espaces de travail ouverts, la nouvelle configuration se prêtant dès lors bien à l'adoption de stratégies de gestion souple de l'espace de travail.

60. S'agissant des travaux de rénovation intérieure, le projet sera l'occasion de mettre à exécution une nouvelle solution de gestion des espaces de travail, l'objectif étant d'optimiser l'espace disponible. Il faudra notamment respecter les caractéristiques suivantes : mise à disposition d'espaces de travail ouverts en lieu et place des bureaux fermés le long de la façade vitrée, nombre limité d'espaces fermés sur les plateaux de bureaux, meilleur accès à la lumière naturelle et moindre dépendance vis-à-vis de l'éclairage artificiel, réduction de l'espace individuel compensé par un accès accru aux espaces de travail communs ayant une fonction spécifique (salles de réunion, salles d'entretien, cabines de réflexion, espaces de détente et salles de ressources). Grâce à cette nouvelle conception, il sera également possible d'éliminer les chevauchements de services spécifiques à chaque étage et

d'envisager de regrouper lesdits services sur un seul étage. De plus grandes salles de réunion, dont certaines dotées de matériel de visioconférence et d'autres équipements spécialisés, pourront ainsi être proposées, ce qui rejoint les meilleures pratiques énoncées dans le plan-cadre d'équipement de New York et le plan stratégique patrimonial de Genève.

61. Outre l'optimisation de l'espace, le passage à des bureaux paysagers favorisera également la collaboration et l'échange fructueux d'idées et de compétences, tout en maintenant des espaces de travail adaptés au niveau de concentration requis.

62. Dans le prolongement des efforts axés sur l'objectif d'optimisation de l'espace de travail, l'équipe du projet a procédé, pendant la période considérée, à une étude portant sur l'utilisation de cet espace, analogue à celles menées dans toute l'Organisation, notamment à New York, à Genève et à Nairobi. Il a ainsi été constaté que le taux d'utilisation moyen des bureaux et postes de travail normaux à la CESAP était de 45 %, ce qui correspond aux résultats obtenus pour les études effectuées dans d'autres lieux d'affectation de l'ONU et aux taux relevés pour d'autres organisations et structures internationales, dans le secteur privé comme dans le secteur public.

63. Le bâtiment du secrétariat abrite à l'heure actuelle environ 1250 occupants, qui se répartissent entre, pour un peu moins de la moitié, des fonctionnaires de la CESAP et, pour l'autre, des locataires travaillant pour des institutions, fonds et programmes et d'autres entités financées par des ressources extrabudgétaires. Toutefois, comme cela avait été initialement indiqué dans le rapport de 2016 du Secrétaire général (A/71/333 et A/71/133/Corr.1), la CESAP n'occupe pas l'espace individuel (en termes de taille et de superficie) de manière aussi rationnelle que les locataires. En économisant 20 % de l'espace actuellement utilisé grâce au recours à des bureaux paysagers, les taux d'utilisation de l'espace par la CESAP s'équilibreraient avec ceux des locataires – une optimisation qui permettrait de récupérer quelque 1 800 mètres carré d'espace de travail pouvant accueillir 150 occupants supplémentaires dans le bâtiment rénové du secrétariat de la Commission.

64. Le tableau 1 ci-dessous illustre les gains d'espace résultant des mesures d'optimisation.

Tableau 1
Calcul de l'optimisation de l'espace

Cas de figure	Surface de bureaux (mètres carrés)		
	CESAP	Locataires	Total
Conditions actuelles	9 500	7 900	17 400
Conditions après rénovation, sans stratégie de gestion souple de l'espace de travail ^a	7 700	9 700	17 400

^a Compte tenu du gain d'espace de 20 % par rapport à la situation actuelle. Des gains supplémentaires devraient découler de la mise en place de stratégies de gestion souple de l'espace de travail.

G. Calendrier du projet

65. Globalement, on estime actuellement que le projet sera mené à bien dans les délais prévus, avant la fin de 2023. En raison de la révision de la stratégie d'exécution et du délai d'exécution nécessaire à la préparation des locaux transitoires sur place, les travaux de construction commenceront au début de l'année 2020, et non au milieu de 2019, comme cela avait été indiqué dans les rapports A/72/338 et A/72/338/Corr.1. Toutefois, afin de respecter la date d'achèvement du projet initialement fixée à

décembre 2023, les dates de clôture seront désormais échelonnées pour débiter après la fin de chacune des cinq phases de construction, et la phase ultime de réception des travaux sera ramenée de 12 à 6 mois. La figure III ci-après illustre l'étalement des phases de clôture.

Figure III
Échéancier des phases de clôture

* Présent rapport A/73/327

	CONCEPTION ET APPEL D'OFFRES				CONSTRUCTION												CLÔTURE															
	2017				2018				2019				2020				2021				2022				2023							
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4				
Phase 3: Conception																																
Phase 4: Appel d'offres																																
Phase 5: Construction																																
Cycle 1 (8 mois)																																
Cycle 2 (8 mois)																																
Cycle 3 (8 mois)																																
Cycle 4 (9 mois)																																
Cycle 5 (9 mois)																																
Phase 6: Réception des travaux et enseignements tirés																																
Cycle 1 Clôture (12 mois)																																
Cycle 2 Clôture (12 mois)																																
Cycle 3 Clôture (12 mois)																																
Cycle 4 Clôture (12 mois)																																
Cycle 5 Clôture (6 mois)																																

* 100% des documents de construction

66. Compte tenu de l'échelonnement des phases de clôture, et dans le cadre des mesures d'atténuation des risques prises pour que celles-ci soient gérées comme il se doit, le Groupe de la gestion des installations de la CESAP, en sa qualité de future responsable du bâtiment rénové du secrétariat, travaillera en étroite collaboration avec l'équipe du projet tout au long du processus de réception des travaux et se chargera de toutes les activités qui dépasseraient le délai approuvé de clôture du projet.

67. La modification de la période de construction résulte de la conjonction de plusieurs facteurs :

a) La période de conception, construction et passation de marchés pour les locaux transitoires a été plus longue que prévu, en raison du choix qui a été fait de n'occuper des locaux que sur place et ne pas recourir aussi à des locaux hors site ;

b) La période de conception pour le gros des travaux a pris plus de temps qu'escompté, ce qui s'explique pour beaucoup par les longs efforts qu'a nécessités la gestion du changement : il a en effet fallu dialoguer avec les occupants concernant la proposition de passer de bureaux fermés à un espace de travail ouvert et de mettre en œuvre de stratégies de gestion souple de l'espace de travail pour les entités du Secrétariat. Par conséquent, le démarrage des travaux a été reporté au début de 2020, alors qu'il devait intervenir au milieu de l'année 2019.

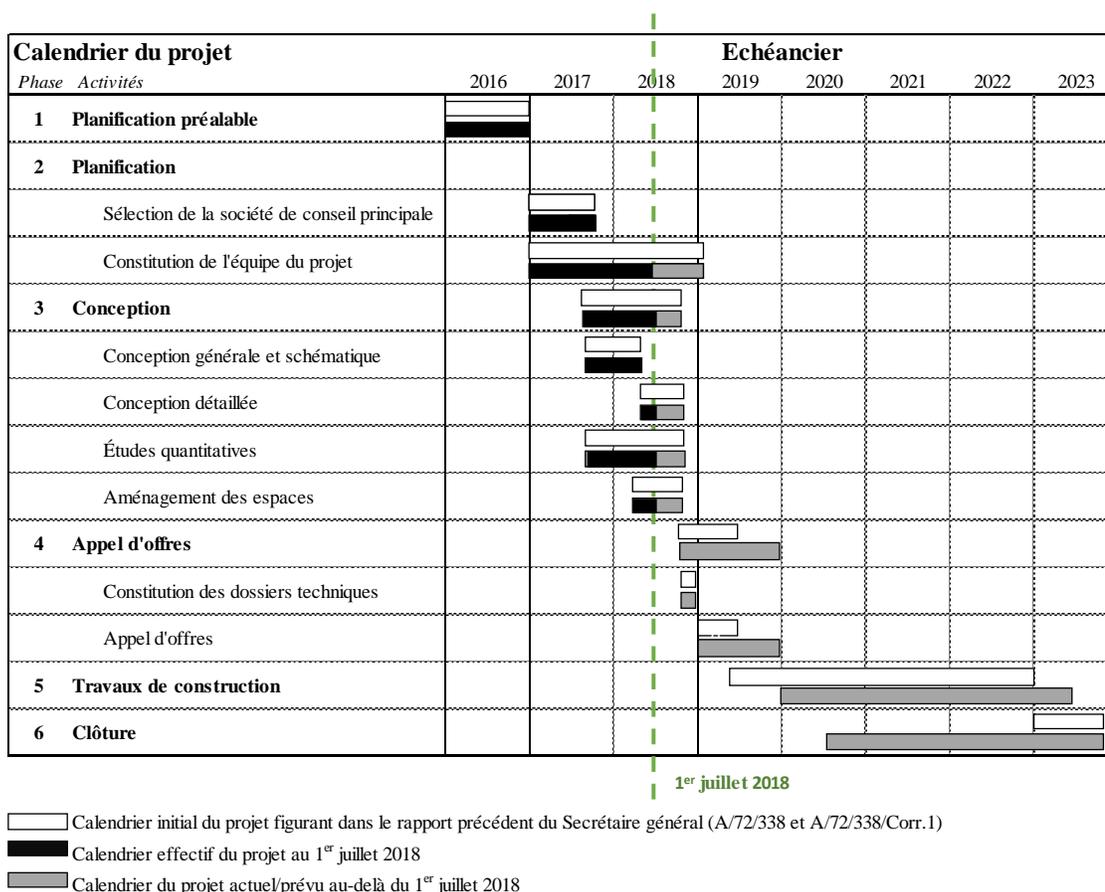
68. Il est cependant à noter que le changement de calendrier ne devrait pas occasionner de coûts supplémentaires. Le personnel nécessaire ne pourra pas être reconduit au-delà de la durée approuvée du projet et les effectifs de l'équipe de gestion seront graduellement réduits vers la fin de celui-ci, comme le seront aussi les travaux que doit fournir la société de conseil principale.

69. À partir des enseignements tirés des phases précédentes, il est possible, voire probable, qu'une fois plusieurs phases du projet lancées, certaines pourront être

menées à bien plus rapidement que prévu. Lorsque le maître d'œuvre aura été recruté et associé au projet, ce qui devrait intervenir en janvier 2020 selon les estimations actuelles, il sera possible d'envisager avec plus de précision un éventuel achèvement des travaux de construction plus tôt que prévu.

70. En outre, le recours à des bureaux paysagers et la mise en œuvre de stratégies de gestion souple de l'espace de travail pourraient générer une hausse des revenus locatifs annuels de l'ordre de 475 200 dollars, du fait d'un gain prévu de 1 800 mètres carrés d'espace locatif dans le bâtiment du secrétariat. Pour ces raisons, le secrétariat considère que le délai supplémentaire nécessaire à l'achèvement du projet n'est pas inutile. La figure IV ci-dessous présente une version actualisée du calendrier du projet.

Figure IV
Calendrier du projet (1^{er} juillet 2018)



H. Revenus locatifs

71. Les revenus locatifs proviennent essentiellement de la location de bureaux à des organismes des Nations Unies et à d'autres entités liées aux activités de l'Organisation des Nations Unies. Les loyers correspondent aux prix du marché. Leur montant net figure au chapitre 2 des recettes du budget-programme.

72. Pour l'exercice 2018-2019, les loyers sont de 264 dollars par an et par mètre carré pour les organismes, fonds et programmes des Nations Unies et de 279,60 dollars pour les locataires commerciaux. Pour aider les locataires dans leur planification budgétaire, on estime lors de la première année de l'exercice biennal le

taux de l'exercice suivant et on les en informe. En avril 2017, à la suite de l'évaluation réalisée en 2016, les organismes, fonds et programmes des Nations Unies ont été informés que le taux de 2018-2019 resterait de 264 dollars par an et par mètre carré. Les revenus locatifs sont estimés à 7 014 554 dollars pour l'exercice 2018-2019.

73. Le tableau 2 présente une estimation du montant des revenus locatifs par exercice biennal pendant la période de travaux proposée et à la fin du projet, pour l'exercice 2024-2025, lorsque l'optimisation de l'espace aura accru la surface disponible à la location.

Tableau 2
Estimation des revenus locatifs

(En dollars des États-Unis)

	2018–2019	2020–2021	2022–2023	2024–2025
Loyer par an et par mètre carré	264	À évaluer en 2018	À évaluer en 2020	À évaluer en 2022
Revenus locatifs (calculés à partir du tarif locatif actuel)	7 014 554	7 014 554	7 014 554	7 964 954 ^a

Note : Les prévisions de revenus locatifs peuvent changer au fil des modifications de la surface occupée lors de l'utilisation de locaux transitoires durant les travaux.

^a Comprend une augmentation de 475 200 dollars par an obtenue par optimisation de l'espace.

74. La mise en place d'une nouvelle solution de bureaux paysagers dans l'ensemble du bâtiment du secrétariat afin de gagner 20 % d'espace par rapport aux conditions actuelles devrait permettre de dégager un espace libre supplémentaire d'une superficie estimée à 1800 mètres carrés, correspondant à un revenu locatif annuel de 475 200 dollars, sur la base du taux actuel fixé à 264 dollars par mètre carré libre à la location. Si les stratégies de gestion souple de l'espace de travail génèrent de nouveaux gains d'espace (par exemple en réduisant la superficie au sol occupée par le personnel du secrétariat de la CESAP), cela pourrait faire venir de nouvelles entités des Nations Unies dans le complexe et augmenter d'autant les revenus locatifs.

III. Responsabilité du projet

75. Au paragraphe 13 de la section IV de sa résolution 71/272 A, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de charger le Bureau des services de contrôle interne de superviser le projet et de rendre compte de ses principales constatations dans ses rapports annuels sur ses activités.

76. Conformément à cette résolution, le BSCI a effectué son deuxième audit du projet au début de 2018. Il s'est rendu dans les locaux de la CESAP à Bangkok au mois de février 2018 et le rapport de sa visite (n° 2018/054), consultable dans son intégralité sur le site Web du BSCI (oios.un.org) a été publié le 5 juin 2018.

77. D'après les conclusions du BSCI, la CESAP a beaucoup avancé dans la mise en œuvre du projet : elle a notamment amélioré la coordination avec le Bureau des services centraux d'appui, opté pour des méthodes appropriées de gestion des projets, recruté le chef de projet et engagé la société de conseil principale, chargée d'élaborer la conception technique qui orientera l'ensemble du projet.

IV. Dépenses et coûts prévus

A. Dépenses effectives et montant estimatif des dépenses pour 2018

78. Dans sa résolution 71/272 A (section IV, par. 21), l'Assemblée générale a approuvé l'ouverture d'un crédit de 877 400 dollars aux fins du projet pour 2017, dont 505 600 dollars au titre du chapitre 19 (Développement économique et social en Asie et dans le Pacifique), et 371 800 dollars au titre du chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien).

79. Dans sa résolution 72/262 A (section XIII, par. 15), l'Assemblée générale a approuvé l'ouverture d'un crédit de 4 057 200 dollars aux fins du projet pour 2018, dont 615 000 dollars au titre du chapitre 19 (Développement économique et social en Asie et dans le Pacifique), et 3 422 200 dollars au titre du chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien).

80. Le montant des crédits approuvés pour 2017 et 2018 s'élève donc à 4 934 600 dollars. Les dépenses effectives au 30 juin 2018 s'établissent à 1 871 100 dollars, et les dépenses prévues pour le reste de l'année 2018 sont estimées à 1 901 100 dollars, comme indiqué dans le tableau 3.

Tableau 3

Dépenses effectives au 30 juin 2018 et prévisions pour le reste de l'année 2018

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Montant des crédits ouverts aux fins du projet pour la période 2017-2018</i>	<i>Montant cumulé des dépenses engagées depuis le démarrage du projet jusqu'au 30 juin 2018</i>	<i>Dépenses prévues du 1^{er} juillet au 31 décembre 2018</i>	<i>Total des dépenses prévues pour 2017-2018</i>	<i>Montant estimatif du solde inutilisé à la fin de 2018</i>
	a)	b)	c)	d) = b) + c)	e) = a) + d)
Chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien)					
1. Coût de construction	2 139,0	–	240,0	240,0	1 899,0
2. Services spécialisés	1 056,8	1 034,8	929,1	1 963,9	(907,1)
3. Hausse des coûts	251,4	–	4,6	4,6	246,8
4. Provisions pour imprévus	366,8	–	333,0	333,0	33,8
Total partiel (chapitre 33)	3 814,0	1 034,8	1 506,7	2 541,5	1 272,5
Chapitre 19 (Développement économique et social en Asie et dans le Pacifique)					
5. Gestion du projet	1 120,6	836,3	394,4	1 230,7	(110,1)
Total	4 934,6	1 871,1	1 901,1	3 772,2	1 162,4

81. Comme le montre le tableau 3, il devrait rester un solde inutilisé de 1 162 400 dollars à la fin de 2018, ce qui s'explique principalement par les facteurs suivants :

a) solde inutilisé de 1 899 000 dollars au titre des coûts de construction. Du fait de la révision de la stratégie globale d'exécution du projet et de la nouvelle

stratégie concernant les locaux transitoires, la construction de ces derniers ne débutera pas avant 2019 ; dès lors, seuls 240 000 dollars sur le montant total des crédits ouverts en 2018 pour la construction de locaux transitoires en 2018 (2 139 000 dollars) devraient être utilisés en 2018. Ce montant couvrira les premiers travaux destinés à préparer la construction de locaux transitoires sur place en 2018. Le solde inutilisé de 1 899 000 dollars au titre des dépenses afférentes aux locaux transitoires servira à financer la construction de locaux transitoires sur place en 2019 ;

b) dépassement de crédits à hauteur de 907 100 dollars au titre des services spécialisés, résultant principalement du contrat passé avec la société de conseil principale en octobre 2017, dont le montant a excédé les prévisions du dernier rapport du Secrétaire général ;

c) solde inutilisé d'un montant de 246 800 dollars au titre de la hausse des coûts. La majeure partie des crédits destinés aux provisions pour hausse des coûts en 2018 ne sera pas dépensée en 2018, d'après l'actualisation des coûts qui a fait de janvier 2018 la période de référence (au lieu de juillet 2017), en raison de la modification de la date de démarrage des travaux et des coûts de construction correspondants pendant toute la durée du projet ;

d) augmentation prévue de 110 100 dollars au titre des coûts de gestion du projet, liés pour la plupart au recrutement du personnel du projet et au déplacement officiel des membres de l'équipe en 2017.

B. Ressources nécessaires pour 2019

82. Les ressources nécessaires pour 2019 sont indiquées dans le tableau 4 ci-dessous. Le montant total des dépenses prévues pour 2019 s'élève à 5 646 900 dollars, ventilées comme suit :

a) 955 400 dollars au titre du chapitre 19 (Développement économique et social en Asie et dans le Pacifique) pour l'équipe de gestion du projet. Ce montant permettra de financer la reconduction de postes temporaires existants au sein de l'équipe de projet (1 P-5, 1 P-4, 2 P-3, 1 administrateur recruté sur le plan national, 1 agent local), et 50 % des coûts afférents au coordonnateur du projet (P-4) affecté au Siège qui sont partagés avec le projet relatif à l'Africa Hall de la Commission économique pour l'Afrique, ainsi que deux nouveaux postes qu'il est proposé de créer à compter du 1^{er} janvier 2019. En raison du choix qui a été fait de construire des locaux transitoires sur place en 2019 et qui découle du changement de méthode de construction, il faudra recruter un assistant informaticien (agent local) à compter de janvier 2019, qui sera chargé d'apporter son concours à l'élaboration de l'infrastructure informatique liée à la construction de locaux transitoires. En outre, comme prévu, il faudra, en janvier 2019, recruter (sur le plan national) un administrateur chargé de la logistique et de la coordination, qui s'occupera de la planification, du contrôle et de la gestion des locaux transitoires sur place ;

b) 4 691 500 dollars au titre du chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien) pour couvrir les coûts de construction des locaux transitoires, les services spécialisés, la hausse des coûts et les provisions pour imprévus. À la demande du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires formulées lors de son examen du dernier rapport sur l'état d'avancement du projet ([A/72/7/Add.6](#), par. 22), les dépenses prévues au titre de la hausse des coûts et des provisions pour imprévus ont été présentées séparément des coûts de base du projet dans l'ensemble du présent rapport.

Tableau 4
Ressources nécessaires pour 2019

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Dépenses prévues en 2019</i>	<i>Montant estimatif du solde inutilisé à la fin de 2018</i>	<i>Montant net des besoins de financement en 2019</i>
	<i>a)</i>	<i>b)</i>	<i>c) = a) - b)</i>
Chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien)			
1. Coût de construction	3 768,0	1 899,0	1 869,0
2. Services spécialisés	229,3	(907,1)	1 136,4
3. Hausse des coûts	267,7	246,8	20,9
4. Provisions pour imprévus	426,5	33,8	392,7
Total partiel (chapitre 33)	4 691,5	1 272,5	3 419,0
Chapitre 19 (Développement économique et social en Asie et dans le Pacifique)			
5. Gestion du projet	955,4	(110,1)	1065,5
Total	5646,9	1 162,4	4484,5

83. Compte tenu du montant estimatif du solde inutilisé fin 2018, à savoir 1 162 400 dollars, les besoins nets de financement pour 2019 s'élèvent à 4 484 500 dollars, dont : a) 1 065 500 dollars au titre du chapitre 19 (Développement économique et social en Asie et dans le Pacifique) et b) 3 419 000 dollars au titre du chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien) du budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019.

V. Prochaines étapes

84. Parmi les mesures à prendre au cours de la période couverte par le prochain rapport, il conviendra :

- a) De poursuivre le recrutement du reste des membres de l'équipe de gestion du projet ;
- b) De mener à bien la conception, par l'intermédiaire de la société de conseil principale, des locaux transitoires et des principaux travaux de construction, y compris l'établissement du dossier d'appel d'offres pour le gros des travaux afin que ces derniers puissent commencer au début de 2020 ;
- c) De terminer la construction des locaux transitoires et de déplacer les occupants pour préparer la première phase de construction ;
- d) De mener à bien la conception, la construction et l'occupation de l'étage pilote appelé à tester les stratégies de gestion souple de l'espace de travail ;
- e) De poursuivre le processus de gestion du changement avec le personnel de la CESAP et les locataires ;
- f) De continuer à gérer les risques liés au projet, en utilisant à la fois des stratégies de gestion des risques indépendantes et intégrées ; et de mettre à jour la

méthode de Monte-Carlo au vu de l'avancement du projet, afin d'augmenter les chances de conduire le projet à son terme dans le respect des limites budgétaires ;

g) De poursuivre la planification de l'espace de travail et de mener des actions de sensibilisation pour faire venir de nouveaux locataires dans les locaux de la CESAP.

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

85. L'Assemblée générale est invitée :

a) **À prendre note des progrès réalisés depuis la publication du dernier rapport du Secrétaire général ;**

b) **À prendre note des prévisions de dépenses révisées pour le projet ;**

c) **À approuver la création de deux emplois de temporaire (un administrateur recruté sur le plan national et un agent local) à compter du 1^{er} janvier 2019 au sein de l'équipe d'appui au projet, au titre du chapitre 19 (Développement économique et social en Asie et dans le Pacifique) du budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019 ;**

d) **À ouvrir un crédit de 4 484 500 dollars au titre des activités de projet pour 2019, dont 1 065 500 dollars au titre du chapitre 19 (Développement économique et social en Asie et dans le Pacifique) et 3 419 000 au titre du chapitre 33 (Travaux de construction, transformation, amélioration des locaux et gros travaux d'entretien) du budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019, qui sera imputé sur le fonds de réserve.**

Annexe

Prévisions de dépenses révisées

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien)								
1. Coûts de construction								
1.1 Bâtiment	–	–	–	4 885,7	7 141,5	5 297,3	3 033,5	20 358,0
1.2 Locaux transitoires ^a	–	240,0	3 578,0	100,0	100,0	125,0	125,0	4 268,0
1.3 Dispositif de sécurité physique ^b	–	–	190,0	–	–	–	–	190,0
Total partiel (Coûts de construction)	–	240,0	3 768,0	4 985,7	7 241,5	5 422,3	3 158,5	24 816,0
2. Services spécialisés								
2.1 Société de conseil principale ^c	201,8	1 365,9	39,3	228,9	228,9	228,9	228,9	2 522,8
2.2 Conception parasismique	134,4	–	–	–	–	–	–	134,4
2.3 Gestion des risques	–	51,0	51,0	39,0	74,6	17,6	–	233,2
2.4 Autres services	125,8	84,9	139,0	–	–	–	–	349,7
Total partiel (Services spécialisés)	462,0	1 501,8	229,3	267,9	303,5	246,5	228,9	3 240,2
3. Hausse des coûts^d	–	4,6	267,7	567,8	1 147,4	1 110,4	791,3	3 889,1
4. Provisions pour imprévus	–	333,0	426,5	582,1	869,2	677,9	305,7	3 194,5
Total partiel (chapitre 33)	462,0	2 079,4	4 691,5	6 403,6	9 561,7	7 457,2	4 484,4	35 139,7
Chapitre 19 (Développement économique et social en Asie et dans le Pacifique)								
5. Gestion du projet								
5.1 Équipes de gestion du projet et d'appui au projet	474,8	623,5	851,0	843,0	800,0	613,0	232,0	4437,2
5.2 Coordonnateur basé au Siège (coûts partagés avec la Commission économique pour l'Afrique)	14,2	90,8	90,8	90,8	90,8	26,4	–	403,8
5.3 Déplacement de l'équipe de gestion du projet	24,7	–	13,6	–	–	–	–	38,3
Total partiel (chapitre 19)	513,7	714,3	955,4	933,8	890,8	639,4	232,0	4 879,3
Total	975,7	2793,6	5646,9	7337,4	10 452,5	8 096,6	4 716,4	40 019,0

^a Suite à la révision de la stratégie concernant les locaux transitoires, les locaux hors site ont été remplacés par des locaux sur place.

^b Les montants initialement inscrits au budget au titre des locaux transitoires hors site ont été réaffectés au dispositif de sécurité physique pour les locaux transitoires sur place.

^c Le contrat passé avec la société de conseil principale, à hauteur de 2,5 millions de dollars, a été signé en octobre 2017.

^d La hausse des coûts a été estimée à un taux annuel de 4 %. Elle a été recalculée en prenant comme période de référence janvier 2018, de façon à refléter la redistribution des coûts de construction résultant du report du démarrage des travaux.