



Assemblée générale

Distr. générale
6 juillet 2020
Français
Original : anglais

Soixante-quinzième session
Point 138 de la liste préliminaire*
Rapports financiers et états financiers vérifiés
et rapports du Comité des commissaires
aux comptes

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

Note du Secrétaire général

En application du paragraphe 11 de la section V de la résolution [68/247 A](#) de l'Assemblée générale, le Secrétaire général a l'honneur de transmettre ci-joint le troisième rapport du Comité des commissaires aux comptes sur le plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève.

* [A/75/50](#).



Lettre d'envoi

Lettre datée du 21 juillet 2020, adressée au Président de l'Assemblée générale par le Président du Comité des commissaires aux comptes

J'ai l'honneur de vous faire tenir ci-joint le troisième rapport du Comité des commissaires aux comptes sur le plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève.

Le Président de la Cour des comptes fédérale de l'Allemagne,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) Kay Scheller

Rapport du Comité des commissaires aux comptes sur le plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève

Résumé

Le plan stratégique patrimonial prévoit la rénovation des locaux de l'Office des Nations Unies à Genève, le but étant de répondre aux besoins de l'Organisation et d'améliorer les conditions d'hygiène, de sûreté et de travail. L'Office est un centre mondial notamment pour les activités menées par l'ONU dans les domaines du développement durable, de l'aide humanitaire, des droits de l'homme, du désarmement et de la réduction des risques de catastrophe. L'Office des Nations Unies à Genève est le principal Centre de conférences de l'ONU en Europe.

Le 27 décembre 2013, l'Assemblée générale a adopté la résolution [68/247 A](#), dans laquelle elle est convenue de la nécessité de remédier aux lacunes que présentait le Palais des Nations sur les plans de l'hygiène, de la sûreté, des conditions d'utilisation et de l'accessibilité. Elle a souligné l'importance du contrôle de la conception et de l'exécution du plan stratégique patrimonial et prié le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires de demander au Comité des commissaires aux comptes d'engager des activités de contrôle et de lui faire rapport sur la question. En application de la résolution susmentionnée, le Président du Comité consultatif a demandé au Comité des commissaires aux comptes de se saisir de la question et d'en faire rapport à l'Assemblée. Le 27 août 2014, le Président du Comité des commissaires aux comptes a confirmé que celui-ci procéderait à l'audit du plan stratégique patrimonial et en rendrait compte. Le deuxième rapport du Comité des commissaires aux comptes ([A/73/157](#)) a été remis le 12 juillet 2018. Le Comité a également fait part de ses constatations concernant le plan stratégique patrimonial dans son rapport sur les états financiers de l'ONU pour l'année terminée le 31 décembre 2018 [[A/74/5 \(vol. I\)](#)].

Dans sa résolution [70/248 A](#), l'Assemblée générale a approuvé le cahier des charges du projet, le calendrier d'exécution et les prévisions de dépenses, dont le montant ne devait pas dépasser 836,5 millions de francs suisses. Il était alors prévu que le projet s'achève en 2023. Il était également prévu que le projet se déroule en deux phases principales : la construction du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H), qui a débuté en 2017 et devait, à l'origine, s'achever en 2019, et la rénovation du Palais des Nations, qui devrait se terminer en 2023.

Dans son sixième rapport annuel sur le plan stratégique patrimonial, datant du 25 septembre 2019 ([A/74/452](#)), le Secrétaire général a informé l'Assemblée générale que les travaux de construction du nouveau bâtiment H seraient achevés en 2020 et que les travaux de rénovation dans leur ensemble devraient se terminer en 2024.

Le Comité des commissaires aux comptes s'est rendu à l'Office des Nations Unies à Genève du 22 juillet au 1^{er} août 2019, du 28 octobre au 15 novembre 2019 et du 13 au 31 janvier 2020, ainsi qu'au Siège de l'ONU à New York du 24 au 27 septembre 2019, pour effectuer un audit du plan stratégique patrimonial.

Observations préliminaires

Lors de sa dernière visite, le Comité a constaté que les travaux relatifs au nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) avançaient bien à tous les niveaux, y compris la façade, la date contractuelle d'achèvement de la dernière tranche des travaux étant fixée à juillet 2020. L'entreprise chargée de ces travaux a fait savoir

qu'elle prévoyait d'achever le nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) au plus tard en octobre 2020.

En ce qui concerne la rénovation du Palais des Nations, le contrat avec l'entreprise de bâtiment a été conclu en novembre 2019 et la phase préalable aux travaux était en cours au moment de la dernière visite du Comité. Les travaux de rénovation devraient débiter en juin 2020.

Pour l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial, veiller à ce que les entreprises s'acquittent de leurs obligations contractuelles continue de représenter un défi constant. Le Comité suppose que cette situation pourrait être encore aggravée par la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19).

Le Comité constate que l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial a fait d'importants progrès dans la construction du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) ainsi que dans les activités de conception et de passation de marchés liées aux travaux de rénovation du Palais des Nations.

État de l'application des recommandations antérieures

Le Comité a examiné l'état de l'application des recommandations antérieures en tenant compte des réponses données par l'administration en janvier 2020 à ses rapports d'audit ([A/74/5 \(Vol. I\)](#), [A/73/157](#), [A/72/5 \(Vol. I\)](#) et [A/72/5 \(Vol. I\)/Corr.1](#)). Sur les 22 recommandations formulées, 14 (64 %) avaient été appliquées, 6 (27 %) étaient en cours d'application et 2 (9 %) étaient devenues caduques, comme indiqué dans l'annexe II.

Situation concernant les présentes recommandations

Le Comité s'est entretenu des observations et des conclusions avec l'Office des Nations Unies à Genève, dont les vues ont été dûment prises en compte. L'Office a souscrit aux recommandations et accepté de prendre des mesures pour y donner suite.

Principales constatations

On trouvera ci-après un résumé des principales constatations du Comité.

Gouvernance du projet

Selon les rapports du cabinet indépendant de gestion des risques, la probabilité de mener à bien le plan stratégique patrimonial dans le cadre du budget disponible était de 23 % en avril 2020, contre 66 % en août 2018. Trois des principaux risques étant liés au prix maximum garanti et aux clauses du contrat de rénovation des bâtiments historiques sur lesquels il faudrait s'entendre à l'issue de la phase préalable aux travaux, il fallait d'urgence redoubler d'efforts pour les atténuer.

Le rapport qui est remis au maître d'ouvrage chaque mois comporte un graphique portant sur la « valeur acquise », lequel présente des informations réelles et prévisionnelles sur l'exécution du projet. Le graphique doit être accompagné d'explications et d'une prévision des coûts réels séparément pour chaque phase des travaux de construction.

Stratégie de passation des marchés relative aux travaux de rénovation

Le dossier d'appel d'offres pour les travaux de rénovation des bâtiments historiques comprenait les études techniques complètes, un plan de dépenses assorti de données quantitatives et un projet de contrat. Les soumissionnaires préqualifiés devaient remettre une proposition comprenant un prix maximum garanti pour les travaux. Si les quantités ou le coût des travaux s'avéraient supérieurs aux estimations,

l'entrepreneur devrait supporter les coûts supplémentaires. Les entreprises ont déclaré que, compte tenu des délais impartis dans la phase d'appel d'offres, elles n'étaient pas en mesure de s'entendre avec les prestataires de la chaîne d'approvisionnement pour calculer avec un niveau de détail suffisant les coûts et les risques afférents à un projet de rénovation aussi important. Elles ne pouvaient donc pas fixer un prix maximum garanti sans bénéficier d'un délai supplémentaire ou effectuer des études préparatoires. Afin de donner suite aux préoccupations des soumissionnaires, l'administration a affiné la stratégie de passation de marchés à prix maximum garanti en incorporant dans le projet de contrat une phase préalable aux travaux d'une durée de six mois, l'objectif étant de recevoir un nombre suffisant d'offres concurrentielles. Le prix maximum garanti ne serait pas fixé au moment de la conclusion du contrat, mais serait convenu avant la fin de la phase préalable aux travaux, donc antérieurement au lancement du chantier. D'après les réponses reçues des entreprises, il est clair que les risques à supporter par l'entrepreneur et les possibilités qu'il a de les évaluer et de les maîtriser doivent être équilibrés si l'on veut obtenir un nombre suffisant d'offres concurrentielles.

Calendrier du projet

Dans ses rapports sur le plan stratégique patrimonial pour les années 2017 [A/72/5 (Vol. I) et A/72/5 (Vol. I)/Corr.1], 2018 (A/73/157) et 2019 [(A/74/5 (Vol. I)], le Comité des commissaires aux comptes a jugé que certaines hypothèses figurant dans le calendrier du projet étaient très optimistes. Les hypothèses en question concernaient les délais de construction du nouveau bâtiment, de conception et de passation des marchés pour les travaux de rénovation des bâtiments historiques et la date d'achèvement du projet dans son ensemble. Le Comité a noté que, en fait, ces hypothèses n'étaient pas réalistes du tout. Les délais s'étaient allongés et la date d'achèvement du projet dans son ensemble avait dû être reportée. Le Comité estime qu'il importe que le calendrier du projet repose sur des hypothèses réalistes visant des objectifs réalisables. Si les objectifs réalisables s'écartent de ceux fixés à l'origine, cela doit être communiqué de manière transparente et en temps utile.

Modélisation des informations de la construction

La modélisation des informations de la construction est une méthode qui permet une utilisation approfondie de l'informatique dans la conception, l'ingénierie, la construction et l'exploitation d'actifs bâtis. Cette méthode vise également à assurer un lien sans discontinuité entre le maître d'ouvrage, les concepteurs, les professions du bâtiment, l'entrepreneur et les utilisateurs finaux d'un projet de construction.

La modélisation des informations de la construction est déjà utilisée depuis près de cinq ans dans le cadre du plan stratégique patrimonial. L'Office des Nations Unies à Genève n'a pas encore déterminé les avantages qui découleraient de l'application de cette méthode au-delà de la phase de construction, notamment, par exemple, les modalités d'utilisation à long terme dans le cadre de l'exploitation et de la maintenance des actifs bâtis. L'adoption d'une stratégie sur les modalités d'application de la modélisation des informations de la construction pour la longue phase de maintenance qui suivra la construction en permettrait une mise en œuvre efficace et ciblée.

Il n'existe aucune information dans le plan stratégique patrimonial indiquant si les maquettes numériques qui concernent le nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) ont été validées à la fin de l'étude d'avant-projet et de l'étape de conception détaillée. Il n'y a pas de précisions dans le contrat passé avec le bureau d'études sur le niveau de détail que les maquettes numériques auraient dû comporter à la fin de chaque étape de conception. L'équipe chargée du plan stratégique

patrimonial était d'accord pour que le bureau d'études transfère non seulement les maquettes numériques, mais aussi la responsabilité première de leur qualité à l'entrepreneur.

Économies d'énergie

Le Secrétaire général a souligné qu'il importait de moderniser l'extérieur du bâtiment et les systèmes électromécaniques pour réduire les coûts associés à la consommation d'énergie. Le Comité a noté que l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial avait, entre autres, ajusté la consommation énergétique de référence en ne tenant compte que des principaux bâtiments du Palais des Nations (en excluant donc Motta et Wilson); avait pris 2015 comme année de référence pour la consommation d'énergie, compte tenu des économies d'énergie déjà réalisées grâce à d'autres mesures d'économie, et avait par conséquent ajusté l'objectif d'économies d'énergie; avait mis à jour les calculs concernant le nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) en fonction de la consommation d'énergie prévue.

Il s'agit de mesures importantes qui ont été prises jusqu'à présent. Cela dit, ayant examiné les nouveaux calculs, le Comité souhaite revenir sur quelques aspects de l'approche adoptée par l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial pour calculer les économies d'énergie.

Stratégies de gestion souple de l'espace de travail

Les stratégies de gestion souple de l'espace de travail permettent une meilleure utilisation de l'espace disponible, puisque le nombre de personnes (membres du personnel ou autres) pouvant l'utiliser est supérieur au nombre effectif d'espaces de travail fournis. Les termes « workspaces » (espaces de travail) et « staff » (membres du personnel) ont été utilisés de manière incohérente, faisant ressortir des différences de mentalités lors de la présentation de la capacité des bâtiments dans les rapports d'étape annuels sur le plan stratégique patrimonial.

Depuis son quatrième rapport annuel (A/72/521), le Secrétaire général n'a plus, dans ses rapports d'étape, informé l'Assemblée générale du nombre prévu d'espaces de travail et d'occupants.

Nombre d'issues de secours dans le nouveau bâtiment permanent (bâtiment H)

Le nombre total de personnes utilisant le niveau 6 et le hall du niveau 2 pourrait dépasser le nombre maximum autorisé par les normes suisses en matière d'incendie. Il pourrait être nécessaire d'installer des issues de secours supplémentaires pour exploiter en toute sécurité le nouveau bâtiment permanent (bâtiment H).

Incidences environnementales

Les émissions de carbone incorporées des produits de construction et du bâtiment représentent une part importante des émissions mondiales. Il ressort des analyses que la proportion d'énergie incorporée par rapport à celle de la consommation d'énergie réglementée est supérieure à 50 % dans la plupart des nouveaux bâtiments. L'analyse du cycle de vie peut être utilisée pour calculer les impacts sur l'environnement et l'émission de carbone incorporée d'un bâtiment. Il convient d'effectuer une analyse minutieuse au début du processus de conception pour faire en sorte que le carbone incorporé soit réduit au minimum.

L'équipe chargée du plan stratégique patrimonial n'a pas recensé tous les points préoccupants concernant les émissions de carbone, c'est-à-dire les matériaux ou les systèmes qui contribuent le plus aux émissions incorporées. Si l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial avait analysé ces points préoccupants sur le plan

environnemental en faisant une analyse du cycle de vie au début du processus de conception, elle aurait repéré davantage de matériaux à faible émission de carbone incorporée qui auraient pu être utilisés dans le nouveau bâtiment permanent (bâtiment H).

Autres sources possibles de financement du projet

Les rapports, demandes et documents complémentaires concernant la valorisation qui ont été soumis à l'Assemblée générale, à la Cinquième Commission et au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires diffèrent en partie (portée, précisions et formulation). Toutes les informations pertinentes sur la valorisation doivent être présentées de manière cohérente dans un seul document pour informer les parties prenantes.

Principales recommandations

Le Comité des commissaires aux comptes a formulé des recommandations qui sont énoncées tout au long du présent rapport. Il recommande principalement que l'administration fasse ce qui suit :

Gouvernance du projet

- a) Élaborer des stratégies d'atténuation supplémentaires au cas où le prix maximum garanti serait plus élevé que prévu ;**
- b) Réviser le graphique qui rend compte du coût réel et budgété, depuis le début des travaux de rénovation, de chaque phase séparément dans le chapitre des rapports mensuels sur le projet ;**

Stratégie de passation des marchés relative aux travaux de rénovation

- c) En ce qui concerne les futures passations de marchés concernant des travaux de rénovation, le Comité recommande que l'Office des Nations Unies à Genève tienne compte des enseignements tirés et mette en œuvre, dès le départ et selon qu'il conviendra, des stratégies de passation de marchés qui soient équilibrées. Ces stratégies permettraient en outre aux entrepreneurs potentiels qualifiés de choisir de participer à l'appel d'offres et de soumettre des offres concurrentielles sans qu'il y ait de risque excessif pour l'ONU ;**

Calendrier du projet

- d) Continuer de s'efforcer de fixer et de communiquer un calendrier du projet qui soit fiable en évitant les délais trop optimistes ;**

Modélisation des informations de la construction

- e) Définir une stratégie transversale étayée et orientée vers l'avenir sur ce qu'apporterait la méthode de modélisation des informations de la construction à l'Office des Nations Unies à Genève pendant toute la durée de vie des bâtiments du Palais des Nations ;**
- f) Étayer l'avancement de la conception et la qualité des maquettes numériques à la fin de chaque étape de conception en validant les maquettes numériques correspondant à chacun des bâtiments, qui resteront valables pour le reste du projet ;**
- g) Continuer de lier la responsabilité de la qualité des maquettes numériques avec les prestataires qui les ont établies à tous les stades de la**

conception et de la construction, au moins pour ce qui est de la rénovation du bâtiment E ;

Économies d'énergie

h) Procéder à un examen plus détaillé et continuer à affiner le calcul des mesures d'économie d'énergie et de la consommation d'énergie prévue ;

Stratégies de gestion souple de l'espace de travail

i) Rendre compte, dans chaque rapport d'étape annuel du Secrétaire général, du nombre d'occupants que les bâtiments devraient pouvoir accueillir à l'issue de l'exécution du plan stratégique patrimonial ;

j) Rendre compte, dans chaque rapport d'étape annuel du Secrétaire général, du nombre d'espaces de travail qu'il devrait y avoir à l'issue de l'exécution du plan stratégique patrimonial ;

Nombre d'issues de secours dans le nouveau bâtiment permanent (bâtiment H)

k) Évaluer si le nombre d'issues de secours, en particulier au niveau 6 et pour les escaliers du hall, est conforme par rapport au nombre de personnes autorisées pendant la phase d'exploitation du bâtiment ;

Incidences environnementales

l) Évaluer les mesures visant à réduire les émissions de carbone lors de la planification et de la construction de futurs bâtiments, compte tenu également d'une analyse du cycle de vie, et les appliquer ;

Autres sources possibles de financement du projet

m) Résumer toutes les informations pertinentes sur la valorisation, y compris les documents complémentaires fournis au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et à la Cinquième Commission (à l'exclusion des informations sensibles du point de vue commercial), dans un document structuré, concis et cohérent, le mettre à jour régulièrement, en tant que de besoin, et utiliser ce document comme base pour informer de manière confidentielle l'Assemblée générale et les autres parties prenantes.

Table des matières

| | <i>Page</i> |
|---|-------------|
| Lettre d'envoi | 2 |
| Résumé | 3 |
| A. Mandat, étendue des vérifications et méthode | 10 |
| B. Vue d'ensemble du projet | 11 |
| C. Constatations et recommandations | 17 |
| 1. État de l'application des recommandations antérieures | 17 |
| 2. Gouvernance du projet | 17 |
| 3. Stratégie de passation des marchés relative aux travaux de rénovation | 22 |
| 4. Calendrier du projet | 24 |
| 5. Modélisation des informations de la construction | 26 |
| 6. Économies d'énergie | 32 |
| 7. Stratégies de gestion souple de l'espace de travail | 34 |
| 8. Nombre d'issues de secours dans le nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) | 36 |
| 9. Contacts et services préalables aux travaux de rénovation | 38 |
| 10. Incidences environnementales | 39 |
| 11. Autres sources possibles de financement du projet | 43 |
| D. Remerciements | 45 |
| Annexes | |
| I. Calendriers du projet (septembre 2015, octobre 2017 et février 2020) | 46 |
| II. État de l'application des recommandations antérieures | 47 |

Plan stratégique patrimonial : principaux faits

Objectif : Moderniser et rénover le complexe de l'Office des Nations Unies à Genève, au Palais des Nations à Genève

836,5 millions

de francs suisses

Montant total maximum approuvé

2017

Début des travaux de construction du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H)

2020

Achèvement prévu de la construction du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) et début de la rénovation des bâtiments historiques des années 1930 et 1950 (bâtiments A, C, D et S)

2022

Début prévu de la démolition et de la rénovation du bâtiment E datant des années 1970

2023

Achèvement prévu de la rénovation des bâtiments historiques des années 1930 et 1950 (bâtiments A, C, D et S)

2024

Achèvement prévu de la rénovation du bâtiment E datant des années 1970

A. Mandat, étendue de l'audit et méthode

1. L'Office des Nations Unies à Genève représente à Genève le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies. Le Palais des Nations est un lieu historique de l'ONU et le principal centre de conférences de l'ONU en Europe. Le plan stratégique patrimonial prévoit la rénovation du Palais des Nations et la construction d'un nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) pour répondre aux besoins de l'Organisation et améliorer les conditions d'hygiène, de sûreté et de travail.

2. Dans sa résolution [68/247 A](#), l'Assemblée générale a souligné l'importance du contrôle de la conception et de l'exécution du plan stratégique patrimonial et prié le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires de demander au Comité des commissaires aux comptes d'engager des activités de contrôle et de lui faire rapport chaque année sur la question.

3. En application de la résolution susmentionnée, le Président du Comité consultatif a demandé au Comité des commissaires aux comptes d'examiner la question et d'en rendre compte chaque année à l'Assemblée générale. Le 27 août 2014, le Président du Comité a confirmé que celui-ci procéderait à l'audit du plan stratégique patrimonial et en rendrait compte.

4. Le premier rapport du Comité des commissaires aux comptes ([A/70/569](#)) a été publié le 24 novembre 2015 et examiné par l'Assemblée générale à la reprise de sa soixante-dixième session. Le Comité a réexaminé son calendrier d'établissement des rapports pour l'harmoniser, à des fins d'efficacité, avec celui de la publication des rapports d'étape annuels sur le plan stratégique patrimonial, et décidé le 7 septembre 2016 de soumettre les quatre rapports à venir au mois de juillet des années 2018, 2020, 2022 et 2024. Le deuxième rapport du Comité des commissaires aux comptes ([A/73/157](#)) a été publié le 12 juillet 2018. Le Comité a rendu compte de ses conclusions et recommandations pour les années 2017 et 2019 dans ses rapports sur

les états financiers de l'ONU pour l'année terminée le 31 décembre 2016 (voir [A/72/5 \(vol. I\)](#) et [A/72/5 \(vol. I\)/Corr.1](#), chap. II, sect. L) et pour l'année terminée le 31 décembre 2018 (voir [A/74/5 \(Vol. I\)](#), chap. II, sect. K).

5. Le Comité a effectué des visites d'audit à l'Office des Nations Unies à Genève du 22 juillet au 1^{er} août 2019, du 28 octobre au 15 novembre 2019 et du 13 au 31 janvier 2020, ainsi qu'au Siège de l'ONU à New York du 24 au 27 septembre 2019.

6. L'audit a été conduit en application des résolutions [74 \(I\)](#) et [68/247 A](#) de l'Assemblée générale et en conformité avec le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'ONU ainsi qu'avec les Normes internationales d'audit applicables.

B. Vue d'ensemble du projet

7. Depuis la construction du Palais des Nations dans les années 1930 et 1950 et du bâtiment E en 1973, le complexe n'a fait l'objet que des travaux mineurs d'entretien et de réfection jugés nécessaires au bon fonctionnement de l'Office. Le caractère limité de ces travaux a contribué à accroître au fil du temps les besoins et les coûts d'entretien, ainsi que les risques menaçant la sécurité, la sûreté et la santé des membres des délégations, des fonctionnaires et des visiteurs, dont le nombre dépasse les 100 000 chaque année. Cette détérioration progressive des bâtiments, qui s'est poursuivie pendant plusieurs décennies, a conduit à l'élaboration du plan stratégique patrimonial en vue de rénover et de moderniser les locaux du Palais des Nations. L'Office des Nations Unies à Genève est un centre mondial pour les activités menées par l'ONU dans les domaines du développement durable, de l'aide humanitaire, des droits de l'homme, du désarmement et de la réduction des risques de catastrophe. Il s'agit du principal centre de conférences de l'ONU en Europe. Ses bâtiments abritent 34 grandes salles de conférence et quelque 2 800 espaces de travail, dont 222 utilisables par les personnes qui participent aux conférences.

Principaux objectifs du projet

8. Les principaux objectifs du plan stratégique patrimonial sont les suivants :

- a) Garantir et assurer la continuité du fonctionnement et des opérations de l'Office des Nations Unies à Genève en préservant les activités courantes ;
- b) Satisfaire à tous les règlements pertinents concernant la protection contre les incendies, l'hygiène et la sécurité des personnes, ainsi qu'aux règlements de construction ;
- c) Satisfaire à tous les règlements pertinents concernant les personnes handicapées, y compris les dispositions relatives à l'accessibilité et aux technologies ;
- d) Remettre en état et moderniser l'enveloppe des bâtiments et les différents systèmes (électricité, dispositifs mécaniques et plomberie) pour satisfaire aux règlements pertinents concernant l'hygiène et la sécurité et réduire les dépenses et la consommation d'énergie ;
- e) Améliorer les réseaux informatiques, les moyens de radiodiffusion et les systèmes de conférence existants pour les rendre conformes aux normes actuelles ;
- f) Optimiser l'utilisation des espaces intérieurs et des installations de conférence en offrant des salles de conférence adaptables et fonctionnelles ;
- g) Préserver le patrimoine, prévenir la détérioration des biens ou les dommages irréversibles et rétablir et préserver la valeur en capital du Palais des Nations et de ce qu'il renferme.

Rapport d'étape annuel du Secrétaire général

9. Le sixième rapport d'étape annuel du Secrétaire général sur le plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève ([A/74/452](#)), soumis en application de la résolution [73/279 A](#) de l'Assemblée générale, est le dernier en date. Il présente une synthèse des activités de planification et de construction menées entre le 1^{er} septembre 2018 et le 31 août 2019.

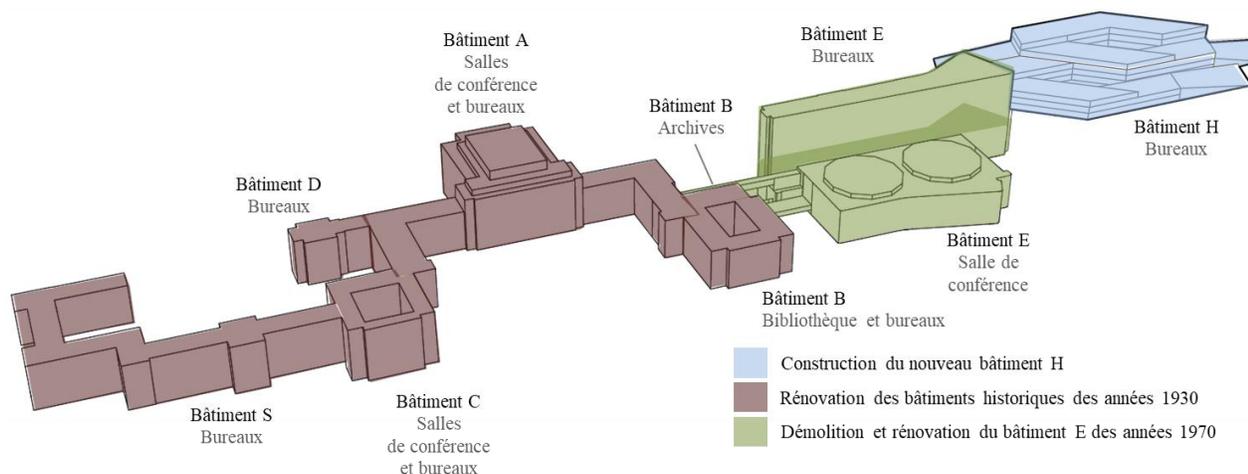
10. Ayant examiné le sixième rapport d'étape annuel sur l'état d'avancement du plan stratégique patrimonial et le rapport correspondant du Comité consultatif ([A/74/7/Add.13](#)), l'Assemblée générale a décidé, dans sa résolution [74/263 A](#), d'ouvrir des crédits de 36 799 600 dollars (soit 36 505 200 francs suisses) pour 2020 et de reprendre, à sa soixante-quinzième session, l'examen des modalités de mise en recouvrement des contributions destinées au reste du projet.

Contexte

11. Selon le calendrier du plan stratégique patrimonial (voir également l'annexe I du présent document pour les calendriers d'exécution du projet datant de septembre 2015, octobre 2017 et février 2020), les travaux de construction sont répartis en trois phases principales : la construction du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H), la rénovation des bâtiments historiques A (principalement composés de salles de conférence, y compris la Salle des Assemblées), B1 (archives), B2 (bibliothèque et bureaux), C (bureaux et salles de conférence), D et S (principalement des bureaux), qui datent des années 1930 et 1950, et les travaux relatifs au bâtiment E (rénovation des salles de conférence et démantèlement de la tour de bureaux), construit dans les années 1970.

Figure I

Aperçu du Palais des Nations et du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H)



Source : Sixième rapport d'étape annuel du Secrétaire général ([A/74/452](#)).

12. Les calendriers concernant ces trois phases sont interdépendants. Il s'agit essentiellement de faire en sorte qu'un nombre suffisant de bureaux et de salles de conférence restent disponible tout au long du projet.

13. En ce qui concerne les bureaux, l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial prévoit à l'heure actuelle d'utiliser les bureaux du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) comme locaux transitoires pour les fonctionnaires qui devront quitter les

bureaux des bâtiments C, D et S pendant les travaux de rénovation. Les bureaux des bâtiments C, D, H et S serviront à compenser le manque d'espace de bureaux découlant de la démolition de la tour de bureaux (bâtiment E) et à accueillir le personnel du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, qui rejoindra le Palais. Par conséquent, la rénovation des bâtiments C, D et S devrait débiter après l'achèvement du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H). De même, les travaux concernant le bâtiment E commenceront une fois les bâtiments C, D et S rénovés.

14. Afin de faire en sorte qu'un nombre suffisant de salles de conférence reste disponible, la rénovation de parties du bâtiment A et la rénovation du bâtiment C ne commenceront qu'une fois achevée la rénovation de certaines autres parties du bâtiment A et de la Salle des Assemblées. La rénovation du bâtiment E ne commencera pas avant que le bâtiment C et d'autres parties du bâtiment A aient été rénovés.

15. Afin disposer de suffisamment de salles de conférence, l'Office des Nations Unies à Genève a acheté, pour quelque 10 millions de francs suisses, un bâtiment destiné à accueillir temporairement des conférences. Ce bâtiment a une capacité maximale de 600 personnes.

16. Comme le Comité consultatif l'a fait remarquer dans son deuxième rapport (A/73/157, par. 119), il n'y a plus de marge de manœuvre entre la date d'achèvement des travaux de construction prévue par l'équipe chargée de la gestion du projet et la date limite fixée par l'Assemblée générale pour l'achèvement du projet, qui est 2023. Ainsi le Comité consultatif avait-il relevé certains points préoccupants pouvant avoir une incidence tant sur l'achèvement du projet dans les délais prévus que sur son coût global.

État d'avancement prévu et réel du projet

17. Au cours de son audit, le Comité a examiné l'état d'avancement prévu et réel du projet et formulé des observations, rappelées ci-après.

Retards dans la construction du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H)

18. Comme le Comité consultatif l'a indiqué dans son second rapport (A/73/157, par. 108), la date contractuelle d'achèvement du bâtiment H, initialement fixée au 29 novembre 2019, a été repoussée au 13 janvier 2020 en raison de questions liées au terrain qui ont rendu nécessaire la construction d'un mur de soutènement supplémentaire et le renforcement de la base de grue.

19. Par la suite, l'Office des Nations Unies à Genève et l'entrepreneur ont convenu de modifier de nouveau la date contractuelle d'achèvement des travaux en raison du remplacement des poutres en béton préfabriqué par des poutres en bois et de nouveaux problèmes de terrain nécessitant de mener des études de sol supplémentaires et de revoir la conception des fondations. Les parties ont finalement retenu la date du 2 mars 2020.

20. Comme prévu (voir A/73/157, par. 99 et 109 et suivants), la date contractuelle d'achèvement des travaux a été de nouveau repoussée en raison de l'intégration de stratégies de gestion souple de l'espace de travail dans le cadre du contrat relatif à la construction du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H). Afin d'éviter que des retards en découlent, l'Office des Nations Unies à Genève et l'entrepreneur se sont entendus sur une livraison par étapes, c'est-à-dire que différentes dates d'achèvement seraient fixées pour les différentes parties du bâtiment H comme suit :

Travaux niveaux 1 et 2 : 15 avril 2020

Travaux niveaux 3 et 4 : 29 mai 2020

Travaux niveaux 5 et 6 : 15 juillet 2020

21. Compte tenu de l'avancement effectif du chantier qui a été constaté lors de la visite d'audit effectuée en janvier 2020, le Comité a estimé qu'il était quasiment impossible que le nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) soit terminé à la date contractuelle d'achèvement fixée à juillet 2020.

22. L'équipe chargée du plan stratégique patrimonial avait également jugé que l'entrepreneur pourrait ne pas être en mesure d'achever les travaux conformément à la date contractuelle et avait reçu une notification de l'entreprise de bâtiment qui estimait que les niveaux 5 et 6 pourraient être achevés le 5 octobre 2020 au plus tard.

23. Toutefois, compte tenu des étapes prévues dans le calendrier de rénovation, les travaux dans les salles de conférence commençant avant les travaux dans les bureaux, l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial a estimé que les retards concernant le nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) n'auraient pas d'incidence sur la date d'achèvement du projet global (voir également [A/74/452](#), par. 52). Comme décrit ci-dessus, le nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) est destiné à être utilisé comme locaux transitoires ; les travaux de rénovation ne commenceront donc qu'après l'achèvement du nouveau bâtiment. Toutefois, pour les raisons décrites ci-dessous, la rénovation des bureaux situés dans les bâtiments historiques n'aurait de toute façon pas pu commencer, même si le nouveau bâtiment H avait été terminé à la date contractuelle.

24. Cela dit, le Comité estime que le retard dans l'achèvement du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) risque d'avoir un impact financier dans la mesure où il entraînera une perte de revenus locatifs : plus tard le nouveau bâtiment sera achevé, moins il y aura de revenus locatifs provenant de l'installation d'autres entités financées par des ressources extrabudgétaires (voir également [A/72/521](#), par. 124).

25. De plus, d'après l'analyse des risques réalisée en février 2020 par le cabinet indépendant de gestion des risques, la probabilité que le bâtiment H ne soit pas terminé avant janvier 2021 était même de 80 %.

26. Le 19 mars 2020, le gouvernement local du canton de Genève a donné l'ordre de fermer tous les chantiers de construction sur le territoire administratif genevois jusqu'au 19 avril 2020. En application des mesures prises pour lutter contre la propagation de la maladie à coronavirus (COVID-19), les travaux de construction ont donc été suspendus à partir du 23 mars 2020 et ont repris le 29 avril 2020.

Retards dans les activités de conception, de passation des marchés et de construction liées aux travaux de rénovation des bâtiments historiques des années 1930 et 1950

27. Comme indiqué par le Comité ([A/73/157](#), par. 124), l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial avait l'intention de publier l'appel d'offres complet relatif au contrat de rénovation des bâtiments historiques des années 1930 et 1950 avant le 3 septembre 2018, afin d'attribuer le contrat le 3 mai 2019 au plus tard. Les travaux de rénovation devaient commencer en juillet 2019 et se terminer en novembre 2022.

28. Le premier dossier pour l'appel d'offres, y compris la plupart des dessins techniques et le cahier des charges, a été publié le 23 janvier 2019. Un deuxième dossier, comprenant d'autres documents techniques, a été publié le 6 février 2019. Le dossier final pour l'appel d'offres, comprenant un projet de contrat et un plan de dépenses servant de base à l'établissement des tarifs des soumissionnaires, a été publié le 21 février 2019.

29. L'appel d'offres a été publié plus tard que prévu, en raison notamment de la livraison tardive des études techniques requises par le bureau d'études (voir [A/73/157](#), par. 121 et par. suivants, au sujet des délais serrés de réalisation des études).

30. En outre, l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial a décidé de remédier au nombre limité de réponses à cet appel à manifestations d'intérêt en suivant des

stratégies innovantes d'appel d'offres (procédure d'appel à la concurrence restreint) et de passation de marchés (mécanisme assorti d'un prix maximum garanti et d'un dispositif incitatif de partage des surcoûts ou des économies). En suivant ces stratégies, l'Office des Nations Unies à Genève souhaitait s'assurer que les soumissionnaires présélectionnés participeraient bien à l'ensemble de la procédure, de façon à obtenir plusieurs offres.

31. En outre, la date prévue pour le début des travaux de rénovation a été reportée en raison de l'ajout, dans le contrat, d'une phase de six mois de préparation aux travaux (pour des précisions, voir les paragraphes 87 à 101 ci-dessous).

32. Le contrat pour les travaux de rénovation a été conclu en novembre 2019. Il prévoit que les travaux de construction commencent après que le prix maximum garanti sera établi à l'issue de la phase préalable aux travaux, qui doit durer six mois. Il est établi dans le contrat que le délai d'achèvement de l'ensemble des travaux est, à titre indicatif, de 46 mois à partir de la date du contrat, soit septembre 2023.

33. Si le contrat pour les travaux de rénovation des bâtiments historiques datant des années 1930 et 1950 a été conclu, il reste des éléments importants du contrat à négocier avant la fin de la phase préalable aux travaux, tels que le prix maximum garanti et les parties non étalées de la provision pour risques, y compris les conditions de son utilisation. Ces éléments ayant une incidence directe sur la rentabilité et le coût du projet, les négociations pourraient s'avérer difficiles.

34. Le Comité estime qu'il existe un risque que les négociations échouent ou prennent plus de temps que prévu ou qu'elles aboutissent à un accord ayant des incidences sur le cahier des charges, le calendrier et/ou le coût du projet (voir également les paragraphes 57 à 62 ci-dessous sur la nécessité d'adopter des stratégies pour atténuer ce risque).

35. La phase préalable aux travaux, qui comprend des études complémentaires et une planification de projet approfondie par l'entrepreneur, peut contribuer à réduire le risque lié à l'exécution provenant, par exemple, de contraintes inattendues dues à la structure des bâtiments historiques ou à une coordination insuffisante des sous-traitants. Toutefois, ces risques ne disparaîtront pas complètement. D'autres risques d'ordre général subsistent également (risques d'erreurs de conception, mauvaise prestation de l'entrepreneur, incompatibilités avec le calendrier des conférences et révision des exigences des parties prenantes).

36. Ainsi, dans son rapport publié en février 2020, le cabinet de gestion des risques a fait état de certaines inquiétudes quant à la possibilité que l'entrepreneur ne parvienne pas à s'acquitter avant le 15 mai 2020 de ce qui était prévu pendant la phase préalable aux travaux.

37. Au moment de l'établissement du présent document, l'ampleur de l'impact de la pandémie de COVID-19 sur la rénovation des bâtiments historiques n'avait pas pu être déterminée. Toutefois, en ce qui concerne les bâtiments historiques, il est très probable que ce qui devait être fait par l'entrepreneur durant la phase préalable aux travaux, lequel est basé principalement dans le nord de l'Italie, aura pris du retard.

Retards dans la rénovation du bâtiment E datant des années 1970

38. Les travaux de rénovation du bâtiment E datant des années 1970, y compris la démolition de la tour de bureaux, constitueront la dernière phase des travaux du plan stratégique patrimonial.

39. Grâce aux enseignements tirés de la passation de marchés pour les travaux de rénovation des bâtiments historiques des années 1930, le contrat qui sera conclu pour le bâtiment E comprendra également une phase préalable aux travaux. L'entrepreneur

sera chargé de fournir également les études techniques (contrat de conception-construction) au cours de cette période, qui devrait durer 12 mois.

40. Compte tenu de cette approche, la demande de manifestation d'intérêt pour le contrat portant sur les travaux de rénovation devait commencer en février 2020 en vue de la signature du contrat en août 2021. Par conséquent, les travaux de rénovation proprement dits devaient se faire entre août 2022 et août 2024.

41. N'ayant pas pu être publiée en février 2020, la demande de manifestation d'intérêt devait l'être en mai 2020.

42. Le fait que la demande de manifestation d'intérêt pour la rénovation du bâtiment E sera publiée plus tard que prévu (janvier 2020) n'entraînera pas nécessairement un retard dans l'achèvement des travaux de rénovation. Toutefois, l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial devra redoubler d'efforts pour éviter de nouveaux retards et pour déterminer là où les procédures pourraient être accélérées.

Calendrier actuel et risques prévus

43. En conclusion, il apparaît que les principaux écarts entre le calendrier 2020 et les calendriers précédents résultent de la prolongation de la période de construction du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H), du report du début des travaux de rénovation des bâtiments historiques datant des années 1930 et du report du début de la procédure d'appel d'offres pour le bâtiment E. Le fait que le début des travaux de rénovation des bâtiments historiques datant des années 1930 a été retardé a entraîné un report de la date d'achèvement du projet dans son ensemble.

44. Le calendrier du projet ne prévoit pas de marge de manœuvre importante ; s'il y a de nouveaux retards dans les travaux du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H), des bâtiments historiques des années 1930 ou du bâtiment E, la date d'achèvement du projet dans son ensemble telle que fixée dans le calendrier actuel, qui est août 2024, risque de ne pas être respectée.

45. Ainsi, dans son rapport de février 2020, le cabinet de gestion des risques a prévu que le plan stratégique patrimonial s'achèverait en mai 2025, compte tenu d'un niveau de confiance de 80 %.

Budget et coûts du projet

46. Dans sa résolution [70/248 A](#) du 23 décembre 2015, l'Assemblée générale a approuvé le cahier des charges du projet, le calendrier d'exécution et les prévisions de dépenses, dont le montant ne devait pas dépasser 836 500 000 francs suisses pour la période 2014-2023. La résolution fait fond sur le deuxième rapport d'étape annuel sur le plan stratégique patrimonial ([A/70/394](#) et [A/70/394/Corr.1](#)), qui est donc considéré comme le rapport de base pour le projet de plan stratégique patrimonial.

47. Depuis 2015, le coût estimé et approuvé du plan stratégique patrimonial, d'un montant total de 836 500 000 francs suisses, a été reconfirmé chaque année par l'Assemblée générale.

48. À la fin de décembre 2019, les dépenses totales consacrées au plan stratégique patrimonial avaient atteint 171 317 852 francs suisses. Ce montant représente 43 % des dépenses projetées jusqu'à la fin de 2019, soit 397 150 500 francs suisses (voir [A/70/394](#) et [A/70/394/Corr.1](#) pour les prévisions de dépenses), et 20 % du coût total approuvé (836 500 000 francs suisses).

49. En 2015, le montant global prévu pour les imprévus et la hausse des coûts était de 143 997 600 francs suisses pour la durée du projet (de 2015 à 2023). En 2019, le montant prévu pour les imprévus et la hausse des coûts s'élevait à 57 668 000 francs

suisse pour la durée restante du projet (de 2019 à 2025). Le montant résiduel de 57,7 millions de francs suisses représente la provision disponible en septembre 2019 pour les éventuelles augmentations de coûts à venir.

50. Le Comité estime que la provision pour imprévus est faible par rapport à la valeur des travaux restants, notamment en ce qui concerne la rénovation prochaine du Palais des Nations, qui comportera inévitablement des travaux imprévus entraînant des coûts supplémentaires.

Conclusion

51. Sur la base des informations de février 2020, le Comité des commissaires aux comptes exprime son inquiétude quant à l'achèvement du projet dans les délais impartis et quant au coût global du projet. Il estime que l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial devrait traiter cette question en priorité.

C. Constatations et recommandations

1. État de l'application des recommandations antérieures

52. Le Comité a examiné l'état de l'application des recommandations antérieures en tenant compte des réponses données par l'administration en janvier 2020 à ses rapports d'audit ([A/74/5 \(Vol. I\)](#), [A/73/157](#), [A/72/5 \(Vol. I\)](#) et [A/72/5 \(Vol. I\)/Corr.1](#)). Sur les 22 recommandations formulées par le Comité sur le plan stratégique patrimonial, 14 (64 %) avaient été intégralement appliquées, 6 (27 %) étaient en cours d'application et 2 (9 %) avaient été rendues caduques. On trouvera dans l'annexe II du présent rapport un résumé plus détaillé de la suite donnée aux recommandations formulées par le Comité.

2. Gouvernance du projet

53. Le Groupe de la gestion des bâtiments des bureaux extérieurs (Bureau des services centraux d'appui) a élaboré des directives relatives à la gestion des projets de construction devant orienter l'exécution de projets à grande échelle. Ces directives ont été achevées en 2016 et diffusées au Siège et aux bureaux hors Siège ([A/70/697](#), par. 23).

54. On trouve dans ces directives des informations détaillées sur la notification des risques. Conformément à la section 9.6.7 des directives, la provision pour imprévus devrait être réservée à la gestion des risques qui se concrétisent et nécessitent des mesures d'atténuation financière.

Gestion des risques

55. La provision pour imprévus est déterminée de deux manières différentes dans le cadre du projet de plan stratégique patrimonial :

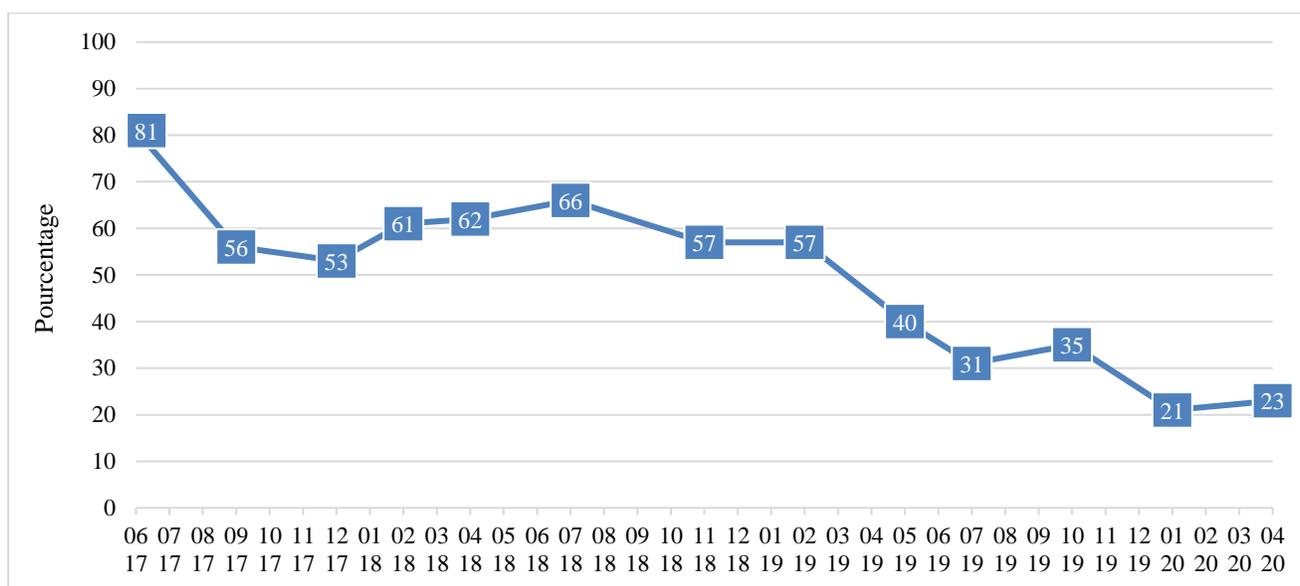
a) L'équipe chargée du plan stratégique patrimonial détermine le montant de la provision pour imprévus comme étant la différence entre le budget approuvé et la somme de l'enveloppe financière prévisionnelle actualisée et de la hausse des coûts. La somme résiduelle représente le montant de la provision pour imprévus (inscrite au budget) ;

b) Indépendant de l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial, le cabinet de gestion des risques détermine le montant de la provision pour imprévus à l'aide d'une analyse itérative des risques. Cette simulation d'un modèle probabiliste de risque fournit une estimation des coûts totaux sur la base du coût estimatif des risques et des incertitudes actuels afférents au projet. Le cabinet indépendant de

gestion des risques calcule le montant recommandé de la provision pour imprévus (en plus de l'enveloppe financière prévisionnelle) qui est nécessaire pour réaliser l'ensemble du cahier des charges du projet. Le niveau de confiance (ou la probabilité) de réaliser le plan stratégique patrimonial dans les limites du budget est indiqué dans les rapports trimestriels de gestion des risques.

56. On trouvera à la figure II l'évolution du niveau de confiance de mener à bien le projet dans les limites du budget, d'après les rapports trimestriels de gestion des risques établis depuis juin 2017.

Figure II
Évolution de la probabilité de réaliser le plan stratégique patrimonial dans les limites du budget, juin 2017-avril 2020



Source : Comité des commissaires aux comptes.

Atténuation des risques liés à la rénovation du Palais des Nations

57. Le Comité a noté que, depuis août 2018, la probabilité de réaliser le plan stratégique patrimonial dans les limites du budget disponible avait diminué presque continuellement, passant de 66 % à 23 %.

58. D'après le rapport trimestriel n° 4 sur la gestion des risques (2019/2020), en avril 2020, la probabilité de mener à bien le projet dans les limites du budget était de 23 %, le montant de la provision pour imprévus était estimé par le cabinet de gestion des risques à 77,503 millions de francs suisses et le dépassement prévu de 33,490 millions de francs suisses, contre une provision pour imprévus estimée par l'équipe chargée du projet à 70,527 millions de francs suisses et un dépassement prévu de 26,379 millions de francs suisses.

59. On trouve en outre dans ce rapport le classement des 10 principaux risques associés au projet. Le Comité a noté que, sur les cinq risques associés à la partie du projet relative à la « rénovation », trois étaient directement ou indirectement liés au prix maximum garanti et aux clauses du contrat de rénovation des bâtiments historiques qui devaient être convenus à l'issue de la phase préalable aux travaux. Les risques recensés étaient les suivants :

a) Retard pour arriver à une entente sur le prix maximum garanti ou retrait du contrat en l'absence d'accord (REN1-1478) ;

b) Erreurs/omissions dans la fixation/l'ajustement des prix des offres (REN1-1482) : les économies prévues dans la proposition d'appel d'offres peuvent ne pas être justifiées ;

c) Réparations non prévues (REN1-1489) : le dossier d'appel d'offres concernant les travaux de rénovation reposant sur les études techniques et les dessins associés pourraient ne pas couvrir tous les travaux nécessaires, tels que diverses réparations à faire sur l'enveloppe ou la structure des bâtiments existants qui sont susceptibles d'être mises au jour à mesure que des études supplémentaires seront entreprises et que les travaux se feront, découvrant la structure des bâtiments.

60. Le Comité envisage les risques suivants :

a) Le prix maximum garanti et les clauses contractuelles qui doivent encore être définis dans le contrat de rénovation dépendront principalement de l'ampleur des travaux de rénovation à effectuer. La nécessité de faire des réparations non prévues peut apparaître pendant la phase préalable aux travaux. Par conséquent, le volume des travaux de rénovation peut augmenter ;

b) Il se peut que des réparations non prévues apparaissent encore à l'issue de la phase préalable aux travaux et que l'ampleur des travaux de rénovation à effectuer ne devienne évidente que lorsque les travaux de rénovation proprement dits seront en cours. L'entrepreneur pourrait ne pas être prêt à assumer ce risque sans être indemnisé ;

c) Enfin, il se peut que les économies envisagées dans le dossier d'appel d'offres ne se concrétisent pas.

61. Compte tenu de ces risques, le prix maximum garanti pourrait être plus élevé que ce qui avait été prévu lors de la conclusion du contrat de rénovation. Le Comité voit, en principe, trois scénarios se dessiner à l'issue de la phase préalable aux travaux :

a) L'accord sur le prix maximum garanti ne sera pas conclu (parce que, par exemple, le prix maximum garanti demandé par le maître d'œuvre est si élevé que le plan stratégique patrimonial ne peut pas se le permettre) ;

b) Pour parvenir à un accord sur le prix maximum garanti et les clauses contractuelles, il faudra négocier davantage ;

c) Il y aura accord sur le prix maximum garanti.

62. Les premier et deuxième scénarios entraîneraient de longs retards et des coûts beaucoup plus élevés.

63. Le Comité sait que l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial s'est déjà penchée sur les risques liés aux travaux de rénovation, mais il estime que les mesures d'atténuation qui ont été prises ne sont toujours pas suffisantes. Il estime également qu'il faut d'urgence envisager des mesures supplémentaires d'envergure pour atténuer les risques concernant la partie du projet relative à la « rénovation », notamment des solutions de repli.

64. Le Comité recommande que l'Office des Nations Unies à Genève élabore d'autres stratégies d'atténuation au cas où le prix maximum garanti serait plus élevé que prévu.

65. L'administration accepte cette recommandation et prend acte de la chute du niveau de confiance prévu par le cabinet de gestion des risques quant à la probabilité de réaliser le cahier des charges du plan stratégique patrimonial dans les limites du budget approuvé. En ce qui concerne les solutions de repli au cas où le prix maximum

garanti proposé pour le bâtiment historique serait plus élevé que prévu, l'Office des Nations Unies à Genève devrait, en application du paragraphe 5 de la section X de la résolution 70/248, soumettre des options à l'Assemblée générale pour approbation avant de procéder à toute modification susceptible d'avoir une incidence sur le cahier des charges du plan stratégique patrimonial.

Analyse de la valeur acquise

66. Conformément au chapitre 11.4 des directives pour la gestion des projets de construction, les analyses de la valeur acquise peuvent être utilisées pour déterminer l'exécution du projet.

67. Dans ses rapports mensuels, l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial rend compte au maître d'ouvrage, au maître d'œuvre et au Service de la politique de gestion mondiale des biens, à New York, de la valeur acquise du plan stratégique patrimonial.

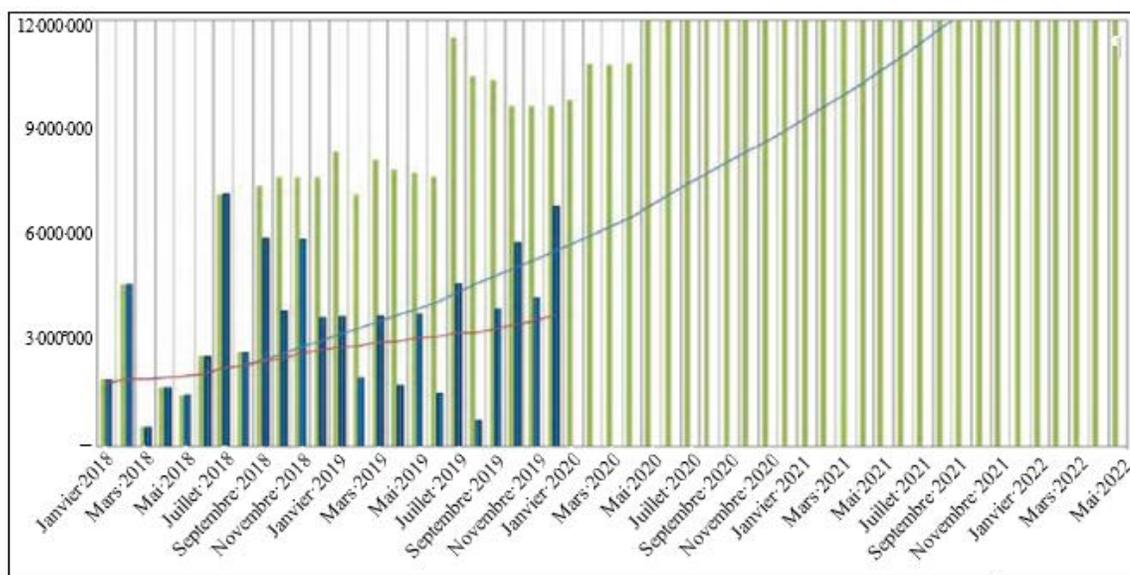
68. L'analyse de la valeur acquise est une technique de gestion de projet standard visant à évaluer l'exécution d'un projet à un moment donné. Il s'agit de comparer l'état d'avancement des travaux et les coûts afférents aux différentes phases par rapport à ce qui était prévu.

69. L'analyse de la valeur acquise utilise trois éléments d'information clés sur les projets :

- a) La valeur prévue, qui est le coût budgété pour les travaux à effectuer ;
- b) Le coût réel, qui est l'argent dépensé pour les travaux réalisés jusqu'à date ;
- c) La valeur acquise, qui est calculée en multipliant le budget prévu pour une activité ou une série de travaux par le pourcentage exécuté au jour dit.

70. Le Comité a étudié le graphique intitulé « Courbe de la valeur acquise » qui figure dans le rapport mensuel n° 59 (décembre 2019). Comme le projet se terminera après mars 2022 et coûtera plus de 12 millions de francs suisses, le graphique ne montre qu'une partie de l'ensemble du projet.

Figure III
Courbe de la valeur acquise



Source : Rapport mensuel n° 59 (décembre 2019) sur le plan stratégique patrimonial.

71. Le Comité note ce qui suit dans le graphique intitulé « courbe de la valeur acquise » :

a) La courbe bleue représente la valeur prévue. Elle représente le coût cumulé prévu des travaux qu'il est prévu de réaliser dans le cadre du projet jusqu'à un moment donné. La courbe correspond aux colonnes vert clair du graphique ; il est en effet prévu que ces montants soient dépensés à des moments bien précis ;

b) La courbe rouge représente le coût réel cumulé dépensé pour le projet jusqu'à un moment donné, y compris tous les coûts cumulés concernant les travaux effectués. La courbe rouge correspond aux colonnes bleu foncé du graphique ; il s'agit de montants effectivement dépensés à des moments bien précis ;

c) Aucune courbe n'est tracée pour la valeur acquise ni étiquetée comme telle. La courbe de la valeur acquise représenterait le pourcentage cumulé des travaux effectués jusqu'à un moment donné, exprimé en unités de coût ;

d) Le graphique ne comporte aucune légende.

72. Le Comité a appris que la courbe rouge représenterait le coût réel et la valeur acquise. En vertu du contrat de construction, l'entrepreneur serait payé sur la base du pourcentage du cahier des charges livré sur le site, attesté par la certification des surveillants des dépenses. Par conséquent, le pourcentage du cahier des charges réalisé à ce jour serait, en pratique, le même que le pourcentage du coût du contrat engagé à ce jour.

73. Le Comité estime qu'il importe de communiquer clairement aux parties prenantes du projet les informations relatives au cahier des charges, au calendrier et aux dépenses effectuées. Comme le graphique figurant dans le rapport mensuel ne comporte aucune légende ni aucune autre explication, un utilisateur ne peut pas savoir ce que les courbes et les colonnes signifient. Le graphique doit comporter des explications suffisantes permettant à l'utilisateur de comprendre et d'exploiter les informations données.

74. Le Comité recommande que l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial ajoute une légende ou une autre forme d'explication au graphique.

75. L'administration accepte cette recommandation et est d'accord pour inclure une légende dans ses rapports mensuels.

76. En outre, le graphique ne présente pas de prévision du coût réel futur.

77. Le Comité est d'avis que l'extension de la courbe rouge du graphique avec une prévision du coût réel permettrait également aux utilisateurs de comprendre les retards envisagés par rapport au calendrier prévu. Les retards seraient visualisés par le décalage entre un certain montant indiqué sur la courbe bleue et le même montant indiqué sur la courbe rouge (qui aura été allongée).

78. Le Comité recommande que l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial allonge la courbe du coût réel dans le graphique, indique une prévision du coût réel et marque les retards survenus par rapport au calendrier prévu au moment de l'établissement du rapport mensuel.

79. L'administration accepte cette recommandation et entend examiner quelle est la façon la plus efficace par rapport au coût que cela représente d'incorporer chaque mois une courbe de prévision significative.

80. Dans l'ensemble, le plan stratégique patrimonial s'étendra sur plus de 10 ans et comportera de multiples phases de conception et de construction pour le nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) et le Palais des Nations. Pour le personnel et les entrepreneurs qui travaillent dessus, les contrats de construction « Nouveau bâtiment

permanent », « Bâtiments historiques (A, B, C, D et S) » et « Bâtiment E (y compris la démolition de la tour) » sont des projets distincts.

81. Le Comité estime que les utilisateurs des rapports mensuels sur les projets seraient mieux à même d'évaluer l'exécution des projets si les résultats de l'analyse étaient communiqués séparément pour chaque phase du contrat.

82. Le Comité recommande que l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial révise le graphique qui rend compte du coût réel et budgété, depuis le début des travaux de rénovation, de chaque phase séparément dans le chapitre correspondant des rapports mensuels sur les projets.

83. L'administration accepte cette recommandation et modélisera l'état d'avancement des projets au niveau des différents contrats de construction séparément dans la section du rapport mensuel consacrée à l'état d'avancement des projets.

84. Le Comité estime qu'il serait utile à l'Assemblée générale de voir, dans les rapports du Secrétaire général, des graphiques actualisés sur l'état d'avancement des projets.

85. Le Comité recommande que l'Office des Nations Unies à Genève incorpore des graphiques sur l'état d'avancement des projets dans le rapport destiné à l'Assemblée générale.

86. L'administration accepte cette recommandation.

3. Stratégie de passation des marchés relative aux travaux de rénovation

87. Comme l'a indiqué le Comité (A/73/157, par. 111 à 115), l'administration a modifié la stratégie d'exécution des travaux de rénovation des bâtiments historiques. La nouvelle stratégie d'exécution consiste à faire au préalable des travaux de conception détaillée pour tous les travaux de rénovation des bâtiments historiques (A, B1, B2, C, D et S). Ce faisant, l'administration a suivi une approche plus traditionnelle de « conception-soumission-construction » plutôt qu'une approche de « conception-construction », dans laquelle l'étude technique est fournie par l'entrepreneur des travaux de rénovation. L'administration a fait valoir que la nouvelle stratégie d'exécution présentait l'avantage substantiel d'atténuer les risques liés au projet, notamment en suscitant des soumissions concurrentielles (A/72/521, par. 60).

88. La réaction des entreprises à la procédure de présélection pour les travaux de rénovation a été mitigée. Seul un petit nombre de soumissionnaires ont été présélectionnés. Il existe donc un risque considérable qu'aucun ne soumette une offre acceptable. Pour faire face à ce risque et garantir l'engagement total des soumissionnaires présélectionnés tout au long de l'appel d'offres, l'administration a utilisé une méthode novatrice en matière de passation de marchés et de contrats. Après approbation du Sous-Secrétaire général chargé du Bureau des services centraux d'appui, l'administration a suivi une procédure d'appel à la concurrence restreint comprenant des séances de discussions séparées avec chacun des soumissionnaires, ainsi que la présentation et l'évaluation d'une proposition intermédiaire.

89. En outre, l'administration a décidé que la stratégie de passation de marchés se ferait selon la méthode dite « à livre ouvert » avec un prix maximum garanti et un dispositif incitatif de partage des surcoûts ou des économies. Un accord sur le prix maximum garanti transfère de l'ONU à l'entrepreneur les risques liés à la réalisation du projet dans le cadre de l'enveloppe définie. Si le coût effectif des travaux est supérieur au prix maximum garanti, c'est l'entrepreneur qui devra supporter les coûts supplémentaires. Il s'agit d'un dispositif généralement utilisé pour les projets de construction sur lesquels l'entrepreneur est mieux placé pour contrôler et maîtriser les coûts.

90. Pour préparer leurs propositions intermédiaires, les soumissionnaires devaient examiner en détail toute la documentation figurant dans le dossier d'appel d'offres, qui comprenait, entre autres, plus de 2 000 dessins, un plan de dépenses et un projet de contrat de plus de 100 pages. La période initiale entre l'établissement du dossier de l'invitation à soumissionner et la date butoir de soumission des propositions intermédiaires par les soumissionnaires aurait dû être d'environ deux mois. Les propositions finales devaient être soumises environ un mois plus tard.

91. Certains soumissionnaires présélectionnés se sont retirés de la procédure d'appel d'offres. Dans le cadre des discussions et dans leur correspondance avec l'Office des Nations Unies à Genève, les autres soumissionnaires ont exprimé certaines réserves sur le contrat à prix maximum garanti qu'il était proposé de conclure pour le projet.

92. Les soumissionnaires ont déclaré qu'ils ne pouvaient pas accepter le risque associé au type de contrat à prix maximum garanti qui se déroulerait en une seule étape, car la rénovation d'un ancien bâtiment pour quelque 250 millions de francs suisses impliquait une répartition des risques déraisonnable. Ils ont déclaré ne pouvoir s'engager que sur ce qui était identifiable et quantifiable. Ils ont souligné qu'il leur fallait d'autres possibilités de valider le plan de dépenses, le cahier des charges et les dessins, notamment par des vérifications et des études sur place, avant de pouvoir s'engager sur un prix maximum garanti.

93. Afin de donner suite aux préoccupations des soumissionnaires, l'administration a modifié sa stratégie de passation de marchés. En mai 2019, l'administration a incorporé une deuxième étape dans la procédure visant à obtenir un prix maximum garanti, ajoutant une phase préalable aux travaux dans le contrat. Pendant cette phase, l'entrepreneur travaillerait avec l'ONU pour trouver les sous-traitants, les fournisseurs et/ou les consultants. La première phase des travaux de construction ne commencerait pas avant que le prix maximum garanti n'ait été fixé d'un commun accord. La date prévue pour l'achèvement des travaux de construction a été repoussée en conséquence. À la date de la signature du contrat, le 15 novembre 2019, ont été fixés les honoraires pour les services relevant de la phase préalable aux travaux, les frais généraux et les marges bénéficiaires ainsi que les études préliminaires ; le prix maximum garanti serait fixé à l'issue de la phase préalable aux travaux. Le contrat prévoit que le prix maximum garanti soit officialisé par les parties au moyen d'un avenant. Les parties doivent s'efforcer de convenir d'un prix maximum garanti dans les six mois suivant la date du contrat.

94. Le Comité a relevé d'après les réponses données par les soumissionnaires que les entrepreneurs potentiels avaient besoin d'une base solide pour calculer leurs prix.

95. Le Comité considère qu'il existe plusieurs approches visant à garantir que les entreprises de construction puissent déterminer leurs prix correctement. L'une de ces approches consiste à libérer l'entrepreneur de certains risques. Une autre consiste à permettre aux entreprises de maîtriser ou du moins d'évaluer pleinement les risques. Par exemple, un type de contrat qui libère un entrepreneur de certains risques est appelé marché à prix unitaires, à prix actualisables ou à prix forfaitaires. Un tel contrat comprend un devis quantitatif qui fournit une estimation quantitative des unités de travail définies d'après les dessins et le cahier des charges qui sont dans le dossier d'appel d'offres. Les parties conviennent du prix à l'unité des éléments respectifs (par exemple, 1 mètre de tel ou tel type de canalisation ou 1 mètre cube de terre excavée). Le paiement effectif est déterminé par le nombre d'unités effectivement requises multiplié par les prix unitaires respectifs. Si le nombre d'unités nécessaires est supérieur à ce qui avait été estimé, l'ONU devra payer les unités supplémentaires sur la base du prix convenu par unité. Par conséquent, l'ONU prend le risque que ses

estimations sur les quantités ne soient pas réalistes. L'entrepreneur court toujours le risque que le coût réel à l'unité s'avère plus élevé.

96. D'autres types de contrat permettent à l'entrepreneur d'être en meilleure position d'évaluer et de maîtriser les risques. Par exemple, dans l'approche « conception-construction », l'entrepreneur est responsable de la conception technique. Une longue phase de préparation aux travaux permet à un entrepreneur de se familiariser avec les risques du projet et d'affiner la conception, ce qui peut également constituer une bonne base pour un calcul de prix plus précis.

97. Il convient d'évaluer au cas par cas quelle est la stratégie de passation de marchés qui convient le mieux. Toutefois, le Comité estime qu'il faut éviter une stratégie dans laquelle l'entrepreneur supporterait la plupart des risques sans pouvoir les évaluer et les maîtriser correctement, car cela peut entraîner des inconvénients, notamment dissuader les entreprises de participer à l'appel d'offres ou inclure des primes de risque importantes dans le prix.

98. En ce qui concerne le contrat prévu dans la stratégie initiale de l'invitation à soumissionner, avec le recul, on comprend que les risques à supporter par l'entrepreneur par rapport aux possibilités qu'il avait de les évaluer et de les maîtriser ne rendaient pas la proposition attractive pour les entreprises. L'entrepreneur ne disposait que de moyens plutôt limités d'évaluer et de maîtriser les risques, puisque l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial avait fourni la plupart des plans et des estimations concernant les quantités. En outre, le délai initialement prévu pour permettre aux soumissionnaires de se familiariser avec les nombreux documents figurant dans le dossier d'appel d'offres et le projet était assez limité. Or, il était demandé aux soumissionnaires de prendre le risque de fixer un prix maximum garanti qui ne serait pas ajusté au cas où les quantités estimées seraient dépassées.

99. Le Comité estime que la décision de modifier la stratégie de passation de marchés pour appliquer une approche en deux étapes, en fonction de laquelle le prix maximum garanti serait fixé à l'issue de la phase préalable aux travaux signifie que les possibilités offertes aux entrepreneurs et les risques leur revenant étaient mieux équilibrés que dans l'approche initiale. Toutefois, cette approche contractuelle comporte des inconvénients bien précis, divers éléments devant encore être négociés après la conclusion effective du contrat.

100. En ce qui concerne les futures passations de marchés en vue de travaux de rénovation, le Comité recommande que l'Office des Nations Unies à Genève tienne compte des enseignements tirés et mette en œuvre, dès le départ et selon qu'il conviendra, des stratégies de passation de marchés qui soient équilibrées. Ces stratégies permettraient en outre aux entrepreneurs potentiels qualifiés de choisir de participer à l'appel d'offres et de soumettre des offres concurrentielles sans qu'il y ait de risque excessif pour l'ONU.

101. L'administration accepte cette recommandation et convient que la stratégie révisée de passation de marchés permet d'arriver à un meilleur équilibre contractuel. L'administration estime d'autre part que l'adoption de cette stratégie a été un facteur essentiel ayant facilité l'aboutissement de la procédure d'appel d'offres et la sélection concurrentielle d'un entrepreneur bien qualifié. L'administration a déjà lancé un exercice d'évaluation des enseignements tirés de l'expérience afin de les intégrer à la stratégie de passation de marchés qui sera définie en vue de la rénovation du bâtiment E.

4. Calendrier du projet

102. Dans ses rapports sur le plan stratégique patrimonial pour les années 2017 [A/72/5 (Vol. I) et A/72/5 (Vol. I)/Corr.1], 2018 (A/73/157) et 2019 [A/74/5 (Vol. I)],

le Comité des commissaires aux comptes a jugé que certaines hypothèses figurant dans le calendrier du projet étaient très optimistes. Ces hypothèses concernaient les activités et éléments essentiels suivants :

a) Le délai de construction du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) a été réduit de 30 à 27 mois, l'entrepreneur ayant offert de le faire dans un délai plus court ; le Comité a estimé, entre autres, que ce calendrier resserré ne tenait pas compte de la survenue éventuelle d'imprévus (A/72/5 (Vol. I) et A/72/5 (Vol. I)/Corr.1, par. 409 à 411) ;

b) La période prévue pour la réalisation des études techniques et l'établissement de la documentation relative à l'appel d'offres pour les bâtiments historiques B2, C, D et S était de moins de six mois ; le Comité a considéré qu'il y avait un risque élevé que ce calendrier serré ne soit pas respecté, au vu des retards constatés lors de la réalisation des études techniques relatives aux bâtiments A et B1 et compte tenu du fait que la période d'exécution des études techniques portant sur les bâtiments B2, C, D et S avait à l'origine été estimée à huit mois (A/73/157, par. 126 et 132) ;

c) La durée de la procédure de passation de marchés pour la rénovation des bâtiments historiques, c'est-à-dire le délai entre la publication de l'invitation à soumissionner et le début des travaux, a été ramené de 301 à 250 jours ; le Comité a déclaré que le délai prévu pour la procédure de passation de marchés relative à la rénovation des bâtiments historiques semblait plutôt court, sachant qu'il y aurait des discussions intensives avec les soumissionnaires (A/74/5 (Vol. I), par. 501, 502 et 508) ;

d) L'achèvement du projet dans son ensemble à la fin de 2023 au plus tard ; le Comité a estimé que le projet d'échelonnement des travaux de janvier 2019, selon lequel la date d'achèvement du projet était toujours prévue pour 2023, risquait d'être difficile à tenir à cause de la procédure de passation de marchés pour la rénovation des bâtiments historiques, de la livraison par étapes des travaux du bâtiment H qui était envisagée et du fait de l'absence de marge de manœuvre, par exemple au cas où il y aurait des contraintes inattendues liées à la structure des bâtiments historiques (ibid., par. 507 à 509).

103. Le Comité a noté que ces hypothèses concernant le calendrier s'étaient effectivement révélées optimistes :

a) Selon la date contractuelle d'achèvement modifiée le 15 juillet 2020, la durée de construction du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) serait d'au moins 34 mois au lieu de 27. L'une des raisons justifiant de prolonger la période de construction était liée à la modification de l'aménagement intérieur pour tenir compte de la gestion souple de l'espace de travail. Une autre raison était l'état inattendu du sol qui a nécessité de faire de nouvelles études et de revoir la conception des fondations du bâtiment. D'après l'évaluation actuelle du plan stratégique patrimonial, l'entrepreneur ne sera pas en mesure d'achever les travaux en respectant les dates butoirs fixées dans le contrat ;

b) La conception technique et le dossier d'appel d'offres pour les bâtiments historiques B2, C, D et S ont nécessité plusieurs révisions et compléments d'information, ce qui a pris plus de six mois. Même si l'on ne tient pas compte de la période consacrée aux révisions et aux compléments d'information et que l'on ne prend en considération que la première date à laquelle le bureau d'études a présenté un ensemble de documents techniques et le dossier d'appel d'offres, la période consacrée à la conception technique a duré au moins trois mois de plus que prévu ;

c) Le délai entre la première publication de l'appel d'offres et la signature du contrat de construction le 15 novembre 2019 a été de 296 jours au lieu de 250. La plupart des travaux de construction proprement dits devaient commencer six mois plus tard, ce qui permettait d'incorporer dans le contrat une phase préalable aux travaux. Il a été décidé qu'il y aurait une phase de préparation des travaux pour donner suite aux préoccupations formulées par les soumissionnaires au cours de la procédure de passation de marchés. Pendant cette période, l'entrepreneur travaillerait avec l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial pour trouver les sous-traitants, les fournisseurs et/ou les consultants afin de permettre la réalisation du projet dans les limites du prix fixé dans le contrat (voir annexe 16 du contrat de travaux de rénovation, par. 1.2 et 1.3). Un prix maximum garanti doit être fixé d'un commun accord à l'issue de la phase de préparation aux travaux ;

d) Dans le calendrier de l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial, la date d'achèvement du projet dans son ensemble a été reportée de fin 2023 à fin août 2024.

104. Le Comité considère qu'un calendrier reposant sur des hypothèses trop optimistes et visant des objectifs irréalisables peut comporter des risques supplémentaires. Par exemple, les entreprises peuvent être dissuadées de soumettre une offre si elles ne disposent pas du temps nécessaire pour se familiariser avec le projet, préparer leur offre et exécuter le contrat. Les locataires qui se fient aux dates d'achèvement communiquées peuvent ne pas être préparés au cas où l'espace de bureau nécessaire ne serait pas disponible en temps voulu. Le Comité estime donc qu'il importe que le calendrier du projet repose sur des hypothèses réalistes visant des objectifs réalisables. Si les objectifs réalisables s'écartent des objectifs fixés à l'origine, cela doit être communiqué de manière transparente et en temps utile.

105. Le Comité recommande que l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial continue de s'efforcer de fixer et de communiquer un calendrier du projet qui soit fiable en évitant les délais trop optimistes.

106. L'administration accepte cette recommandation ; elle a déjà commencé à l'appliquer. L'administration convient qu'il est essentiel d'avoir un calendrier réaliste et réalisable et estime que, compte tenu des informations actuellement disponibles, les délais prévus sont serrés mais néanmoins réalisables. L'administration reconnaît qu'en cas d'imprévus concernant les conditions existantes des bâtiments, la marge de manœuvre pourrait s'avérer insuffisante au niveau du calendrier. Elle continue de suivre le risque afférent au calendrier en coordination avec le cabinet de gestion des risques et de rechercher des stratégies d'atténuation, l'objectif étant de réduire au minimum les retards et de récupérer du temps chaque fois que cela est possible. Les retards ont été communiqués de manière transparente et en temps utile au maître d'ouvrage, au comité directeur et à l'Assemblée générale.

5. Modélisation des informations de la construction

107. La modélisation des informations de la construction est une méthode qui permet une utilisation approfondie de l'informatique dans la conception, l'ingénierie, la construction et l'exploitation des actifs bâtis. Cette méthode vise également à assurer un lien sans discontinuité entre le maître d'ouvrage, les concepteurs, les professions du bâtiment, l'entrepreneur et les utilisateurs finaux d'un projet de construction. Elle repose sur l'idée consistant à utiliser de manière continue des maquettes numériques tout au long du cycle de vie d'un actif bâti, depuis l'étude d'avant-projet jusqu'à l'étape de conception détaillée et la phase d'exploitation, qui est plus longue. En utilisant la modélisation des informations de la construction, une équipe chargée d'un projet peut créer un projet partagé doté d'informations intégrées bénéficiant à la fois

d'un processus qui intègre les meilleures pratiques et de maquettes multidimensionnelles.

Stratégie d'exécution

108. L'Office des Nations Unies à Genève a conclu un contrat avec un bureau d'études en octobre 2014, demandant l'application de la méthode de modélisation des informations de la construction au projet de plan stratégique patrimonial. Cette demande a été intégrée au contrat passé avec l'entreprise de bâtiment signé en septembre 2017.

109. Ainsi la modélisation des informations de la construction est-elle déjà utilisée depuis près de cinq ans.

110. Le Comité a noté que l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial avait livré les deux premières sections du projet de construction du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) en 2019. La troisième section, le nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) lui-même, devrait être livré en 2020. La phase d'exploitation et de maintenance des bâtiments a donc déjà commencé.

111. Toutefois, le Comité n'a trouvé aucune évaluation concernant : a) le personnel et les coûts supplémentaires nécessaires pour tenir à jour la maquette numérique des bâtiments après la livraison du plan stratégique patrimonial ; b) la manière dont les précieuses informations recueillies dans la maquette numérique pourraient être reliées aux logiciels déjà utilisés, en particulier à Umoja. Umoja-Extensions 1 et 2, qui ont été mis en service au Siège de l'ONU, couvrent un large éventail de fonctions, telles que l'immobilier et la gestion des conférences et des manifestations.

112. De plus, le Comité a noté que l'Office des Nations Unies à Genève n'avait pas encore déterminé les avantages qui découleraient de l'application de cette méthode au-delà de la phase de construction dans le cadre du plan stratégique patrimonial, notamment, par exemple, les modalités d'utilisation à long terme dans le cadre de l'exploitation et de la maintenance des actifs bâtis.

113. Le Comité estime qu'il importe d'élaborer une stratégie sur la manière d'appliquer la méthode de modélisation des informations de la construction, en particulier pour la longue phase de maintenance qui suit la phase de construction. Une telle stratégie favoriserait une application efficace et ciblée de la méthode de modélisation des informations de la construction. Cela permettrait à toutes les parties prenantes du projet, en particulier l'Office des Nations Unies à Genève, de mieux comprendre et utiliser cette méthode ainsi que de tirer parti d'une maquette conforme à l'ouvrage tel qu'il a été construit¹. Un exemple d'objectif stratégique est l'utilisation de la maquette numérique pour améliorer l'état de préparation opérationnelle et l'exécution de la maintenance. Le Comité estime également que l'Office pourrait clarifier la manière dont les informations figurant dans la maquette numérique pourraient être reliées à Umoja afin d'éviter les doublons.

114. Le Comité recommande que l'Office des Nations Unies à Genève définisse une stratégie transversale étayée et orientée vers l'avenir sur ce qu'apporterait la méthode de modélisation des informations de la construction à l'Office pendant toute la durée de vie des bâtiments du Palais des Nations.

115. L'administration accepte cette recommandation. Elle considère que le processus de transfert des responsabilités et la documentation correspondante servent à transférer la maquette numérique et la stratégie y relative aux services chargés des

¹ Une maquette numérique conforme à l'ouvrage tel qu'il a été construit donne des informations sur l'état réel du bâtiment.

opérations à l'Office des Nations Unies à Genève. Pendant le transfert de responsabilités, la Section de la gestion des installations, en particulier, continuera d'affiner l'intégration de la maquette numérique aux procédures opérationnelles en cours. Étant donné la complexité de la maquette numérique, la Section devrait élargir ses capacités professionnelles à cet égard et se restructurer afin de renforcer les ressources connexes de son effectif. La Section pourrait également devoir envisager l'établissement d'un contrat de service. L'administration considère par conséquent que de nombreux éléments qui entreraient dans une telle stratégie ont déjà été mis au point et seront consignés dans une étude transversale de la modélisation des informations de la construction.

Contrat

116. En mars 2014, l'Office des Nations Unies à Genève a demandé à la société de services de gestion des programmes de fournir un expert en modélisation des informations de la construction, mais sans donner de précisions supplémentaires. D'après l'avenant au contrat datant de 2015, « l'examen, selon que de besoin, des dessins issus de la modélisation des informations de la construction » faisait partie du profil d'emploi. En janvier 2016, un programmeur administratif a rejoint la société de services de gestion des programmes. Selon les rapports mensuels remis par la société de services de gestion des programmes, le programmeur administratif devait passer en revue la maquette numérique des bâtiments en mars et avril 2016. En juin 2018, un autre avenant au contrat a précisé les tâches qui seraient celles d'un architecte principal (modélisation des informations de la construction).

117. Le Comité a évalué si la société de services de gestion des programmes s'était acquittée des tâches prévues dans le contrat en ce qui concerne la modélisation des informations de la construction.

118. Le Comité a constaté que les avenants au contrat datant de 2014 et 2015 ne définissaient pas clairement les tâches que l'expert en modélisation des informations de la construction devait effectuer. Ce n'est qu'en 2016 que le nouveau programmeur administratif possédant des connaissances en matière de modélisation de l'information de la construction a commencé à effectuer des tâches y relatives, lesquelles ne relevaient pas, d'après le contrat, du poste de programmeur administratif. En outre, le Comité a noté que l'Office des Nations Unies à Genève n'avait pas précisé avant 2018 les tâches qui incomberaient à un responsable de la modélisation des informations de la construction.

119. Le Comité estime que la société de services de gestion des programmes n'a pas passé en revue la maquette numérique, contrairement à ce que prévoyait le contrat de 2015, puisqu'elle ne disposait pas d'un expert en modélisation des informations de la construction. En conséquence, l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial n'a pas pu se faire une idée de la qualité des maquettes numériques créées par le bureau d'études avant 2018, date à laquelle l'architecte principal spécialisé dans la modélisation des informations de la construction a pris en charge les tâches.

120. L'administration a déclaré qu'avant 2018, au stade de la faisabilité et de l'étude d'avant-projet, la tâche de vérification de la maquette numérique des bâtiments étant relativement réduite, elle était assurée par un membre de l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial [plus précisément l'architecte (P-4)], appuyé par l'architecte expert (maîtrise d'œuvre opérationnelle) de la Section de la gestion des installations. Une administratrice a été recrutée en 2016 pour effectuer des tâches liées à l'administration de la gestion de projet plutôt que de la modélisation des informations de la construction. En 2018, du fait du renouvellement du personnel, de l'augmentation de la charge de travail des architectes (puisque la construction et la conception technique de la rénovation se déroulaient simultanément) et du niveau de

détail accru de la modélisation des informations de la construction, il a fallu recruter un expert-conseil afin qu'il s'occupe de cette tâche. C'est ainsi que, après avoir obtenu sa maîtrise en modélisation des informations de la construction en 2017, l'administratrice a assumé son nouveau rôle d'architecte principale.

121. Le Comité recommande que l'Office des Nations Unies à Genève continue d'intégrer les enseignements tirés de l'expérience dans tout processus de recrutement d'experts à l'avenir, en vue de l'utilisation à long terme de la modélisation des informations de la construction, l'objectif étant de faciliter les processus de sélection.

122. L'administration accepte la recommandation consistant à intégrer les leçons tirées de l'expérience à la planification des activités futures, y compris le recrutement d'experts techniques.

Validation de la maquette

123. En vertu du contrat, le bureau d'études est chargé, entre autres, d'élaborer des maquettes numériques des bâtiments, qui sont transférés à l'entreprise de bâtiment et qui servent de base pour les travaux à venir ainsi que pour l'exploitation et la maintenance futures.

124. Le contrat prévoit que le bureau d'études « élabore un ensemble complet de documents concernant l'étude de faisabilité du projet dans son ensemble », suivi de trois étapes de conception successives : a) l'étude d'avant-projet ; b) la conception détaillée ; c) la conception technique (études techniques). À toutes les étapes de conception, la maquette numérique doit être utilisée comme plateforme d'échange d'informations pour tous les métiers qui participent à la conception et comme base pour les simulations concernant l'efficacité énergétique, l'utilisation de l'espace et l'accessibilité ainsi que la gestion des coûts. Le niveau de perfectionnement de la modélisation des informations de la construction définit les différents niveaux de détail de la géométrie de la maquette. En outre, les différentes étapes de conception ne doivent pas être considérées comme achevées tant que l'Office des Nations Unies à Genève n'a pas publié un avis écrit indiquant que les étapes de conception sont validées à 100 %.

125. Le Comité a noté que l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial n'avait pu fournir de maquettes numériques que pour la conception technique du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H), pas pour l'étude d'avant-projet ni pour la conception détaillée. En outre, il n'existe aucune information indiquant si des maquettes ont été validées à la fin de l'étude d'avant-projet et de l'étape de conception détaillée. D'autre part, il n'y avait pas de précisions dans le contrat passé avec le bureau d'études sur le niveau de détail que les maquettes numériques auraient dû comporter à la fin de chaque étape de conception.

126. Le Comité estime qu'il importe de vérifier la qualité des maquettes numériques des bâtiments à la fin de chaque étape de conception, afin d'éviter les erreurs de conception, et de suivre en permanence l'évolution des maquettes numériques.

127. Le Comité recommande que l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial étaye l'avancement de la conception et la qualité des maquettes numériques à la fin de chaque étape de conception en validant les maquettes numériques qui correspondent à chacun des bâtiments, lesquelles serviront pour le reste du projet.

128. L'administration accepte cette recommandation mais fait observer que les étapes relatives à l'étude d'avant-projet et à la conception détaillée sont terminées pour tous les bâtiments, à l'exception du bâtiment E. L'instruction donnée au bureau d'études

de procéder à la conception technique était le signe que l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial était suffisamment satisfaite des maquettes numériques des bâtiments pour aller de l'avant. Pour ce qui est des bâtiments historiques, il y avait eu une réunion officielle, au cours de laquelle la conception détaillée et les valeurs de suivi des coûts y relatifs avaient été validées. Une réunion du même ordre se tiendra en vue de la validation de la conception détaillée du bâtiment E.

Responsabilité concernant les maquettes

129. Le bureau d'études a élaboré un plan de gestion relatif à la modélisation des informations de la construction, qui définit les utilisations qu'il convient de faire de la modélisation des informations de la construction pendant les travaux. Voici quelques conditions liées à l'utilisation des maquettes numériques par l'entreprise de bâtiment :

a) Les maquettes numériques ne font pas partie des documents contractuels relatifs au nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) et à la rénovation du Palais des Nations ;

b) Le bureau d'études n'assume aucune responsabilité quant à l'exactitude ou à l'exhaustivité des maquettes numériques ayant été élaborées ni quant aux données et/ou informations qu'elles contiennent ;

c) Le bureau d'études n'assume aucune responsabilité quant aux erreurs et/ou omissions qui se trouveraient dans les maquettes numériques ayant été élaborées ;

d) C'est à l'entrepreneur, et à lui seul, qu'il appartient de vérifier l'exactitude de tous les résultats obtenus à l'aide des maquettes numériques fournies par le bureau d'études.

130. L'équipe chargée du plan stratégique patrimonial a passé en revue le plan de gestion des informations de la construction, lequel est devenu partie intégrante du contrat passé avec l'entreprise de bâtiment.

131. Le Comité a relevé que l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial était d'accord pour que le bureau d'études transfère non seulement les maquettes numériques, mais aussi la responsabilité première de leur qualité à l'entrepreneur.

132. Le Comité estime que les responsabilités concernant les maquettes numériques des bâtiments devraient toujours être liées au prestataire qui les a établies.

133. Le Comité recommande que l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial confirme que la responsabilité de la qualité des maquettes numériques des bâtiments appartient aux prestataires correspondants à tous les stades de la conception et de la construction, au moins pour ce qui est de la rénovation du bâtiment E.

134. L'administration accepte cette recommandation et confirme que, pour ce qui est du bâtiment E, la conception technique sera réalisée par le maître d'œuvre et non par le bureau d'études. En conséquence, le maître d'œuvre assumera la responsabilité des maquettes une fois que la conception technique aura commencé.

Qualité des maquettes

135. Une maquette numérique comporte des informations utiles à la planification, à la construction et à l'exploitation d'un bâtiment. Elle comprend aussi des maquettes tridimensionnelles individuelles (maquette architecturale, maquette mécanique, maquette électrique ou maquette structurelle).

136. Le bureau d'études doit modéliser et livrer des éléments précis en termes de taille, de forme, d'emplacement et d'orientation, avec le niveau de détail adéquat. Les travaux de construction et de maintenance de l'actif bâti doivent reposer sur des maquettes numériques élaborées avec précision. Cela signifie que les maquettes ont le même point de référence projet², ne contiennent que leurs propres éléments techniques et les informations nécessaires, sont correctement mises à jour et rendent compte de toutes les dimensions appropriées nécessaires à la construction.

137. Le bureau d'études a transféré les maquettes numériques du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) à l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial. Ces maquettes ont servi de référence pour la procédure de passation des marchés et pour l'entreprise de bâtiment aux fins des travaux de construction du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H).

138. Le Comité a constaté que les maquettes numériques conçues par le bureau d'études étaient partiellement incorrectes s'agissant de l'étude d'avant-projet et de l'étape de conception détaillée. Voici quelques exemples :

- a) Trois transformateurs électriques ont été modélisés comme des générateurs de gaz ;
- b) Des éléments électriques sont indiqués dans la maquette structurelle ;
- c) Les maquettes ont des points de référence projet différents ;
- d) Les informations types ou les propriétés techniques sont en différentes langues dans les maquettes numériques.

139. En outre, le bureau d'études a remis à l'entreprise de bâtiment une seule maquette pour la mécanique, l'électricité et la plomberie. Le Comité estime qu'il est très difficile de vérifier une seule maquette comportant les éléments de mécanique, d'électricité et de plomberie. La densité de l'information peut avoir un impact sur la taille de la maquette et, par la suite, sur la vie de celle-ci en raison des volumes importants de données qu'elle comporte.

140. Le Comité est conscient que l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial a travaillé en permanence avec le bureau d'études, améliorant progressivement la qualité des maquettes numériques. L'équipe chargée du plan stratégique patrimonial a repéré ces erreurs et demandé au bureau d'études de les corriger.

141. Le Comité estime que toute inexactitude subsistant dans les maquettes numériques transférées à l'entreprise de bâtiment peut nuire à la qualité de la maquette « conforme à l'ouvrage tel qu'il a été construit » qui sera remise à la fin de la phase de construction. Si la maquette conforme à l'ouvrage tel qu'il a été construit est de mauvaise qualité, cela nuira à son utilisation aux fins d'exploitation et de maintenance. Toutefois, l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial a la possibilité de revoir et de commenter les maquettes mises à jour régulièrement par le maître d'œuvre, ce qui permet de régler ces questions au fur et à mesure de l'avancement des travaux.

142. Le Comité recommande que l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial continue de s'efforcer de garantir la qualité des maquettes pour l'ensemble du projet.

143. L'administration accepte cette recommandation et confirme que des mesures appropriées continueront d'être appliquées dans le cadre de la gestion des contrats pour faire en sorte que les résultats escomptés qui y sont indiqués soient atteints.

² Le point de référence définit l'origine du système de coordonnées du projet.

6. Économies d'énergie

144. Dans son rapport de 2011 sur le plan stratégique patrimonial, le Secrétaire général a souligné qu'il importait de moderniser l'extérieur du bâtiment et les systèmes électromécaniques pour réduire les coûts associés à la consommation d'énergie. Les mesures prises par l'Office des Nations Unies à Genève, y compris la mise en œuvre du plan stratégique patrimonial, devaient permettre de faire des économies d'énergie au Palais des Nations (bâtiments A, B, C, D, E et S) d'environ 25 % [A/66/279, par. 11 c) iv)]. En conséquence, la réduction de la consommation d'énergie est l'un des principaux objectifs du projet de plan stratégique patrimonial.

145. En 2015, l'Assemblée générale a approuvé le cahier des charges du projet, le calendrier d'exécution et les prévisions de dépenses. Dans l'intervalle, des mesures d'économie d'énergie au Palais des Nations avaient été appliquées, grâce à un don de 50 millions de francs suisses. Les travaux, achevés en 2014, consistaient à rénover une partie de la toiture et des fenêtres, à optimiser l'éclairage, à installer des panneaux solaires et à remplacer certains dispositifs de ventilation. D'après le rapport du Secrétaire général sur le plan stratégique patrimonial (A/68/372), le don du pays hôte a contribué à réduire la portée du plan stratégique patrimonial ainsi que le coût global du projet de rénovation.

146. Dans son rapport de 2018 (A/73/157), le Comité a recommandé que l'administration envisage de fixer au début de la mise en œuvre du plan stratégique patrimonial le niveau de référence pour la réduction de la consommation d'énergie. L'administration devrait donc prendre en compte les économies d'énergie déjà réalisées grâce aux mesures n'entrant pas dans le cadre du plan stratégique patrimonial.

Consommation d'énergie

147. En janvier 2020, l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial a remis au Comité des mémorandums relatifs à la consommation d'énergie pour l'informer de l'état actuel de l'objectif visant à réduire de 25 % la consommation d'énergie au Palais des Nations, en prenant 2010 comme référence. Un des mémorandums était daté de novembre 2018 et un autre d'octobre 2017.

148. Le Comité consultatif a noté que l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial avait, entre autres :

- a) Ajusté la consommation énergétique de référence en ne tenant compte que les principaux bâtiments du Palais des Nations (en excluant donc Motta et Wilson) ;
- b) Pris 2015 comme année de référence pour la consommation d'énergie et par conséquent ajusté l'objectif d'économies d'énergie ;
- c) Mis à jour les calculs concernant le nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) en fonction de la consommation d'énergie prévue.

149. Le Conseil se félicite de l'approche retenue pour calculer les économies d'énergie en prenant en considération uniquement les principaux bâtiments du Palais des Nations, ainsi que de la décision de prendre 2015 comme année de référence pour mesurer les économies d'énergie. Il s'agit de mesures importantes. Cependant, le Conseil estime que la diminution de la consommation d'énergie réalisée grâce au don de la Suisse n'est pas encore suffisamment constante à tous les égards pour permettre un calcul exact.

150. Ayant examiné les nouveaux calculs, le Comité souhaite revenir sur quelques aspects de l'approche adoptée par l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial pour calculer les économies d'énergie.

151. Premièrement, en examinant les calculs correspondant aux mesures d'économie d'énergie déjà mises en œuvre au Palais des Nations, le Comité a constaté que, bien que tous basés sur les factures d'énergie et ajustés en fonction des variations météorologiques, les calculs présentés dans le mémorandum de 2017 différaient des calculs révisés présentés dans le mémorandum de 2018.

152. L'administration était du même avis et a déclaré que la principale différence dans les calculs historiques faits entre octobre 2017 et novembre 2018 tenait à la réduction du périmètre de calcul au Palais des Nations, conformément aux recommandations antérieures du Comité, comme mentionné au paragraphe 148.

153. Deuxièmement, le Comité a constaté des différences dans les prévisions de la consommation future d'énergie entre les calculs d'octobre 2017 et les calculs révisés de novembre 2018. Dans les deux mémorandums, afin de calculer les économies d'énergie (attendues) au Palais des Nations, l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial a calculé l'utilisation (consommation) d'énergie actuelle du bâtiment E (y compris les étages 4 à 10, qui seront démolis au cours des travaux de rénovation) par rapport à l'utilisation (consommation) d'énergie attendue du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H). Selon les calculs révisés fournis par l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial en 2018, les dépenses opérationnelles du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) seraient inférieures de 14 % à celles calculées à partir des mêmes données en octobre 2017. Le Comité a résumé les résultats possibles dans le tableau ci-dessous.

Données sur les différences de consommation d'énergie

(En kilowatts-heures)

| | <i>Nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) et tour du bâtiment E, d'après le mémorandum sur la consommation d'énergie</i> | |
|--|---|---------------------------|
| | <i>Novembre 2018</i> | <i>Octobre 2017</i> |
| Consommation d'énergie pour le fonctionnement de la tour du bâtiment E | 8 886 602 | 8 886 602 |
| Consommation d'énergie pour le fonctionnement du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) | 3 389 395 | 3 934 073 |
| | | (14 % de plus qu'en 2018) |
| Diminution de la consommation d'énergie, Comparaison entre la tour du bâtiment E et le nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) | 5 497 207 | 4 952 528 |

Source : Courriel du 20 janvier 2020.

154. L'administration a déclaré que la différence entre les valeurs de 2017 et 2018 était due au changement d'agencement du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H), devenu un espace ouvert favorisant les stratégies de gestion souple de l'espace de travail. Il s'agit d'un changement majeur dans le projet, qui devrait entraîner une réduction de la consommation d'énergie, comme prévu selon les normes du pays hôte (Société suisse des ingénieurs et architectes).

155. Le Comité souligne que la réduction de la consommation d'énergie est l'un des principaux objectifs du projet de plan stratégique patrimonial. Il est donc essentiel de disposer de données fiables, transparentes et compréhensibles sur les mesures d'économie d'énergie déjà mises en œuvre, ainsi que de calculs sur la consommation d'énergie prévue, sans quoi il ne sera pas possible de mesurer les économies d'énergie obtenues grâce à la mise en œuvre du plan stratégique patrimonial.

156. Le Comité prend note des progrès réalisés à ce jour dans l'affinement des calculs d'efficacité énergétique et du fait que la modification de l'agencement du bâtiment permanent (bâtiment H) a entraîné une révision des prévisions concernant le reste du projet.

157. Le Comité recommande que l'administration procède à un examen plus détaillé et continue à affiner le calcul des mesures d'économie d'énergie et de la consommation d'énergie prévue.

158. L'administration accepte cette recommandation et continuera à affiner le calcul détaillé des économies d'énergie réelles et prévues.

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

159. Dans sa résolution [69/274 A](#), l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de prévoir des stratégies de gestion souple de l'espace de travail dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique patrimonial, et de lui rendre compte à ce sujet dans son rapport suivant sur la question. Dans sa résolution [70/248 A](#), elle a prié également le Secrétaire général de continuer à rassembler des données sur l'occupation des bâtiments sur tout le site du Palais des Nations en vue d'accroître le nombre d'espaces de travail qui seraient créés au-delà des 700 déjà prévus, notamment en fixant des objectifs d'optimisation de l'espace, et de lui présenter les mesures concrètes prises à cet égard dans son rapport d'étape suivant. Dans son rapport paru sous la cote [A/68/372](#), le Secrétaire général a dit qu'il existait alors 2 800 espaces de travail et que la capacité finale prévue était de 3 507. Dans son quatrième rapport d'étape annuel sur le plan stratégique patrimonial ([A/72/521](#)), il a indiqué qu'il était possible d'accroître la capacité du site au-delà des 700 postes de travail supplémentaires déjà prévus dans le plan stratégique patrimonial de référence.

160. Le Comité a constaté des divergences entre les différents rapports d'étape annuels en ce qui concerne la capacité des bâtiments.

161. Par exemple, dans le rapport de référence ([A/70/394](#) et [A/70/394/Corr.1](#)), il est dit que le nombre total prévu d'espaces de travail est de 3 500. Toutefois, dans le quatrième rapport d'étape annuel, il est dit que le Palais des Nations peut accueillir 3 500 membres du personnel.

162. En outre, les termes ont été employés de manière incohérente dans un document, à savoir le quatrième rapport d'étape annuel ([A/72/521](#)). D'un côté, il est dit que « [l]'objectif initial du plan stratégique patrimonial en ce qui concerne l'optimisation de l'espace consiste à augmenter de 25 % le taux d'occupation, en portant de 2 800 à 3 500 le nombre de personnes travaillant au Palais des Nations » (par. 18). De l'autre, il est dit qu'il « a été établi qu'il [était] possible d'accroître la capacité du site au-delà des 700 postes de travail supplémentaires déjà prévus dans le plan stratégique patrimonial de référence » (par. 21).

163. L'administration a déclaré que, durant la phase initiale du projet et dans le projet de référence approuvé, aucune différence n'avait été faite entre le nombre réel et le nombre prévu d'espaces de travail, d'une part, et le nombre réel et le nombre prévu d'occupants, d'autre part.

164. Le Comité comprend ces développements. Toutefois, il estime que l'utilisation incohérente des termes fait ressortir des différences de mentalités. Il faut être particulièrement prudent pour ce qui est de rendre compte de la capacité des bâtiments du projet de plan stratégique patrimonial. Il convient avant tout de définir les termes « workspaces » (espaces de travail) et « occupants » (occupants) et de les employer de manière cohérente.

165. Le Comité recommande que l'Office des Nations Unies à Genève rende compte, dans chaque rapport d'étape annuel du Secrétaire général, du nombre d'occupants que les bâtiments devraient pouvoir accueillir à l'issue de l'exécution du plan stratégique patrimonial.

166. L'administration accepte cette recommandation.

167. Depuis son quatrième rapport d'étape annuel (A/72/521), le Secrétaire général n'a pas informé l'Assemblée générale du nombre d'espaces de travail dans ses rapports d'étape annuels, mais uniquement dans les documents complémentaires destinés à la Cinquième Commission et au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires.

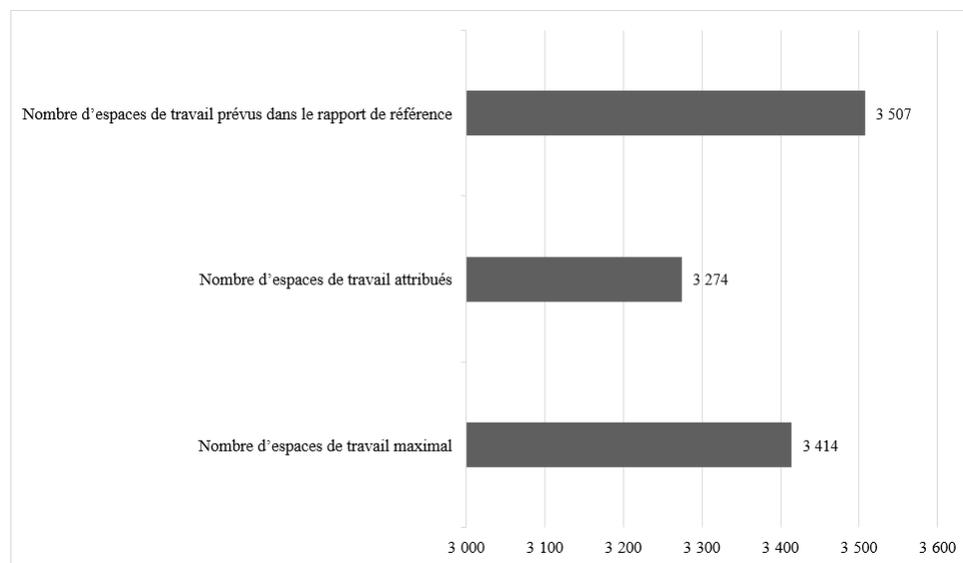
168. En mars 2020, l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial a communiqué au Comité des chiffres sur l'allocation la plus récente des espaces de travail et la future capacité maximale de tous les bâtiments qui forment le complexe du Palais des Nations. Le bâtiment E en étant encore au stade de la conception, les chiffres concernant ce bâtiment sont donnés à titre indicatif.

169. D'après les chiffres présentés, les bâtiments du complexe du Palais des Nations devraient pouvoir accueillir 3 274 espaces de travail. À l'issue de l'exécution du projet de plan stratégique patrimonial, la capacité maximale des bâtiments serait de 3 414 espaces de travail. Sont comptés dans les espaces de travail les bureaux fermés, ainsi que les postes de travail habituels et ceux destinés au personnel de passage.

170. Le Comité a noté que selon ces chiffres, il y aurait 233 espaces de travail de moins à l'issue de l'exécution du plan stratégique patrimonial par rapport aux 3 507 espaces de travail initialement prévus dans le rapport de référence (A/70/394 et A/70/394/Corr.1)³. Même en utilisant l'espace au maximum, le nombre d'espaces de travail prévus resterait inférieur de 93⁴ à celui indiqué initialement (voir fig. IV).

Figure IV

Comparaison du nombre d'espaces de travail prévus à l'issue de l'exécution du plan stratégique patrimonial



Source : Comité des commissaires aux comptes.

³ 3 507 – 3 274 = 233 espaces de travail.

⁴ 3 507 – 3 414 = 93 espaces de travail.

171. Le Comité reconnaît qu'il est possible que les chiffres présentés changent, en particulier après l'achèvement de la conception du bâtiment E. Néanmoins, il pense qu'il est important que le nombre prévu d'espaces de travail à l'issue de l'exécution du plan stratégique patrimonial soit présenté régulièrement de manière transparente, de préférence dans les rapports d'étape annuels du Secrétaire général sur le plan stratégique patrimonial. En conséquence, il souligne que la transparence est de mise pour déterminer si et comment le projet de plan stratégique patrimonial atteindra les chiffres initialement prévus, comme indiqué dans les rapports du Secrétaire général.

172. L'administration a déclaré que, correctement appliquées, les stratégies de gestion souple de l'espace de travail aboutissaient à une réduction de la surface occupée par les bureaux physiques, compensée par une augmentation des espaces de collaboration et de soutien et des salles de réunion, notamment. Grâce à des stratégies de gestion souple de l'espace de travail, l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial a l'intention d'atteindre le chiffre de 3 616 occupants sans affectation alternée des postes de travail au Palais des Nations.

173. Le Comité dit que l'attribution alternée des postes de travail dans le cadre de la stratégie de gestion souple permet d'exploiter davantage les espaces de travail. Le nombre d'occupants utilisant les espaces de travail est alors plus élevé que le nombre réel d'espaces de travail mis à disposition. Dès lors, le Comité conclut que l'administration devrait faire une distinction entre le nombre d'espaces de travail et le nombre d'occupants, comme l'a demandé l'Assemblée générale dans ses résolutions 69/274 A et 70/248 A.

174. Le Comité recommande que l'Office des Nations Unies à Genève rende compte, dans chaque rapport d'étape annuel du Secrétaire général, du nombre d'espaces de travail qu'il devrait y avoir à l'issue de l'exécution du plan stratégique patrimonial.

175. L'administration accepte cette recommandation.

8. Nombre d'issues de secours dans le nouveau bâtiment permanent (bâtiment H)

176. Conformément aux normes suisses en matière d'incendie, la stratégie de sécurité et de lutte contre l'incendie pour le nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) prévoit que sont nécessaires :

- a) Jusqu'à un maximum de 200 personnes : trois sorties de 0,9 mètre chacune ou deux sorties de 0,9 mètre et 1,2 mètre ;
- b) Plus de 200 personnes : plusieurs sorties d'au moins 1,2 mètre chacune ;
- c) Les sorties de secours de 0,9 mètre sont autorisées dans les bâtiments administratifs et industriels, quel que soit le nombre d'occupants.

Nombre d'issues de secours au niveau 6

177. Fin 2016, la capacité totale du niveau 6 était de 174 sièges, y compris les bureaux fermés, les postes de travail habituels et ceux destinés au personnel de passage. Selon le calcul le plus récent, qui date de juillet 2018, le nombre de sièges pour le niveau 6 est passé à 190, y compris les bureaux fermés, les postes de travail habituels et ceux destinés au personnel de passage. Selon les normes suisses en matière d'incendie, pour plus de 200 personnes, au moins trois sorties de secours désignées sont requises.

178. Le Comité a noté que les 38 sièges des six salles de réunion fermées et plus de 60 sièges des zones de détente pouvaient être occupés simultanément, en plus des

190 sièges des bureaux fermés, postes de travail et postes destinés au personnel de passage.

179. Le Comité a noté aussi que le plan du niveau 6 ne prévoyait aucune voie d'évacuation menant directement à l'extérieur du bâtiment. Les seules issues de secours sont deux escaliers présents à ce niveau.

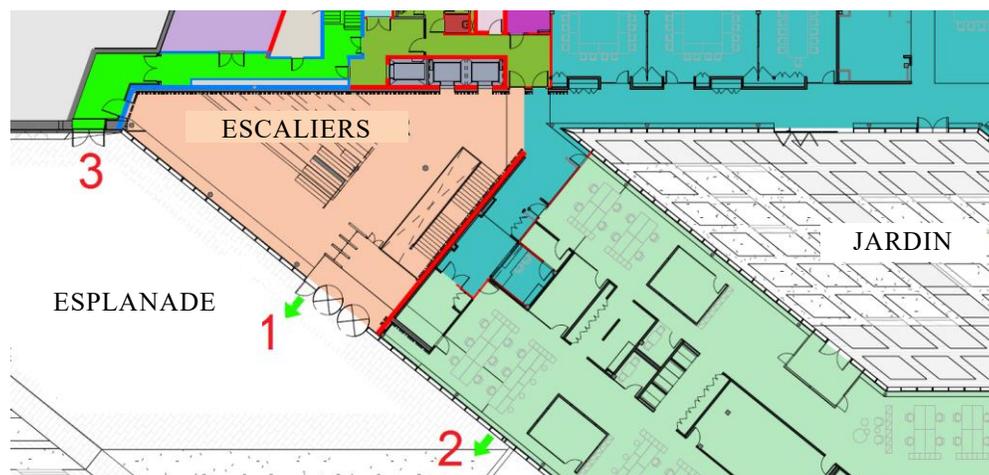
180. Le Comité pense que le nombre total de personnes présentes au niveau 6 pourrait facilement dépasser le maximum de 200 personnes. Il faudrait donc une troisième issue de secours au niveau 6.

Nombre d'issues de secours pour le hall du niveau 2

181. L'entrée principale et le hall sont situés au niveau 2. Le hall a une sortie vers l'extérieur, représentée par le numéro 1 (voir fig. V). La sortie numéro 3 n'est pas une issue de secours désignée. En outre, il n'est pas possible de sortir par les fenêtres en cas d'urgence, le mur de la façade étant un mur-rideau.

Figure V

Issues de secours du hall



Source : Extrait du plan de sécurité, niveau 2, 18 janvier 2019.

182. L'équipe chargée du plan stratégique patrimonial a déclaré que : a) les autorités suisses de lutte contre les incendies exigeaient que le hall ait une capacité maximale de 200 personnes ; b) les escaliers du hall menant au niveau supérieur conduisaient à la deuxième issue de secours.

183. Le Comité a examiné si le nombre d'issues de secours prévu dans les plans de sécurité au 18 janvier 2019 était approprié. Conformément aux normes suisses en matière d'incendie pour les bâtiments administratifs, deux sorties de secours sont nécessaires pour évacuer 200 personnes en cas d'urgence.

184. Le Comité a constaté que le plan de sécurité concernant le niveau 2 ne faisait apparaître qu'une seule issue de secours pour le hall. Il se demande si une deuxième issue de secours à l'étage serait effectivement utilisée en cas d'urgence, comme l'a indiqué l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial.

185. Le Comité est d'avis qu'une deuxième issue de secours, par la sortie numéro 3, offrirait un itinéraire d'évacuation beaucoup plus judicieux qu'une issue à l'étage, par les escaliers du hall.

186. L'administration a déclaré que les autorités suisses de lutte contre les incendies avaient déjà examiné la stratégie de sécurité incendie et délivré le permis de construire indiquant leur approbation. En outre, un professionnel de la sécurité incendie indépendant et certifié, agréé par les autorités suisses, est chargé de s'assurer que la construction sur place se fait conformément au permis.

187. Le Comité estime que, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre des stratégies de gestion souple de l'espace de travail, les autorités suisses de lutte contre les incendies devraient être informées de l'occupation maximale visée par niveau pour pouvoir confirmer que les normes suisses en matière d'incendie sont respectées. Cela est très important pour garantir l'exploitation en toute sécurité du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H).

188. Le Comité recommande que l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial évalue si le nombre d'issues de secours, en particulier au niveau 6 et pour les escaliers du hall, est conforme par rapport au nombre de personnes autorisées pendant la phase d'exploitation du bâtiment.

189. L'administration accepte cette recommandation. Elle a l'intention de mettre en place des directives opérationnelles pour garantir que les limites d'occupation maximales sont respectées.

9. Contacts et services préalables aux travaux de rénovation

190. La Section de la gestion des installations relève des Services centraux d'appui de l'Office des Nations Unies à Genève. Elle est chargée d'assurer l'exploitation sûre et fiable, l'entretien, la modification, l'amélioration, la réparation et le remplacement des éléments du complexe du Palais des Nations et des installations techniques, machines, matériels et autres équipements connexes.

191. Après l'achèvement du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H), commencera la rénovation des bâtiments historiques, par étapes successives. Une partie des travaux consistera à démanteler les systèmes techniques de chaque section, comme le chauffage, les sanitaires, l'alimentation électrique, de secours notamment, et l'éclairage, qui sont interdépendants. Pour les bâtiments historiques, aucun mode de construction technique achevé et aucun plan conforme à l'exécution n'est disponible.

192. Le contrat de rénovation précise les activités et les responsabilités de l'entrepreneur en matière de continuité des opérations pendant les travaux de rénovation. Il stipule, entre autres, que l'entrepreneur est responsable de la continuité des opérations en cas de panne technique. Cela devrait s'appliquer également aux sections dont le démantèlement n'a pas encore commencé et qui sont donc toujours en activité et sous la responsabilité de la Section de la gestion des installations. Le contrat de rénovation ne contient pas d'informations détaillées sur le moment auquel l'entrepreneur doit intervenir ou faire des réparations.

193. Le Comité estime que la stratégie de continuité des opérations en cas de panne technique dans les sections qui sont encore en service doit être clarifiée. Il pense qu'il y a un risque d'interruptions pendant les heures de travail. En outre, l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial doit éviter tout chevauchement potentiel de ses responsabilités avec celles de l'entrepreneur et de la Section de la gestion des installations et veiller à ce que les pannes techniques des sections opérationnelles soient réparées le plus rapidement possible.

194. Le Comité recommande que l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial mette en place un groupe d'intervention pour le cas où des pannes techniques surviendraient dans les sections opérationnelles. Le groupe d'intervention devrait être composé de trois à six techniciens responsables, mis

à disposition par l'entrepreneur pour les travaux de rénovation et par la Section de la gestion des installations, le Service des technologies de l'information et de la communication et le Service de la sécurité et de la sûreté, ainsi que du ou de la responsable de la communication de la Division de l'administration.

195. L'administration accepte cette recommandation et a déjà prévu la tenue régulière d'une réunion de coordination des opérations entre les parties prenantes concernées. Les attributions de chacune des parties ont également été clarifiées. En ce qui concerne plus précisément la question de la continuité des opérations, un groupe de travail créé en novembre 2019 a élaboré un plan d'exécution des tâches.

196. Le Comité recommande en outre que l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial conclue un accord écrit entre l'entrepreneur, pour les travaux de rénovation, et la Section de la gestion des installations. L'accord devrait inclure des informations clés telles que les noms des techniciens responsables, les numéros de téléphone des services d'urgence, les temps de réponse, etc.

197. L'administration accepte cette recommandation. Le plan d'exécution des tâches élaboré récemment viendra compléter le calendrier existant sur la continuité des opérations inclus dans le contrat de rénovation. Il donnera une description du processus (numéros du service d'assistance, temps de réponse) au cours du projet et précisera les noms des techniciens.

10. Incidences environnementales

Contexte

198. En 2015, l'Assemblée générale a adopté le Programme de développement durable à l'horizon 2030, plan d'action porteur de changement axé sur 17 objectifs de développement durable. Les objectifs représentent un programme universel qui sert de cadre général pour guider l'action de développement mondiale et nationale jusqu'en 2030. Tous les pays et toutes les parties prenantes agiront de concert pour mettre en œuvre ce plan d'action. La construction et les activités de construction ont un impact direct ou indirect sur l'environnement et, par conséquent, sur neuf des objectifs.

199. Que ce soit pendant les phases de construction, d'occupation, de rénovation, de réaffectation à de nouveaux usages ou de démolition, les bâtiments consomment de l'énergie, de l'eau et des matières premières, produisent des déchets et dégagent des émissions atmosphériques potentiellement nocives. Ce constat a donné lieu à l'établissement de normes de construction écologique et de systèmes de certifications et de notation, tels que le Leadership in Energy and Environmental Design (LEED), qui visent à atténuer les incidences des bâtiments sur l'environnement, tout au long de leur cycle de vie, par l'application de principes de conception viable à long terme.

200. Le classement LEED repose sur des principes reconnus en matière de gestion de l'énergie et de protection de l'environnement, qui font une place à la fois aux pratiques établies et aux innovations, l'objectif général étant de réduire la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre associées aux systèmes de construction et aux transports, l'énergie grise des services de distribution de l'eau, l'énergie grise des matériaux et, le cas échéant, les déchets solides. La notation est attribuée en fonction d'un système de crédits pouvant être obtenus dans cinq catégories environnementales et deux catégories supplémentaires.

Émissions de carbone incorporées du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H)

201. En mars 2016, l'objectif du bureau d'études chargé de la conception du plan stratégique patrimonial était d'obtenir la certification Or du système LEED v4 pour

le nouveau bâtiment permanent (bâtiment H). Le système LEED v4, entré en vigueur en décembre 2013, prévoit un crédit pour la réduction de l'impact du cycle de vie du bâtiment, une des options étant une analyse du cycle de vie.

202. L'analyse du cycle de vie est un outil permettant de calculer les incidences sur l'environnement de la fabrication et du transport de matériaux de construction, du processus de construction, des activités liées à l'occupation et à l'entretien des bâtiments, de la démolition et de l'élimination finale des déchets. Pareille évaluation est utile pour les décisions prises au départ concernant la conception.

203. En février 2017, l'Office des Nations Unies à Genève a modifié ses exigences en matière d'incidences environnementales, passant du système LEED v4 au système LEED v3. À l'époque, la décision a été prise sur la base des éléments suivants :

a) Les crédits requis pour le système LEED v4 n'étaient pas disponibles sur le marché suisse (déclaration environnementale et sanitaire des produits) ;

b) Les crédits de qualité de l'environnement intérieur n'étaient pas non plus disponibles sur le marché suisse (nouvelles exigences en matière de tests en chambre d'essai) ;

c) Un document décrivait les autres critères de conformité, au niveau international, pour le système LEED v3, y compris les normes européennes en matière de mécanique, d'électricité et de plomberie. Ce document, qui n'existait pas à l'époque pour le système LEED v4, était essentiel pour garantir la conformité avec les critères LEED.

204. Le système LEED v3 ne prévoit pas de crédit pour la réduction de l'impact du cycle de vie des bâtiments. En conséquence, le bureau d'études n'a pas effectué d'analyse du cycle de vie pour recenser les points préoccupants concernant l'environnement et trouver des solutions plus écologiques.

205. À cet égard, le Comité souhaite attirer l'attention sur le fait que la construction et l'exploitation de bâtiments a représenté 36 % de la consommation finale d'énergie mondiale et 39 % des émissions de gaz carbonique du secteur énergétique en 2018⁵. Ce résultat repose sur le fait que les émissions de carbone incorporées sont produites pendant la fabrication, le transport, l'installation, l'entretien et l'élimination des produits et matériaux utilisés dans les bâtiments. La plupart de ces émissions résultent de la fabrication du ciment et de l'acier, dont les émissions des procédés sont élevées et qui sont utilisés en grandes quantités. L'aluminium, le verre et les matériaux d'isolation sont des contributeurs secondaires. Par conséquent, les émissions de carbone des bâtiments sont un élément clef de la lutte mondiale contre les changements climatiques.

206. Il existe de nombreux moyens, plus ou moins détaillés, de réduire les émissions de carbone incorporé. Une analyse minutieuse doit être faite pour s'assurer que les émissions de carbone sont réduites au minimum. La première étape consiste à recenser tous les points préoccupants concernant les émissions de carbone, c'est-à-dire les matériaux ou les systèmes qui contribuent le plus aux émissions incorporées d'un bâtiment.

207. Le Comité estime que l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial a appliqué de bonnes stratégies pour réduire le volume de béton en acceptant la proposition d'analyse de la valeur faite par l'entrepreneur pendant la phase des

⁵ Agence internationale de l'énergie, *2019 Global Status Report for Buildings and Construction* (Programme des Nations unies pour l'environnement, 2019).

travaux pour remplacer toutes les poutres en béton préfabriqué, d'un poids de 284 000 tonnes, par des poutres en bois.

208. Cependant, d'autres éléments auraient pu être pris en compte : on aurait pu prévoir des poutres en bois plus légères dès le départ, ce qui aurait également réduit les charges des fondations en béton et des colonnes. En outre, la façade du mur rideau est constituée de 1 650 éléments à base d'aluminium, lequel est responsable d'environ 1 % des émissions mondiales de dioxyde de carbone. Par conséquent, on aurait pu prévoir des alternatives plus écologiques pour la façade du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H).

209. À cet égard, le Comité tient à souligner qu'il est essentiel de discuter des options à faible intensité de carbone aux étapes clefs du projet : conception, passation des marchés, construction, et réception provisoire. En outre, les principes du cycle de vie devraient également être intégrés dans les procédures de conception, d'achat et de construction. Le carbone incorporé est une catégorie d'impact importante dans l'analyse du cycle de vie. Par conséquent, la réalisation d'analyses du cycle de vie permet d'éclairer la prise de décisions concernant le carbone incorporé. Les parties concernées peuvent ainsi procéder à des changements positifs.

210. Le Comité recommande que l'Office des Nations Unies à Genève évalue les mesures visant à réduire les émissions de carbone lors de la planification et de la construction de futurs bâtiments, compte tenu également d'une analyse du cycle de vie, et les applique.

211. L'administration accepte cette recommandation, qui a déjà été mise en œuvre grâce à l'application de mesures visant à réduire les émissions de carbone pour le projet de plan stratégique patrimonial global, dans les limites des possibilités offertes par son cahier des charges, son budget et son calendrier. L'administration a l'intention de continuer de procéder ainsi pour la conception des futurs bâtiments, sous réserve de ressources budgétaires et humaines suffisantes au départ.

Production d'énergie renouvelable

212. Dans son sixième rapport d'étape annuel sur le plan stratégique patrimonial (A/74/452), le Secrétaire général a déclaré que la rénovation du Palais des Nations permettrait également d'augmenter la production d'électricité au moyen de panneaux solaires. En outre, de nouveaux panneaux solaires installés sur le toit du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) produiraient de l'électricité supplémentaire.

213. En 2013, un don a permis l'installation de panneaux solaires sur les toits du Palais des Nations.

214. Le Comité a noté que l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial n'installerait pas de panneaux solaires supplémentaires sur les toits du Palais des Nations. En outre, les panneaux solaires installés sur les toits du complexe du Palais des Nations, y compris le nouveau bâtiment permanent (bâtiment H), produiraient au total moins de 2 % de la consommation énergétique du complexe par an.

215. Le Comité estime que la stratégie d'efficacité énergétique du plan stratégique patrimonial pourrait être plus efficace. Ainsi, la résolution 73/236, par laquelle l'Assemblée générale a demandé au Secrétaire général de promouvoir les énergies renouvelables dans toutes les installations des Nations Unies, devrait être prise en considération.

216. Le Comité est d'avis que les coûts du cycle de vie et les analyses effectuées durant la phase de planification préalable des projets de construction pourraient permettre d'évaluer les incidences de la stratégie d'efficacité énergétique sur toute la durée de vie du bâtiment. Les efforts et les investissements faits dans la conception

d'un bâtiment pour le rendre énergétiquement économe sont souvent insuffisants ; c'est pourquoi on constate régulièrement de grandes inefficacités durant la phase opérationnelle.

217. En procédant à des évaluations du cycle de vie et à des analyses des coûts du cycle de vie dès la phase de conception, l'Office des Nations Unies à Genève peut prendre des décisions de conception justifiées sur les plans économique et environnemental pour la construction de bâtiments plus durables.

218. Le Comité recommande que l'Office des Nations Unies à Genève intègre davantage, dans la mesure du possible, les énergies renouvelables dans la conception des futurs bâtiments du complexe du Palais des Nations.

219. L'administration accepte cette recommandation, sous réserve de ressources budgétaires et humaines suffisantes au départ.

Pollution lumineuse selon le système LEED

220. Les crédits « site durable » du système d'évaluation LEED sont liés aux préoccupations environnementales touchant le paysage des bâtiments, les matériaux de construction et les questions de construction extérieure. Un crédit « site durable » peut être obtenu pour la réduction de la quantité de lumière intrusive et d'éclairage vers le ciel (lumière indésirable émise vers le ciel la nuit par des lampes non protégées). La réduction de la pollution lumineuse permet de conserver et de protéger le patrimoine naturel et culturel du ciel nocturne.

221. De plus, des crédits peuvent être obtenus pour l'éclairage extérieur si les zones ne sont éclairées que dans la mesure nécessaire pour garantir sécurité et confort. En outre, la densité de puissance de l'éclairage ne doit pas dépasser la norme pour chaque zone donnée, de la zone 1, sombre (comme les parcs, les terres forestières et les zones rurales) à la zone 4 (districts commerciaux à forte activité dans les grandes zones métropolitaines).

222. Le bureau d'études a classé le nouveau bâtiment permanent (bâtiment H), situé dans le Parc de l'Ariana, en zone 2, pour laquelle un maximum de 2 % d'éclairage vers le ciel est autorisé. Toutefois, il a dit qu'il n'était pas possible d'atteindre cet objectif de 2 % maximum en raison de l'éclairage d'un mur extérieur et du haut des arbres. Par conséquent, aucun crédit n'a pu être obtenu pour cette catégorie. Néanmoins, l'utilisation d'ampoules à diodes électroluminescentes dans le nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) et dans la zone extérieure permettrait de réduire la densité de puissance de l'éclairage.

223. Le Comité considère que l'utilisation d'ampoules à diodes électroluminescentes est une évolution positive en termes d'économies d'énergie. Toutefois, le bureau d'études a prévu d'installer 555 luminaires à l'extérieur, notamment dans les escaliers et sur les toits du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H), dont environ 180 dirigés vers le ciel, qui produiraient plus de 40 % d'éclairage vers le ciel au lieu des 2 % prévus en zone 2. La présence de ces luminaires, plus nombreux et plus lumineux, pourrait compromettre les économies mentionnées plus haut.

224. De l'avis du Comité, il convient de promouvoir une utilisation intelligente de l'éclairage artificiel, qui minimise l'éclairage vers le ciel et évite un impact visuel gênant sur les humains et les espèces sauvages. Par conséquent, l'installation de luminaires doit être faite d'une manière qui protège l'environnement dans toute la mesure possible, en tenant compte des exigences de santé et de sécurité.

225. Le Comité recommande que l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial conçoive toutes les installations d'éclairage artificiel de manière à couvrir les besoins en éclairage tout en minimisant la lumière intrusive et la

consommation d'énergie, afin de donner l'exemple pour la défense du ciel nocturne.

226. L'administration accepte cette recommandation, qui a déjà été appliquée. L'éclairage extérieur tel qu'il a été conçu est obligatoire pour des raisons de santé et de sécurité afin de sécuriser le chemin piétonnier qui mène à l'entrée principale du bâtiment. La zone dans laquelle se trouve le nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) se trouve actuellement dans une zone sombre. L'équipe chargée du plan stratégique patrimonial entend réduire au minimum la lumière intrusive et la consommation d'énergie en recourant à des ampoules à diodes électroluminescentes pour satisfaire aux exigences de santé et de sécurité. En outre, dans la mesure du possible, l'éclairage extérieur ne sera pas utilisé en dehors des heures de travail.

11. Autres sources possibles de financement du projet

227. Dans sa résolution 69/262, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de continuer d'étudier tous les différents mécanismes de financement possibles en vue de réduire le montant global devant être mis en recouvrement auprès des États Membres et de rendre compte des mesures concrètes prises en ce sens. Le Secrétaire général a évoqué un de ces mécanismes de financement au paragraphe 98 de son rapport de 2014 sur le plan stratégique patrimonial (A/69/417 et A/69/417/Corr.1), à savoir vendre ou donner à bail certains terrains appartenant à l'ONU à Genève.

Présentation de la stratégie de valorisation

228. Dans son rapport pour 2018 (A/73/157), le Comité a recommandé que l'administration élabore une stratégie de valorisation détaillée et envisage de constituer une équipe interne expérimentée pour gérer la valorisation.

229. L'Office des Nations Unies à Genève a souscrit aux recommandations et souligné que l'absence de ressources dédiées limiterait les progrès sur cette initiative. Il a ajouté que, dans sa résolution 71/272 A, l'Assemblée générale n'avait pas approuvé les ressources supplémentaires demandées. Les capacités internes étant insuffisantes pour mener à bien cette tâche, on a fait appel à des consultants pour les étapes préliminaires des travaux, notamment l'élaboration d'une stratégie de valorisation globale et d'un plan stratégique de mise en œuvre de cette stratégie.

230. Par la suite, l'Office des Nations Unies à Genève a mis en place deux contrats-cadres avec des consultants en immobilier. Un contrat-cadre pour des services juridiques locaux porte sur toute la gamme des services juridiques qui pourraient être requis en matière de valorisation. L'Office des Nations Unies à Genève a coordonné et dirigé les activités des consultants.

231. L'Office des Nations Unies à Genève a communiqué les informations suivantes concernant la valorisation :

a) Dans le sixième rapport d'étape annuel sur le plan stratégique patrimonial (A/74/452), l'Assemblée générale a été invitée à approuver la stratégie de valorisation exposée dans le rapport :

i) Toutefois, bien que la sous-section concernée sur l'avancement des activités de valorisation indique qu'une stratégie globale a été établie, qui vise à optimiser la génération de revenus à long terme, elle ne définit pas ni ne décrit la stratégie de valorisation en tant que telle pour un lecteur qui ne connaît rien à ce domaine ;

ii) En outre, la sous-section prévoyait également que le montant brut des recettes pouvant être obtenues se situerait entre 80 millions et 133 millions de francs suisses. Elle ne précisait pas si ce montant serait atteint ou non selon qu'il

prendrait la forme de versements uniques ou de versements annuels au titre de la location ;

b) En plus du sixième rapport d'étape annuel sur le plan stratégique patrimonial, les informations complémentaires indiquaient que le montant total des recettes pouvant être obtenues se situerait entre 81,2 millions et 134,1 millions de francs suisses si le bail de 90 ans était payé en une seule fois. En cas de versements annuels, le montant total des recettes pouvant être obtenues se situerait entre 189,0 millions et 396,0 millions de francs suisses ;

c) En ce qui concerne les questions de la Cinquième Commission sur les dépenses liées aux activités préparatoires relatives à la valorisation, notamment la question de savoir si ces dépenses sont couvertes par les ressources approuvées du plan stratégique patrimonial et les raisons pour lesquelles aucune proposition en ce sens n'a été faite dans les rapports précédents, l'Office des Nations Unies à Genève a fourni des informations détaillées sur les fourchettes de valeur du potentiel rémunérateur de la valorisation, des estimations détaillées des coûts de réalisation de la valorisation et un plan stratégique général en deux phases pour la mise en place de la stratégie, y compris les activités préparatoires à mener pour déterminer ces fourchettes de valeur. En outre, l'administration a fourni une estimation des recettes excédentaires nettes de la valorisation et un résumé de l'évolution de la valorisation au cours des cinq dernières années.

232. Les demandes adressées à l'Assemblée générale dans les documents complémentaires destinés à la Cinquième Commission diffèrent dans leur formulation de celles présentées dans le sixième rapport d'étape annuel sur le plan stratégique patrimonial. Cela concerne, par exemple, l'autorisation de compenser le coût des travaux préparatoires par les recettes provenant des activités de valorisation, plutôt que d'autoriser les dépenses relatives aux travaux préparatoires requis pour optimiser au maximum les recettes qui seront inscrites, à long terme, au chapitre 2 des recettes du budget-programme, et la nouvelle demande formulée dans les documents complémentaires pour que la Cinquième Commission décide de considérer les recettes comme un flux annuel plutôt que comme des montants forfaitaires payés d'avance afin de maximiser la valeur et les recettes à long terme à reverser aux États Membres.

233. Le Comité estime que les informations sur la valorisation contenues dans le sixième rapport d'étape annuel sur le plan stratégique patrimonial et dans les documents complémentaires qui ont été communiquées au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et à la Cinquième Commission diffèrent partiellement en termes de cahier des charges, de détail et, en ce qui concerne les demandes, de formulation. Compte tenu de cette différence de présentation, il a peut-être été plus difficile pour l'Assemblée générale de se prononcer sur les demandes.

234. Dans sa résolution [74/263 A](#), l'Assemblée générale a encouragé le Secrétaire général à poursuivre ses efforts pour optimiser les revenus à long terme en concluant, pour les parcelles appartenant à l'Organisation à Genève, des baux de longue durée répondant aux besoins des collectivités locales. À cet égard, elle l'a prié de lui présenter dès que possible, pour examen, des plans détaillés sur la stratégie de valorisation et les travaux préparatoires, y compris le cahier des charges et la durée de ces travaux, ainsi que les ressources nécessaires à leur exécution.

235. De l'avis du Comité, l'administration doit présenter aux parties prenantes toutes les informations pertinentes sur la valorisation de manière cohérente, dans un seul document. Ce document présenterait la stratégie de valorisation et le potentiel rémunérateur, donnerait des informations sur les travaux préparatoires, les ressources nécessaires pour les travaux (préparatoires notamment) et le financement, entre

autres, et serait mis à jour, si nécessaire, au fil du temps. Ainsi, les informations sur la valorisation resteraient exactes, et il serait plus facile de les communiquer aux parties.

236. Le Comité recommande que l'Office des Nations Unies à Genève résume toutes les informations pertinentes sur la valorisation, y compris les documents complémentaires fournis au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et à la Cinquième Commission (à l'exclusion des informations sensibles du point de vue commercial), dans un document structuré, concis et cohérent, le mette à jour régulièrement, en tant que de besoin, et utilise ce document comme base pour informer de manière confidentielle l'Assemblée générale et les autres parties prenantes.

237. L'administration accepte cette recommandation. Elle a déjà pris des mesures à cet égard.

D. Remerciements

238. Le Comité des commissaires aux comptes tient à remercier la Directrice générale et le personnel de l'Office des Nations Unies à Genève de l'aide qu'ils ont apportée à ses équipes et de l'esprit de coopération dont ils ont fait preuve.

Le Président de la Cour des comptes fédérale de l'Allemagne,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(Auditeur principal)
(Signé) Kay **Scheller**

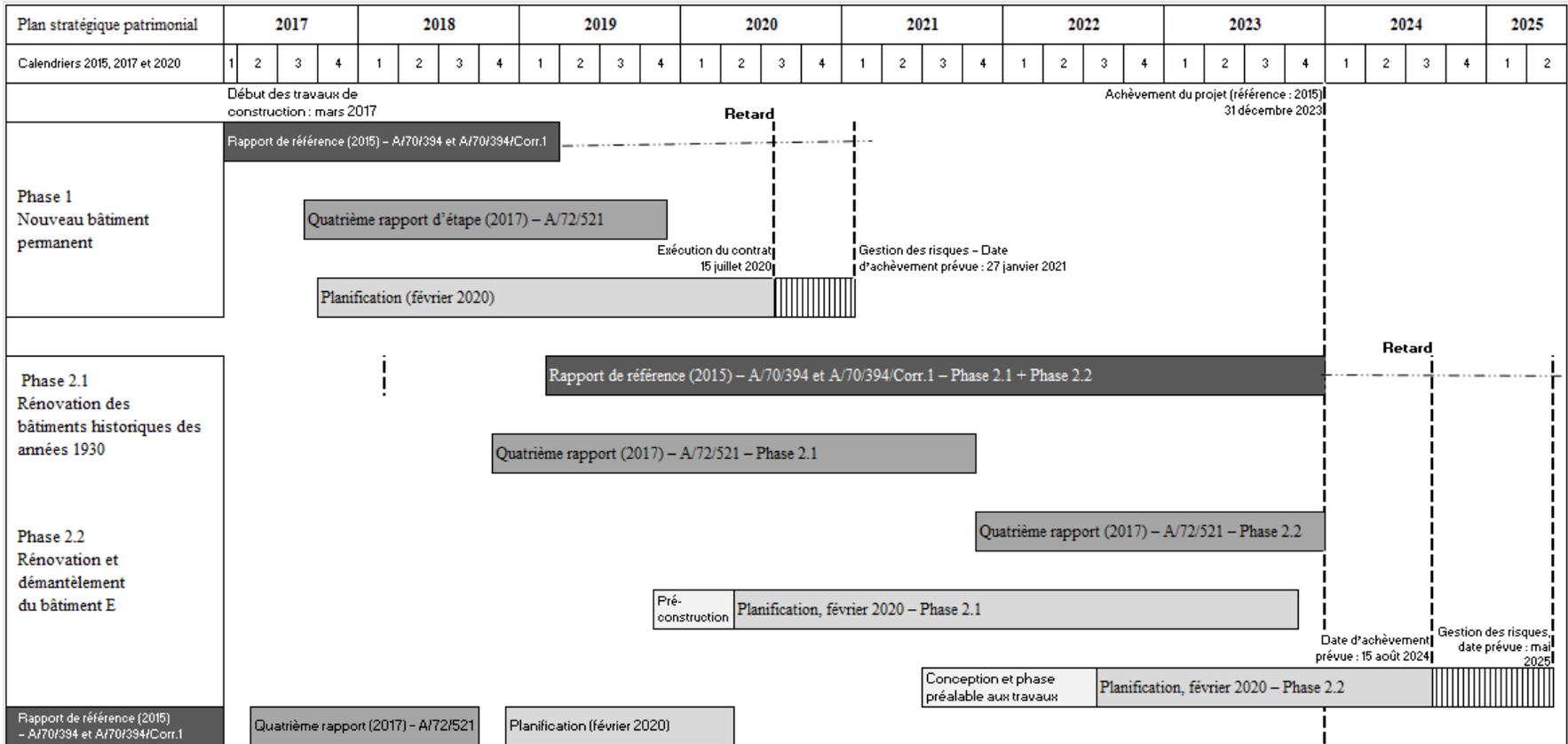
Le Contrôleur et Auditeur général des comptes de l'Inde
(Signé) Rajiv **Mehrishi**

Le Contrôleur général de la République du Chili
(Signé) Jorge **Bermúdez**

21 juillet 2020

Annexe I

Calendriers du projet (septembre 2015, octobre 2017 et février 2020)



Source : Analyse par le Comité du deuxième (A/70/394, A/70/394/Corr.1) et du quatrième (A/72/521) rapports d'étape du Secrétaire général sur le plan stratégique patrimonial, et données communiquées par l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial et le cabinet de gestion des risques.

Annexe II

État de l'application des recommandations antérieures

Avis des commissaires aux comptes après vérification

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Paragraphe du rapport | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes | Observations de l'administration sur les rapports d'audit [A/74/5 (Vol. I), A/73/157, A/72/5 (Vol. I) et A/72/5 (Vol. I)/Corr.1]], janvier 2020 | Évaluation du Comité | Avis des commissaires aux comptes après vérification | | | |
|----|---|-----------------------|---|---|---|--|---------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| | | | | | | Recommandation appliquée | Recommandation en cours d'application | Recommandation devenue caduque | Recommandation non appliquée |
| 1. | 2018 A/74/5 (Vol. I) | 514 | Le Comité consultatif recommande que le cabinet de gestion des risques envoie les rapports trimestriels directement au maître d'ouvrage. | Le cabinet de gestion des risques envoie ses rapports trimestriels directement au maître d'ouvrage depuis le 27 février 2019 et continuera de le faire à l'avenir. | La recommandation est considérée comme appliquée. | X | | | |
| 2. | 2018 A/74/5 (Vol. I) | 519 | Le Comité consultatif recommande que l'équipe de gestion du plan stratégique patrimonial invite les acteurs concernés à participer aux réunions consacrées à la gestion des risques. | Les acteurs concernés sont consultés tout au long du projet par l'intermédiaire des points focaux techniques de l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial, qui viennent du Service de la sécurité et de la sûreté, du Service des technologies de l'information et de la communication et de la Section de la gestion des installations. Les responsables de ces bureaux sont également invités à participer aux réunions consacrées à la gestion des risques. | La recommandation est considérée comme appliquée. | X | | | |
| 3. | 2018 A/74/5 (Vol. I) | 530 | Le Comité consultatif recommande que l'équipe de gestion du plan stratégique patrimonial veille à ce que les plans de dépenses soient actualisés dans les temps voulus et à ce que les montants qui y sont indiqués correspondent avec ceux inclus dans les rapports du | L'administration a fait savoir que les plans de dépenses étaient actualisés de manière continue et en temps utile. En outre, elle a veillé à ce que les montants indiqués dans le plan de dépenses applicable correspondent avec ceux inclus dans le dernier rapport du Secrétaire général et | La recommandation est considérée comme appliquée. | X | | | |

Avis des commissaires aux comptes après vérification

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Paragraphe du rapport | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes | Observations de l'administration sur les rapports d'audit [A/74/5 (Vol. I), A/73/157, A/72/5 (Vol. I) et A/72/5 (Vol. I)/Corr.1)], janvier 2020 | Évaluation du Comité | Avis des commissaires aux comptes après vérification | | | |
|----|---|-----------------------|---|--|---|--|---------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| | | | | | | Recommandation appliquée | Recommandation en cours d'application | Recommandation devenue caduque | Recommandation non appliquée |
| 4. | 2018 A/74/5 (Vol. I) | 531 | Secrétaire général et d'autres rapports financiers internes et externes sur le projet. Le Comité consultatif recommande que l'équipe de gestion du plan stratégique patrimonial établisse une piste d'audit claire concernant les coûts du projet, depuis le plan de dépenses jusqu'aux chiffres indiqués dans les rapports du Secrétaire général. | d'autres rapports financiers internes et externes sur le projet. L'administration a préparé une piste d'audit claire concernant les coûts du projet, depuis le plan de dépenses jusqu'aux chiffres indiqués dans le dernier rapport du Secrétaire général. | La recommandation est considérée comme appliquée. | X | | | |
| 5. | 2018 A/74/5 (Vol. I) | 532 | Le Comité consultatif recommande que les dons visant à financer des éléments du projet de base soient exclus des coûts du projet au moment de la signature d'un mémorandum d'accord, en ce qu'ils permettent de réduire les contributions des États Membres au titre du plan stratégique patrimonial. | L'administration a mis en œuvre la recommandation en conséquence. Les contributions volontaires reçues jusqu'à présent, applicables au cahier des charges, sont mentionnées au paragraphe 65 du rapport d'étape (A/74/452). | La recommandation est considérée comme appliquée. | X | | | |
| 6. | 2018 A/74/5 (Vol. I) | 545 | Le Comité consultatif recommande que l'équipe de gestion du plan stratégique patrimonial élabore, en étroite coopération avec la Section de la gestion des installations, un manuel récapitulant les procédures de transfert des responsabilités. Cela permettrait de s'assurer que l'équipe de gestion et la Section sont parfaitement au fait des responsabilités qui leur incombent, des | En étroite collaboration avec les Services centraux d'appui, la Section de la gestion des installations, le Service des technologies de l'information et de la communications et le Service de la sécurité et de la sûreté, l'administration a élaboré un manuel récapitulant les procédures de transfert des responsabilités. Ce manuel a été signé par l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial et les | La recommandation est considérée comme appliquée. | X | | | |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Paragraphe du rapport | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes | Observations de l'administration sur les rapports d'audit [A/74/5 (Vol. I), A/73/157, A/72/5 (Vol. I) et A/72/5 (Vol. I)/Corr.1)], janvier 2020 | Évaluation du Comité | Avis des commissaires aux comptes après vérification | | | |
|----|---|-----------------------|--|--|---|--|---------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| | | | | | | Recommandation appliquée | Recommandation en cours d'application | Recommandation devenue caduque | Recommandation non appliquée |
| | | | procédures à suivre et des documents à joindre en vue du transfert. L'objectif doit être de procéder au transfert des sections de l'entrepreneur à l'équipe de gestion du plan stratégique patrimonial et à la Section de la gestion des installations de l'Office des Nations Unies à Genève en même temps. | bureaux susmentionnés en septembre 2019 et peut être consulté sur PMWeb. | | | | | |
| 7. | 2018 A/74/5 (Vol. I) | 557 | Le Comité consultatif recommande que l'Administration confirme sa décision d'installer des supports à bicyclettes à temps pour l'ouverture du nouveau bâtiment. | L'administration confirme que les Services centraux d'appui installeront des supports à bicyclettes à temps pour l'ouverture du nouveau bâtiment, dans le cadre de la stratégie élargie de durabilité du complexe du Palais des Nations. | La recommandation est considérée comme appliquée. | X | | | |
| 8. | 2017 A/73/157 | 67 | Le Comité recommande que la direction établisse une procédure régissant l'utilisation des provisions pour imprévus généraux qui soit conforme aux directives pour la gestion des projets de construction. | Le formulaire sur la modification de la conception et du programme prévoit que l'utilisation des provisions pour imprévus nécessite une autorisation, le cas échéant. Concernant les contrats de construction, un suivi des variations liées à une utilisation des provisions pour imprévus est fait dans le rapport mensuel. Le montant des dépenses additionnelles prélevées sur la provision pour imprévus figure dans le rapport d'étape annuel. | La recommandation est considérée comme appliquée. | X | | | |

Avis des commissaires aux comptes après vérification

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Paragraphe du rapport | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes | Observations de l'administration sur les rapports d'audit [A/74/5 (Vol. I), A/73/157, A/72/5 (Vol. I) et A/72/5 (Vol. I)/Corr.1], janvier 2020 | Évaluation du Comité | Avis des commissaires aux comptes après vérification | | | |
|-----|---|-----------------------|---|--|--|--|---------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| | | | | | | Recommandation appliquée | Recommandation en cours d'application | Recommandation devenue caduque | Recommandation non appliquée |
| 9. | 2017 A/73/157 | 68 | Le Comité recommande également que la direction veille à effectuer le rapprochement entre les risques concrétisés et l'utilisation correspondante de la provision pour imprévus. | Des informations complémentaires ont été ajoutées dans les deux derniers rapports d'étape annuels (A/74/452 et A/73/395). L'évolution des coûts de base est exposée en détail dans ces rapports et dans les rapports complémentaires correspondants. Des informations sont fournies chaque fois que la provision pour imprévus est utilisée pour couvrir des dépenses engagées. On considère que cette provision n'est pas utilisée tant qu'aucune commande n'a été faite. | La recommandation est considérée comme caduque. | | | | X |
| 10. | 2017 A/73/157 | 69 | Le Comité recommande en outre que la direction assure un suivi des coûts accumulés par rapport à l'enveloppe financière prévisionnelle initiale. | Le rapport complémentaire des deux dernières années contient une analyse des écarts entre les prévisions de dépenses actuelles et les prévisions initiales. | La recommandation est considérée comme appliquée. | X | | | |
| 11. | 2017 A/73/157 | 82 | Le Comité recommande que la direction souligne l'importance d'une décision que l'Assemblée générale devra prendre à sa soixante-treizième session concernant les modalités d'ouverture des crédits et de mise en recouvrement des contributions destinées au plan stratégique patrimonial, notamment la monnaie | Comme indiqué au paragraphe 98 du cinquième rapport d'étape annuel (A/73/395), le Secrétaire général recommande la troisième option, à savoir l'ouverture de crédits en une seule fois au début du projet et un panachage entre un paiement versé en une fois et un paiement échelonné sur plusieurs années. L'Assemblée a décidé qu'à sa | La recommandation est considérée comme en cours d'application. Le Secrétaire général a présenté des graphiques actualisés des formules possibles pour le projet dans son dernier rapport (A/74/452). L'Assemblée | | | X | |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Paragraphe du rapport | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes | Observations de l'administration sur les rapports d'audit [A/74/5 (Vol. I), A/73/157, A/72/5 (Vol. I) et A/72/5 (Vol. I)/Corr.1)], janvier 2020 | Évaluation du Comité | Avis des commissaires aux comptes après vérification | | | |
|-----|---|-----------------------|---|---|--|--|---------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| | | | | | | Recommandation appliquée | Recommandation en cours d'application | Recommandation devenue caduque | Recommandation non appliquée |
| | | | utilisée, afin de garantir le financement du projet. | soixante-quatorzième session, elle reprendrait l'examen des modalités de mise en recouvrement des contributions et étudierait la question de la monnaie qui servirait au calcul des crédits à ouvrir et des montants à mettre en recouvrement, et prié le Secrétaire général de fournir des informations détaillées et à jour sur ces questions. Le Secrétaire général a réitéré cette recommandation dans son dernier rapport (A/74/452). | générale a reporté la décision et ne s'est pas encore prononcée, à sa soixante-quatorzième session, sur les modalités d'ouverture des crédits et de mise en recouvrement des contributions, notamment la monnaie utilisée. | | | | |
| 12. | 2017 A/73/157 | 259 | Le Comité recommande que la direction envisage de fixer au début de la mise en œuvre du plan stratégique patrimonial le niveau de référence pour la réduction de la consommation d'énergie. La direction devrait donc prendre en compte les économies d'énergie déjà réalisées grâce aux mesures n'entrant pas dans le cadre du plan stratégique patrimonial qui ont été prises après que l'objectif de 25 % a été fixé, et définir un niveau de référence clair et adapté pour les économies d'énergie visées dans la mise en œuvre du plan stratégique patrimonial. | L'administration a établi un niveau de référence révisé depuis le début du plan stratégique patrimonial et fixé une réduction correspondante du pourcentage cible afin d'arriver au même résultat final. Les commentaires du Comité sur ces calculs sont en cours d'évaluation et d'intégration. | La recommandation est considérée comme appliquée. | X | | | |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Paragraphe du rapport | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes | Observations de l'administration sur les rapports d'audit [A/74/5 (Vol. I), A/73/157, A/72/5 (Vol. I) et A/72/5 (Vol. I)/Corr.1)], janvier 2020 | Évaluation du Comité | Avis des commissaires aux comptes après vérification | | | |
|-----|---|-----------------------|--|---|--|--|---------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| | | | | | | Recommandation appliquée | Recommandation en cours d'application | Recommandation devenue caduque | Recommandation non appliquée |
| 13. | 2017 A/73/157 | 261 | De plus, le Comité recommande que la direction fasse reposer le calcul des économies d'énergie sur des données solides et fiables concernant la consommation d'énergie qui avait cours au Palais des Nations avant le début de la mise en œuvre du plan stratégique patrimonial, c'est-à-dire avant le début des travaux de construction du nouveau bâtiment. | Voir par. 259 ci-dessus. | La recommandation est considérée comme en cours d'application. Les informations communiquées doivent être précisées. | | X | | |
| 14. | 2017 A/73/157 | 262 | En outre, le Comité recommande que la direction ne prenne en compte dans le niveau de référence pour la réduction de la consommation d'énergie que la consommation d'énergie du Palais des Nations. | L'administration a indiqué qu'elle demeurerait d'avis que le niveau de référence ne devait pas prendre en compte seulement le Palais des Nations mais aussi le Palais Wilson et le bâtiment Giuseppe Motta, faute de quoi on ne pourrait pas faire de comparaison. | La recommandation est considérée comme appliquée. | X | | | |
| 15. | 2017 A/73/157 | 271 | Le Comité recommande à l'équipe de projet du plan stratégique patrimonial d'élaborer une stratégie solide et claire pour l'entretien et l'exploitation au cours de la période durant laquelle des sections du Palais des Nations auront déjà été rénovées tandis que d'autres sections attenantes seront encore en travaux. L'expérience acquise par la Section de la gestion des installations devrait être prise | L'équipe chargée du plan stratégique patrimonial et la Section de la gestion des installations ont collaboré à l'établissement d'un cahier des charges, inclus dans l'invitation à soumissionner du contrat de rénovation. L'annexe R-ARC-A-5-23-G-022-03-Chapitre 022-Services de maintenance expose le processus permettant à l'entrepreneur de proposer un contrat de maintenance à la Section | La recommandation est considérée comme appliquée. | X | | | |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Paragraphe du rapport | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes | Observations de l'administration sur les rapports d'audit [A/74/5 (Vol. I), A/73/157, A/72/5 (Vol. I) et A/72/5 (Vol. I)/Corr.1)], janvier 2020 | Évaluation du Comité | Avis des commissaires aux comptes après vérification | | | |
|-----|---|-----------------------|--|---|---|--|---------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| | | | | | | Recommandation appliquée | Recommandation en cours d'application | Recommandation devenue caduque | Recommandation non appliquée |
| | | | en considération dans l'élaboration de cette stratégie. | pour chaque discipline et partie des travaux. Afin de garantir l'accès aux salles équipées d'infrastructures placées sous la supervision de la Section, une liste des dites salles est jointe à l'annexe 3, chapitre R-ARC-A-5-23-G-017-10-Sch3Chap017 pour la continuité des opérations, dans l'appel d'offres du contrat de rénovation. En outre, les procédures d'accès à ces salles, pour la Section de gestion des installations et les entrepreneurs, sont décrites dans les attributions concernant la situation avant, pendant et après l'achèvement substantiel de certaines parties des travaux. | | | | | |
| 16. | 2017 A/73/157 | 272 | Le Comité recommande en outre à l'équipe de projet du plan stratégique patrimonial de calculer les frais d'entretien et d'exploitation à prévoir, en étroite coopération avec la Section de la gestion des installations, afin que ce calcul serve de base pour l'examen des stratégies de financement. En effet, il est essentiel de disposer d'un financement suffisant pour l'entretien et l'exploitation pendant et après la mise en œuvre de projets tels que le plan | La Section de la gestion des installations a travaillé à l'établissement du budget concernant les coûts d'exploitation et de maintenance liés au bâtiment H, qui doit lui être remis une fois terminé. En outre, elle a établi les prévisions budgétaires concernant les bâtiments existants pour 2020. | La recommandation est considérée comme appliquée. | X | | | |

Avis des commissaires aux comptes après vérification

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Paragraphe du rapport | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes | Observations de l'administration sur les rapports d'audit [A/74/5 (Vol. I), A/73/157, A/72/5 (Vol. I) et A/72/5 (Vol. I)/Corr.1], janvier 2020 | Évaluation du Comité | Recommandation | | | |
|-----|---|-----------------------|--|---|---|----------------|------------------------|-----------------|---------------|
| | | | | | | appliquée | en cours d'application | devenue caduque | non appliquée |
| 17. | 2017 A/73/157 | 282 | <p>stratégique patrimonial, afin d'éviter de devoir recourir à ce type de programmes de travail à l'avenir.</p> <p>Le Comité recommande que la direction redouble d'efforts pour atténuer l'impact de ses bâtiments sur l'environnement grâce à l'application de principes de conception viable, et qu'elle veille à ce que le maître d'œuvre pour la construction du nouveau bâtiment s'acquitte de ses tâches avec l'objectif de remplir les conditions pour toutes les catégories environnementales du système LEED d'écocertification des bâtiments, comme il est stipulé dans le contrat.</p> | <p>Des principes de conception viable détaillés ont été appliqués pour tous les bâtiments afin de minimiser les effets négatifs sur le milieu naturel. Les principales mesures sont décrites dans la section III.E du dernier rapport du Secrétaire général.</p> <p>Une évaluation des résultats au regard du système LEED sera effectuée une fois achevée la construction du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H).</p> | <p>La recommandation est considérée comme en cours d'application.</p> <p>L'administration a déclaré qu'elle procéderait à une évaluation des résultats au regard du système LEED une fois achevée la construction du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H).</p> | | X | | |
| 18. | 2017 A/73/157 | 316 | <p>Le Comité recommande à la direction d'actualiser et de calculer le montant applicable et potentiel des recettes locatives, en se fondant sur les baux actuels, des données fiables et des hypothèses réalistes, compte tenu du nombre de fonctionnaires appelés à déménager, des frais locatifs appropriés (selon le principe de pleine concurrence) et de la répartition actualisée des sources de financement des</p> | <p>En coordination avec le groupe de travail sur les loyers à l'échelle mondiale, l'Office des Nations Unies à Genève a procédé à un examen des méthodes de travail et du taux du marché et achève actuellement son analyse ainsi que l'élaboration de recommandations. L'objectif est d'incorporer les résultats de l'examen mené à l'échelle mondiale dans le cadre applicable au Palais des Nations, en consultation avec le Siège pour ce qui est de la</p> | <p>La recommandation est considérée comme en cours d'application.</p> | | X | | |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Paragraphe du rapport | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes | Observations de l'administration sur les rapports d'audit [A/74/5 (Vol. I), A/73/157, A/72/5 (Vol. I) et A/72/5 (Vol. I)/Corr.1)], janvier 2020 | Évaluation du Comité | Avis des commissaires aux comptes après vérification | | | |
|-----|---|-----------------------|--|---|--|--|---------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| | | | | | | Recommandation appliquée | Recommandation en cours d'application | Recommandation devenue caduque | Recommandation non appliquée |
| | | | postes du personnel du HCDH. | mise en œuvre des orientations dans le contexte des stratégies de gestion souple de l'espace de travail au Siège, ce qui sera également important en 2020 lorsqu'une partie des occupants du Palais des Nations déménagera dans le bâtiment H nouvellement construit. | | | | | |
| 19. | 2017 A/73/157 | 318 | En outre, le Comité recommande que la direction facture à tous les utilisateurs potentiels du nouveau bâtiment les coûts d'entretien et les frais relatifs à la sécurité et la sûreté, en fonction des besoins propres à chacun. | Les exigences en matière d'entretien ainsi que de sûreté et de sécurité seront évaluées dans le cadre de l'examen décrit au titre du paragraphe 316 et des mécanismes de collecte appropriés seront définis pour garantir que le Palais des Nations est pleinement opérationnel et sûr. | La recommandation est considérée comme en cours d'application. | | X | | |
| 20. | 2017 A/73/157 | 344 | Le Comité recommande que la direction élabore une stratégie de valorisation détaillée pour toutes les parcelles présentant un potentiel de valorisation. | La stratégie de valorisation détaillée est décrite dans le dernier rapport du Secrétaire général et dans le rapport complémentaire correspondant. | La recommandation est considérée comme appliquée. | X | | | |
| 21. | 2017 A/73/157 | 345 | Le Comité recommande que la direction envisage de constituer une équipe interne expérimentée pour gérer la valorisation des terrains appartenant à l'ONU à Genève. | Il convient de noter que, dans les informations financières communiquées en complément du rapport d'étape annuel (A/74/452), l'administration a indiqué que les travaux de valorisation devraient être financés de manière adéquate au titre du chapitre 2 des recettes du | La recommandation est considérée comme caduque. | | | X | |

Avis des commissaires aux comptes après vérification

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Paragraphe du rapport | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes | Observations de l'administration sur les rapports d'audit [A/74/5 (Vol. I), A/73/157, A/72/5 (Vol. I) et A/72/5 (Vol. I)/Corr.1], janvier 2020 | Évaluation du Comité | Recommandation appliquée | Recommandation en cours d'application | Recommandation devenue caduque | Recommandation non appliquée |
|----|---|-----------------------|--|--|----------------------|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| | | | | <p>budget ordinaire pour pouvoir constituer une équipe interne chargée de la valorisation des terres appartenant à l'ONU. Cela permettrait de mener les travaux préparatoires nécessaires à la réalisation des recettes. L'administration a communiqué également des estimations des coûts de réalisation de la valorisation dans le tableau S.9. Compte tenu de ce qui précède, le Secrétaire général a demandé à l'Assemblée générale d'approuver l'exécution de la stratégie de valorisation exposée dans le rapport (A/74/452, dont l'Assemblée est actuellement saisie), d'autoriser les dépenses relatives aux travaux préparatoires requis pour optimiser au maximum les recettes qui seront inscrites au chapitre 2 des recettes et de prendre note de ce que les rapports à venir concernant la valorisation des terrains de l'Organisation à Genève seront présentés au titre de ce chapitre des recettes. En conséquence, l'administration estime que cette recommandation peut être classée, car la décision appartient aux États Membres.</p> | | | | | |

Avis des commissaires aux comptes après vérification

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Paragraphe du rapport | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes | Observations de l'administration sur les rapports d'audit [A/74/5 (Vol. I), A/73/157, A/72/5 (Vol. I) et A/72/5 (Vol. I)/Corr.1)], janvier 2020 | Évaluation du Comité | Avis des commissaires aux comptes après vérification | | | |
|--------------------|--|-----------------------|--|--|---|--|---------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| | | | | | | Recommandation appliquée | Recommandation en cours d'application | Recommandation devenue caduque | Recommandation non appliquée |
| 22. | 2016 A/72/5 (vol. I) et A/72/5 (vol. I)/Corr.1 , chap. II | 391 | Le Comité recommande que : a) l'équipe du plan stratégique patrimonial parachève les parties du manuel du programme qui concernent la phase de construction ; b) le propriétaire du projet approuve le manuel du programme et le fasse entrer en vigueur. | Concernant la recommandation a), le manuel de projet a été achevé et mis en service, et l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial le met actuellement en œuvre. Concernant la recommandation b), le manuel est en cours de mise à jour afin d'intégrer le cadre révisé de délégation de pouvoirs et, après examen par le directeur du projet et le maître d'ouvrage, devrait être approuvé sous peu. | La recommandation est considérée comme en cours d'application. La version la plus récente du manuel du programme est un projet datant de décembre 2017. Certaines parties doivent encore être établies sous leur forme définitive, par exemple en ce qui concerne la phase de rénovation. Le maître d'ouvrage n'a pas encore approuvé le manuel. | | X | | |
| Total | | | 22 | | | 14 | 6 | 2 | 0 |
| Pourcentage | | | 100 | | | 64 | 27 | 9 | 0 |