



# Assemblée générale

Distr. générale  
25 septembre 2020  
Français  
Original : anglais

Soixante-quinzième session  
Point 141 de l'ordre du jour  
Projet de budget-programme pour 2021

## Septième rapport d'étape annuel sur le plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève

### Rapport du Secrétaire général

#### Résumé

Le présent rapport d'étape sur le plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève est soumis en application de la section VII de la résolution [74/263](#) de l'Assemblée générale. Il porte sur la période du 1<sup>er</sup> septembre 2019 au 31 août 2020 et rend compte de la situation financière du projet à la fin de juillet 2020, ainsi que des activités entreprises depuis le sixième rapport d'étape établi par le Secrétaire général ([A/74/452](#)). Il comporte les informations supplémentaires demandées par l'Assemblée générale dans sa résolution [74/263](#) et ses résolutions antérieures sur la question, ainsi que des informations actualisées sur les progrès considérables qui ont été accomplis au cours de la période considérée, l'impact persistant de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) et les stratégies mises en œuvre pour y faire face, les prévisions en matière de dépenses et de calendrier, les dispositifs d'évaluation envisageables, ainsi que les dons et autres mécanismes de financement possibles.

Durant la première moitié de la période, les travaux de construction se sont intensifiés et des progrès importants ont été faits en ce qui concerne le nouveau bâtiment permanent et le bâtiment de conférence temporaire. En mars 2020, la pandémie de COVID-19 a entraîné la fermeture temporaire des chantiers à Genève, suivie de la mise en place de modalités de travail beaucoup plus lentes et coûteuses après la reprise des travaux. Bien que diverses mesures d'atténuation efficaces aient été mises en place, notamment le rééchelonnement des travaux de rénovation afin de limiter les retards, on ignore encore l'ampleur des répercussions qu'aura réellement la pandémie sur le calendrier d'exécution et le budget du projet. Toutefois, il est clair que le coût de mise en œuvre des nouvelles réglementations en matière de santé et de sécurité et la baisse de productivité qui en résulte sur tous les chantiers, auxquels s'ajoutent les frais généraux supplémentaires découlant de l'extension du calendrier et l'augmentation prévue des provisions pour hausse des coûts constituées pour le bâtiment E, auront inévitablement des conséquences majeures. D'autres solutions



d'analyse de la valeur visant à réduire les coûts et à optimiser le calendrier sont en cours d'évaluation, mais il est très peu probable que tous les éléments du projet de base soient exécutés dans les limites du montant global approuvé, établi à 836,5 millions de francs suisses. Le Secrétaire général se félicite de l'appui continu des États Membres. Il est résolu à mettre en œuvre les stratégies d'atténuation décrites dans le présent rapport afin de réduire au minimum les dépassements de coûts potentiels par rapport au montant global approuvé par l'Assemblée générale et formulera d'autres propositions en ce sens, le cas échéant.

L'Assemblée générale est invitée à : prendre note du présent rapport ; arrêter les modalités d'ouverture des crédits et de mise en recouvrement des contributions pour le plan stratégique patrimonial et décider de la monnaie à utiliser dans le calcul des crédits et des contributions ; approuver la création d'un compte spécial pluriannuel pour le projet ; prier le Secrétaire général de formuler, le cas échéant, des propositions visant à revoir à la baisse les éléments du cahier des charges du projet afin d'atténuer le risque de dépassement des coûts ; approuver l'exécution de la stratégie de valorisation exposée à l'annexe IV du présent rapport et autoriser le financement des travaux préparatoires connexes, d'un montant de 2 800 000 francs suisses pour 2021 et 2022, au titre du chapitre 2 des recettes (Recettes générales) du budget-programme ; approuver les prévisions de dépenses relatives aux travaux préparatoires liés à la stratégie de valorisation ainsi que la réduction correspondante du montant total des prévisions de recettes pour 2021 inscrites au chapitre 2 des recettes ; approuver le don en nature proposé pour financer la construction d'un nouveau centre d'accueil des visiteurs au Palais des Nations.

## **I. Introduction**

1. Le septième rapport d'étape sur le projet de plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève est soumis en application de la section VII de la résolution [74/263](#) de l'Assemblée générale.
2. Le rapport fait le point des activités de planification et de construction menées entre le 1<sup>er</sup> septembre 2019 et le 31 août 2020. Les informations financières qui y sont présentées ont été établies à partir des données disponibles au 31 juillet 2020.

## **II. Dispositif de gouvernance du projet**

### **A. Conseil consultatif**

3. Le Conseil consultatif a tenu quatre réunions au cours de la période considérée, en novembre 2019 et en mars, avril et août 2020. Parmi les principales questions que le Conseil a examinées au cours de la période, on citera l'impact de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) sur le plan stratégique patrimonial, la continuité des opérations, les stratégies de communication de l'information aux parties prenantes, l'état d'avancement du projet, et le financement et les diverses modalités possibles d'ouverture des crédits et de mise en recouvrement des contributions.

### **B. Comité directeur**

4. Le Comité directeur a tenu cinq réunions au cours de la période considérée, en octobre 2019 et en février, avril, juin et juillet 2020. Il continue d'observer l'avancement du projet en s'assurant que celui-ci est conforme au calendrier et au budget établis, et veille tout particulièrement à ce que l'exécution du cahier des charges soit gérée au plus près et que les contrôles financiers soient rigoureux. Au cours de la période, il s'est penché sur les grandes questions suivantes : impact de la pandémie de COVID-19 sur le projet et mesures de riposte appropriées, progrès accomplis, continuité des activités de conférence, planification de la transition, réclamations contractuelles, révisions nécessaires du calendrier d'exécution du plan stratégique patrimonial et gestion et atténuation des contraintes budgétaires.

### **C. Assurance quant à l'exécution du projet**

#### **1. Gestion des risques indépendante et intégrée**

5. Les services de gestion des risques continuent d'être fournis conformément aux prescriptions dans le cadre de deux opérations distinctes : l'établissement de rapports trimestriels indépendants sur la gestion des risques, qui sont communiqués aux responsables de la gouvernance, eux-mêmes indépendants de l'équipe de projet, et l'établissement d'études intégrées mensuelles de la gestion des risques, ceci faisant partie intégrante des tâches incombant aux équipes chargées de la gestion des programmes et des projets. Au cours de la période, il a également été procédé à une évaluation indépendante des risques liés à l'impact de la pandémie de COVID-19 sur le projet, notamment sur le calendrier et les coûts, en complément des évaluations de même nature menées par l'équipe de gestion du plan stratégique patrimonial. Les conclusions pertinentes formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son troisième et plus récent rapport sur le plan stratégique patrimonial ([A/75/135](#)) ont également été intégrées dans la stratégie de gestion des risques applicable au projet.

## 2. Comité des commissaires aux comptes

6. Pendant la période considérée, le Comité des commissaires aux comptes s'est rendu à l'Office des Nations Unies à Genève, 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 auditer de manière circonstanciée le plan stratégique patrimonial. Les recommandations en résultant ont été publiées dans le plus récent rapport du Comité sur le plan stratégique patrimonial.

7. On trouvera à l'annexe III du présent rapport un résumé de l'état d'application de ces conclusions et recommandations. Comme l'a confirmé le Comité dans son troisième rapport sur le plan stratégique patrimonial, toutes les recommandations figurant dans son premier rapport (A/70/569), ainsi que dans son rapport sur l'Organisation des Nations Unies pour l'année terminée le 31 décembre 2018 (A/74/5 (Vol. I), chap. II) ont été pleinement appliquées ou sont devenues caduques. L'une des recommandations figurant dans le rapport du Comité sur l'Organisation des Nations Unies pour l'année terminée le 31 décembre 2016 (A/72/5 (Vol. I) et A/72/5 (Vol. I)/Corr.1, chap. II) et trois des recommandations figurant dans son deuxième rapport sur le plan stratégique patrimonial (A/73/157) sont toujours en cours d'application.

8. L'équipe du Comité, composée de spécialistes de l'audit externe, devrait réaliser son prochain audit approfondi du 26 octobre au 13 novembre 2020.

## D. Gestion du plan stratégique patrimonial

9. Le maître d'ouvrage est la Directrice générale de l'Office, à laquelle la direction du projet prête concours. L'exécution du plan stratégique patrimonial continue d'être appuyée par le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, en la personne de la Secrétaire générale adjointe, qui copréside le Comité directeur du plan stratégique patrimonial, par le Département de l'appui opérationnel, en la personne du Sous-Secrétaire général chargé de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, en ce qui concerne les questions d'approvisionnement, et par le Bureau des affaires juridiques. Le Service de la politique de gestion mondiale des biens du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, en particulier, participe étroitement à toutes les activités stratégiques et se voit communiquer les mêmes rapports mensuels sur les risques et l'état d'avancement du projet que le maître d'ouvrage. Le Service fournit des conseils et un appui à l'équipe de projet dans le cadre de plusieurs réunions mensuelles.

10. Conformément aux enseignements tirés d'autres projets d'équipement actuellement mis en œuvre par l'Organisation, en particulier le plan-cadre d'équipement à New York, le Secrétaire général continue de veiller à ce que les ressources demandées pour les différentes étapes du projet soient fondées sur un examen récent et approfondi des besoins effectifs et les ajuste s'il y a lieu.

## III. Progrès accomplis

### A. État d'avancement des activités

11. Pendant la période considérée, des progrès notables ont été accomplis dans la concrétisation d'étapes clefs du projet, concernant les activités de conception, de passation de marchés et de construction :

a) Des progrès substantiels ont été faits en ce qui concerne le nouveau bâtiment permanent (bâtiment H), notamment l'achèvement des travaux de gros œuvre. Des avancées importantes ont été réalisées s'agissant de l'installation de la façade, qui est désormais presque terminée, et les travaux de maçonnerie, d'imperméabilisation, de cloisonnement, de mécanique, d'électricité, de plomberie et de finition ont considérablement progressé pour la plupart des étages ;

b) La procédure d'appel à la concurrence a été mise en œuvre avec succès, le marché relatif aux bâtiments historiques des années 1930 a été attribué dans le strict respect des règles et règlements en vigueur et des dispositions des résolutions de l'Assemblée générale régissant la passation de marchés par l'Organisation, et la phase préalable au lancement des travaux de rénovation des bâtiments historiques est presque terminée, de sorte qu'une proposition de prix maximum garanti devrait être formulée par l'entrepreneur peu après la fin de la période considérée ;

c) Les activités préliminaires visant à permettre un démarrage rapide des travaux de rénovation ont bien avancé ; cette partie des travaux préparatoires concerne les bâtiments d'installation du site temporaire, le complexe et les bureaux de l'entrepreneur, la zone de contrôle de sécurité adjacente à l'entrée du Chemin de fer ainsi que d'autres installations de sécurité temporaires, et implique la réalisation de nouvelles études approfondies concernant les travaux de mécanique, d'électricité et de plomberie ainsi qu'un premier déménagement de mobilier et de personnel avant le début des travaux ;

d) Un contrat relatif à la conception, à la construction et à l'entretien d'un bâtiment de conférence temporaire comprenant trois salles de conférence de 200 places a été attribué afin d'assurer la continuité des activités de conférence prescrites pendant toute la durée des travaux de rénovation. La construction a été achevée en juillet 2020 et le bâtiment mis en service en août 2020 ;

e) Les contrats relatifs au nouveau mobilier du bâtiment H et au mobilier spécialisé nécessaire dans les zones du Palais des Nations visées par le plan stratégique patrimonial où il n'existe pas de mobilier pouvant être réutilisé de façon avantageuse ont été attribués ; ce mobilier facilite l'application de l'ensemble des dispositions des stratégies de gestion souple de l'espace de travail dans le nouveau bâtiment permanent et leur application partielle dans les bâtiments anciens ;

f) Une demande d'information a été transmise aux entrepreneurs potentiels afin d'obtenir leurs vues sur la stratégie d'achat et de passation des marchés en cours d'élaboration par l'Organisation dans le cadre de l'appel à la concurrence relatif à la rénovation du bâtiment E, lequel avait été reporté pendant la période de confinement instaurée dans le contexte de la pandémie de COVID-19 afin de permettre au marché de la construction d'y répondre plus efficacement ;

g) La stratégie de planification a été affinée et optimisée, en collaboration avec l'entrepreneur chargé de la rénovation, pour faire face aux conséquences de la pandémie pendant la phase préalable aux travaux de rénovation des bâtiments historiques ; les plans logistiques établis pour que le personnel puisse déménager dans les locaux transitoires aménagés dans le bâtiment H et déménager d'un bâtiment à l'autre aux différentes étapes de la rénovation ont été mis à jour afin de prendre en compte l'incidence des nouvelles réglementations visant à lutter contre la pandémie et de rééchelonner les travaux de façon à assurer la continuité des opérations, notamment les activités de conférence ;

h) Une procédure détaillée de réception a été élaborée et approuvée par les départements utilisateurs pour toutes les tranches de travaux, d'abord pour celles du nouveau bâtiment de conférence temporaire récemment achevé, puis pour celles relatives à l'achèvement prochain du bâtiment H, et un manuel de maintenance a été

établi par les équipes qui seront chargées de la gestion des bâtiments à l'issue du projet.

12. Si de grands progrès ont été accomplis au cours de l'année écoulée, surtout en ce qui concerne le nouveau bâtiment H et le bâtiment de conférence temporaire, dont la construction a été achevée, de nouveaux retards ont été enregistrés, principalement en raison de la pandémie de COVID-19. Les principales répercussions directes et indirectes sont les suivantes :

a) Les travaux de construction du bâtiment H ont été suspendus le 20 mars 2020, conformément à un arrêté des autorités locales s'appliquant à tous les chantiers du canton de Genève. La nouvelle entreprise de construction a pu reprendre les travaux le 29 avril, mais avec des effectifs réduits et une productivité limitée en raison des mesures de distanciation physique strictes et des mesures sanitaires renforcées devant être appliquées. Les travaux ont également été ralentis par des perturbations au niveau de la chaîne d'approvisionnement de l'entrepreneur. Au 31 août 2020, on estimait que la construction serait probablement achevée avant la fin d'avril 2021 ;

b) Les travaux de construction du bâtiment de conférence temporaire ont également été retardés par l'arrêté de fermeture des chantiers : les activités se sont interrompues le 20 mars 2020 et n'ont repris que le 8 mai 2020, la mise en œuvre de mesures de restriction des déplacements, de contrôle aux frontières et de quarantaine dans plusieurs pays européens ayant empêché la main-d'œuvre de regagner le site. À l'époque, on prévoyait que le bâtiment serait terminé dans les deux mois. Comme suite à la reprise des travaux, la construction a été achevée en juillet 2020 et le bâtiment mis en service en août 2020 ;

c) Le lancement de la rénovation des bâtiments historiques des années 1930 a également été retardé pendant la phase préalable aux travaux en raison de la pandémie, des perturbations au niveau de la chaîne d'approvisionnement, des retards pris dans l'adjudication des différents lots de travaux et des délais nécessaires à l'obtention d'un nombre d'offres suffisant pour garantir le meilleur rapport qualité-prix. En conséquence, l'accord relatif au montant maximum garanti des travaux devrait être conclu à l'automne 2020, et les principaux travaux de rénovation devraient commencer immédiatement après. Ce retard aura des répercussions sur le calendrier global du projet et sur le coût du plan stratégique patrimonial ;

d) Les importantes restrictions en matière de santé, de sécurité et de distanciation physique imposées par les autorités compétentes pour lutter contre la pandémie demeureront en vigueur sur tous les chantiers dans un avenir proche, ce qui limite le niveau de productivité pouvant être atteint et accroît les coûts afférents aux heures supplémentaires, aux frais généraux, aux équipements et aux installations.

13. Dans le cadre du contrat de rénovation du Palais des Nations, l'ONU a largement bénéficié de la souplesse offerte par la méthode collaborative dite « à livre ouvert », qui lui a permis de s'accorder avec l'entrepreneur pour ajuster le calendrier de façon à atténuer autant que possible les répercussions de la pandémie de COVID-19 tout en assurant la continuité des opérations essentielles, en particulier les activités de conférence. La phase préalable aux travaux a été prolongée de quatre mois du fait de la pandémie mais, selon le dernier programme de travail relatif à la rénovation des bâtiments historiques, les efforts susmentionnés devraient permettre de limiter le retard à deux mois pour l'ensemble du projet.

14. Il convient toutefois de souligner que la pandémie de COVID-19 est en pleine évolution et que son impact global sur le marché de la construction et sur les réglementations connexes en matière de sécurité demeure très incertain, de sorte que la date d'achèvement prévue peut encore subir des changements importants. Dans son dernier rapport sur le plan stratégique patrimonial (A/75/135), le Comité des

commissaires aux comptes a indiqué qu'il importait d'éviter les délais trop optimistes. Le Secrétaire général souligne donc que le délai prévu pour l'achèvement de l'ensemble des travaux de construction, initialement fixé à la mi-2024, n'est plus d'actualité. Selon le dernier calendrier général d'exécution, les travaux se prolongeront probablement jusqu'au début de 2025.

15. Les coûts du projet continuent d'être soumis à un contrôle strict. Malgré les coûts supplémentaires et la baisse de productivité associés à la pandémie de COVID-19, le montant nécessaire à l'achèvement du bâtiment H, y compris le coût supplémentaire lié à la mise en œuvre de stratégies de gestion souple de l'espace de travail, devrait demeurer dans les limites de l'enveloppe budgétaire initiale de 2015 (provisions pour imprévus comprises). Des efforts sont en cours pour trouver un accord avec l'entrepreneur chargé des rénovations sur un prix maximum garanti qui soit conforme aux prévisions de dépenses antérieures à l'appel d'offres ou aussi proche que possible de celles-ci. Toutefois, compte tenu des frais généraux supplémentaires résultant de l'extension du calendrier, ainsi que des coûts supplémentaires, non prévus au budget, liés à des risques avérés, tels que les travaux relatifs à la façade du bâtiment E située côté lac, qui ont été incorporés dans le cahier des charges du projet (A/72/521, sect. III.J), et de l'utilisation du reste du budget alloué au bâtiment H pour la mise en œuvre des stratégies de gestion souple de l'espace de travail dans cet édifice (ibid., sect. III.C), la probabilité que tous les éléments du cahier des charges initial soient exécutés dans les limites du budget approuvé est aujourd'hui considérablement réduite.

16. En conséquence, l'ONU continue de procéder à des analyses de la valeur en vue d'atteindre les objectifs approuvés dans le cahier des charges tout en réduisant les coûts. Les travaux d'extension de la cafétéria du bâtiment A, qui auraient permis d'accroître le nombre de places assises pour les représentants et le personnel, ont notamment été reportés. À moins que la demande n'augmente substantiellement au cours de l'année à venir et dépasse les niveaux observés avant le début de la pandémie, ces travaux seront probablement annulés afin d'accroître la probabilité d'atteindre les principaux objectifs fixés dans le cahier des charges dans les limites du budget approuvé. On trouvera à la section IV.C du présent rapport un résumé des autres stratégies d'atténuation possibles pour faire face aux dépassements de coûts restants. Les prévisions de dépenses continuent d'être suivies tous les mois, et le plan de dépenses est entièrement mis à jour à toutes les étapes importantes de l'exécution. Les risques liés au projet continuent d'être examinés et analysés de manière approfondie, et des stratégies d'atténuation appropriées continuent d'être élaborées et exécutées.

17. La figure I ci-dessous présente un rendu architectural du futur bâtiment H vu du bâtiment E. Les figures II et III sont des photographies du chantier sous le même angle, ainsi que de l'intérieur du niveau 1, prises le 31 août 2019 pour illustrer l'avancement du projet pendant la période considérée.

Figure I  
**Rendu architectural du bâtiment H terminé (fin des travaux prévue en 2021)**



Figure II  
**État du chantier de construction du bâtiment H (extérieur) au 31 août 2020**



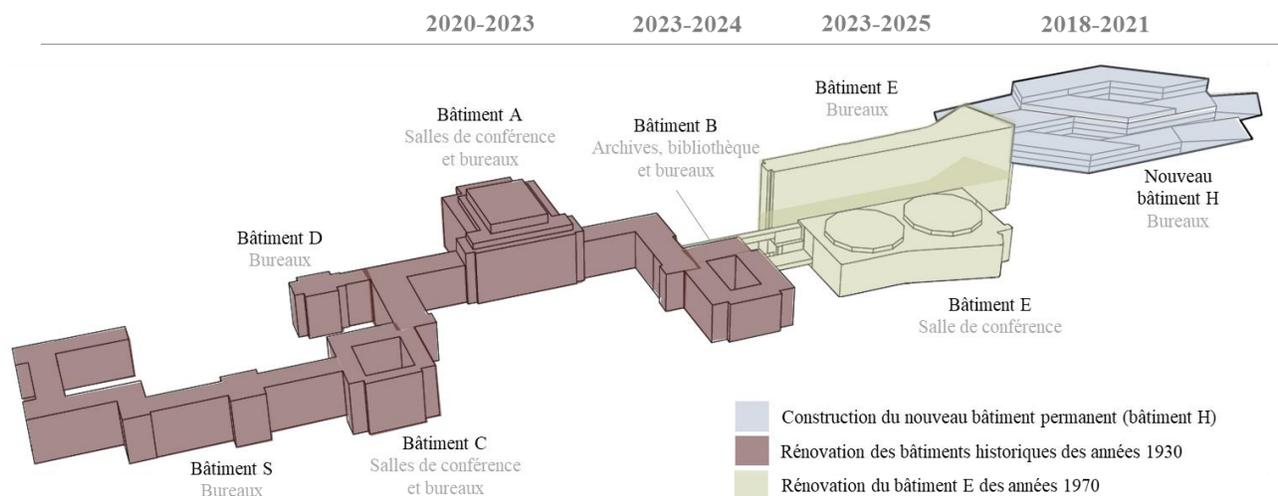
Figure III  
**État du chantier de construction du bâtiment H (intérieur du niveau 1)  
 au 31 août 2020**



## B. Stratégie de passation des marchés

18. La figure IV offre une vue schématique des bâtiments du Palais des Nations, accompagnée du calendrier d'exécution de la stratégie de passation des marchés.

Figure IV  
**Vue schématique du complexe du Palais des Nations et calendrier d'exécution de la stratégie de passation des marchés**



19. Sur la base des enseignements tirés de la procédure d'appel d'offres menée avec succès en 2019 pour la rénovation des bâtiments historiques des années 1930, notamment les avis formulés par les soumissionnaires non retenus et les informations issues d'autres consultations avec des parties prenantes du secteur de la construction, il est prévu que l'achèvement des études techniques relatives au bâtiment E soit intégré dans le dossier d'appel d'offres pour la rénovation de cet édifice. Le bâtiment fera l'objet d'un appel d'offres individuel afin que le montant du contrat soit mieux adapté à la capacité du marché, ce qui favorisera la concurrence et réduira considérablement le risque de devoir procéder à un échelonnement complexe des travaux pour assurer la continuité des opérations.

20. L'intention est également de mettre à profit les enseignements tirés de l'expérience et de recourir à une méthode dite « à livre ouvert » prévoyant une phase préalable aux travaux collaborative qui se déroulerait parallèlement à la phase d'achèvement des études techniques et la chevaucherait, comme cela a été fait avec succès dans le cadre de la procédure d'appel d'offres et d'adjudication du contrat de rénovation des bâtiments historiques. En définitive, cette méthode permet de rendre la procédure d'appel d'offres pour la rénovation du bâtiment E aussi attrayante que possible et constitue donc le moyen le plus sûr de susciter des soumissions concurrentielles. Une telle stratégie aura également pour effet de réduire le risque pour l'Organisation en transférant à l'entrepreneur principal la responsabilité de la coordination des équipes chargées de la conception et de la construction et en conférant une plus grande capacité d'adaptation face aux éventuelles perturbations causées, par exemple, par de nouvelles vagues de COVID-19 ou par des initiatives de grande ampleur en matière d'analyse de la valeur. Sachant que la phase préalable aux travaux intégrera l'ensemble de la phase d'étude technique, le contrat relatif au bâtiment E devrait couvrir une période allant jusqu'à 12 mois, contre 6 mois pour le contrat de rénovation des bâtiments historiques des années 1930.

21. Avant la pandémie de COVID-19, la phase de manifestation d'intérêt avait été avancée au premier semestre de 2020 afin de prévoir des délais suffisants pour faire face à des événements imprévus au cours de la procédure d'appel d'offres, décision fondée sur les enseignements tirés de la procédure d'attribution du contrat de rénovation des bâtiments historiques des années 1930. Toutefois, la procédure a été interrompue en raison des perturbations causées par la pandémie sur le marché de la construction. Elle a repris en juin 2020 avec l'émission d'une demande d'information sollicitant les vues des entrepreneurs potentiels sur la stratégie d'achat et de passation des marchés en cours d'élaboration par l'Organisation. Après consultation des parties prenantes du secteur, l'appel à manifestation d'intérêt et les étapes de présélection d'entrepreneurs expérimentés et qualifiés pour le bâtiment E seront publiés sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies et feront l'objet d'une large publicité, afin d'attirer le plus grand nombre possible d'entreprises qualifiées et d'élargir l'accès aux fournisseurs des pays en développement et des pays en transition.

### **C. Stratégies de gestion souple de l'espace de travail et optimisation de l'espace**

22. L'équipe chargée du projet a appliqué dans leur intégralité les dispositions des stratégies de gestion souple de l'espace de travail dans le bâtiment H. Dans les bâtiments historiques du Palais, le fait que la ventilation et la climatisation ne seront pas installées limite la possibilité de créer des espaces de travail ouverts, de sorte que l'aménagement existant, essentiellement composé de bureaux individuels, demeurera l'environnement de travail prédominant.

23. Au cours de la période considérée, le personnel a participé activement à l'évaluation et au choix des nouveaux meubles proposés pour le bâtiment H ainsi que du mobilier spécialisé nécessaire dans les nouvelles zones des bâtiments anciens où il n'existait pas de meubles pouvant être réutilisés, et les contrats y relatifs ont été attribués dans les limites de l'allocation budgétaire.

24. La préservation et la restauration du patrimoine, objectifs clefs du plan stratégique patrimonial, continueront d'être assurées avec soin et détermination, en faisant appel aux services d'experts de l'équipe de gestion du plan stratégique et des autorités du pays hôte.

25. Au cours de la période, la pandémie de COVID-19 a conduit l'Office des Nations Unies à Genève, à l'instar de nombreux autres lieux d'affectation et organisations de par le monde, à appliquer une politique de réduction temporaire du taux d'occupation des bureaux pour des raisons de santé publique. L'Office a notamment fixé des limites au nombre de personnes pouvant se trouver dans une même pièce, mis en place des mesures de distanciation physique, notamment en condamnant certains postes de travail pour maintenir un espace suffisant entre les occupants et réduire ainsi le risque de transmission du virus, appliqué une politique visant à faire en sorte que les membres du personnel occupent toujours le même bureau dans les espaces ouverts et instauré le télétravail pour une partie du personnel, ce qui a abouti à une réduction considérable du taux d'occupation. En supposant que les risques de transmission du virus demeurent élevés dans un avenir proche, des mesures de même nature (distanciation et occupation d'un seul bureau par personne) pourraient être nécessaires lorsque le bâtiment H commencera à être utilisé et jusqu'à ce que la situation évolue. L'Office continue de travailler avec les médecins-experts de l'ONU et les consultants spécialisés dans la conception et les études techniques pour trouver une solution durable qui tienne compte de l'évolution des pratiques exemplaires en matière de gestion des bureaux, et pour optimiser les investissements à court terme afin d'en tirer le meilleur parti à plus long terme.

### **Occupation du complexe du Palais des Nations après l'achèvement du plan stratégique patrimonial**

26. Dans le premier rapport annuel du Secrétaire général (A/68/372), la capacité finale des bâtiments rénovés du Palais des Nations était estimée à 3 507 occupants et espaces de travail. Comme suite à l'adoption des stratégies de gestion souple dans le bâtiment H, le nombre total d'espaces de travail sera réduit afin d'accueillir les zones de collaboration et de soutien nécessaires pour favoriser un environnement de travail plus souple et efficace. Toutefois, selon les prévisions actuelles, la mise en œuvre d'une telle politique dans le nouveau bâtiment, une fois que les risques liés à la pandémie de COVID-19 auront été maîtrisés, permettra, à terme, d'accueillir un nombre total d'occupants plus élevé que ce qui était initialement prévu, comme indiqué dans le tableau 1.

Tableau 1  
**Nombre prévu d'espaces de travail et d'occupants**

<i>Emplacement</i>	<i>Capacité maximale après rénovation</i>		
	<i>Projection de référence (espaces de travail et occupants)<sup>a</sup></i>	<i>Projection actuelle</i>	
	<i>Espaces de travail</i>	<i>Espaces de travail</i>	<i>Occupants</i>
Bâtiment A	232	221	221
Bâtiment B	158	168	168

Emplacement	Capacité maximale après rénovation		
	Projection de référence (espaces de travail et occupants) <sup>a</sup>	Projection actuelle	
		Espaces de travail	Occupants
Bâtiment C	277	218	218
Bâtiment D	182	224	224
Bâtiment S	833	797	797
Bâtiment E	412	268b	268b
Nouveau bâtiment permanent (bâtiment H)	1 413	1 346	1 550
Espaces de travail pour les participants aux conférences	–	172	172
Capacité théorique résultant du partage des postes de travail dans les bâtiments historiques (état de référence) <sup>c</sup>	–	–	30
<b>Total</b>	<b>3 507</b>	<b>3 414</b>	<b>3 648</b>

<sup>a</sup> Données de référence issues du premier rapport annuel du Secrétaire général (A/68/372).

<sup>b</sup> Les chiffres relatifs au bâtiment E sont fournis à titre indicatif, l'étude technique complète n'ayant pas encore été achevée.

<sup>c</sup> On estime qu'un ratio d'affectation alternée des postes de travail de 11 personnes pour 10 postes pourrait être établi dans certains des nouveaux espaces hybrides, ce qui entraînerait une légère augmentation de la capacité (environ 30 personnes supplémentaires).

27. Sur la base de la capacité d'accueil maximale de 3 648 personnes mentionnée dans le tableau 1, les projections les plus récentes en matière d'effectifs aboutissent à un total de 3 422 occupants et à une capacité résiduelle potentielle de 226 personnes (locataires supplémentaires et membres du personnel chargés d'exécuter de nouveaux mandats de l'Assemblée générale). Sur les 3 414 espaces de travail maximum prévus, 3 274 sont actuellement attribués. Ces chiffres seront inévitablement amenés à évoluer en fonction des fluctuations des effectifs des différentes entités établies au Palais des Nations d'ici la fin du projet de plan stratégique patrimonial. Il importe également de maintenir une capacité suffisante pour compenser la fermeture progressive des différents bâtiments pendant les travaux de rénovation. Toutefois, lorsque la rénovation sera terminée et que les mesures de lutte contre la COVID-19 auront été levées, la capacité d'accueil maximale totale du complexe du Palais devrait être supérieure aux prévisions initiales.

### Inviter d'autres entités des Nations Unies à s'installer au Palais des Nations

28. Le Secrétaire général continue de collaborer activement avec les entités des Nations Unies qui ont des bureaux à Genève, les encourageant à emménager au Palais des Nations, ce qui leur offrirait un emplacement central, des équipements communs et de bonnes conditions de sécurité, et leur permettrait d'obtenir d'autres gains d'efficacité opérationnelle et de créer des effets de synergie entre les mandats. Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, le Centre international de calcul des Nations Unies, le Programme alimentaire mondial, le Programme des Nations Unies pour le développement et le Programme des Nations Unies pour l'environnement se sont tous dits intéressés. S'il y a suffisamment d'espace disponible, on attendrait de ces organismes qu'ils retiennent les stratégies de gestion souple de l'espace de travail mises en place dans le ou les bâtiments qu'ils occuperaient. Compte tenu des besoins actuels et prévisionnels du Secrétariat en matière de locaux, il est très probable que

la demande de bureaux au Palais des Nations continuera d'être bien supérieure à l'offre.

#### **D. Point sur les mesures prises pour éliminer les obstacles d'ordre physique ou technique ou touchant les communications que rencontrent les personnes handicapées**

29. Comme indiqué dans les cinquième et sixième rapports annuels du Secrétaire général (A/73/395 et A/74/452), un plan général et circonstancié relatif à l'accessibilité a été élaboré par un cabinet de conseil spécialisé, et les recommandations issues des audits d'accessibilité des bâtiments, nouveaux ou anciens, ont été appliquées et continuent de l'être aux différentes étapes de la conception du projet.

30. Au cours de la période, le bâtiment de conférence temporaire situé près du Portail Nations du Palais, à proximité d'importantes liaisons de transport public, a été achevé. Ce bâtiment présente plusieurs caractéristiques favorisant l'accessibilité, notamment des services d'interprétation en langue des signes, une rangée plus large dans chaque salle de conférence pour permettre aux personnes en fauteuil roulant d'accéder plus facilement aux tables, des tribunes accessibles par des rampes et des toilettes pour hommes et pour femmes réservées aux personnes handicapées.

31. Dans toute la mesure possible, le mobilier neuf répond aux normes du pays hôte ou les dépasse. Les dispositions du plan stratégique patrimonial continuent d'être exécutées avec pragmatisme et demeurent centrées sur la recherche de solutions, l'idée étant d'offrir la meilleure accessibilité possible aux personnes handicapées tout en tenant compte d'autres objectifs du projet, notamment la conservation du patrimoine que représente le Palais. Parmi les interventions prévues pendant la phase de rénovation, on citera l'augmentation des espaces disponibles pour les personnes en fauteuil roulant dans les salles de conférence et la modernisation des outils audiovisuels, notamment l'ajout d'indications en braille sur les boutons des télécommandes. Dans certaines salles, une interprétation en langue des signes sera proposée dans deux langues. Des chemins accessibles seront balisés entre les moyens de transport public et les portes principales du Palais des Nations ainsi qu'aux portes d'entrée des bâtiments et entre les bâtiments, et s'accompagneront, dans les endroits pivot, d'une signalisation facile à voir ou à lire en braille. Les bureaux et les équipements seront également adaptés.

#### **E. Incidences environnementales et réduction de la consommation d'énergie**

32. Comme il en a déjà été fait rapport, l'incidence environnementale du bâtiment H fait l'objet de contrôles pour garantir un niveau de performance équivalent à celui fixé par la norme de certification Leadership in Energy and Environmental Design, reconnue au niveau international pour les bâtiments écologiques. En outre, les bâtiments anciens du Palais des Nations (à l'issue de leur rénovation) et le bâtiment H ont été déclarés, à titre provisoire, respectueux de la norme d'efficacité énergétique Minergie, programme de certification suisse pour les bâtiments à faible consommation d'énergie.

33. L'un des principaux objectifs du plan stratégique patrimonial est de réduire la consommation d'énergie du Palais des Nations d'au moins 25 % par rapport au niveau de référence de 2010, comme le Secrétaire général l'a indiqué dans son rapport daté du 8 août 2011 [A/66/279, par. 11 c) iv)]. Plusieurs éléments contribuent à la réalisation

de cet objectif, en particulier le remplacement de la plupart des fenêtres par d'autres plus modernes et efficaces avant que les travaux de rénovation soient engagés. Notant l'importance de ce remplacement, le Comité des commissaires aux comptes a recommandé de fixer le niveau de référence pour la consommation d'énergie à celui en vigueur à la date d'approbation du cahier des charges du plan stratégique patrimonial par l'Assemblée générale, en décembre 2015. Une autre méthode de calcul a été mise au point et communiquée au Comité afin de déterminer les mesures nécessaires pour atteindre l'objectif initial (amélioration de 25 % par rapport au niveau de référence de 2010) pendant la période allant de l'approbation du cahier des charges du plan stratégique patrimonial à son achèvement. Ces modifications :

a) ont entraîné un ajustement du niveau de référence en matière de consommation d'énergie pour tenir compte uniquement des bâtiments principaux du Palais des Nations, et non du bâtiment Giuseppe Motta et du Palais Wilson, malgré le fait que les baux de ces derniers n'arriveront à échéance qu'à la fin du projet, lorsque les occupants actuels seront réinstallés dans le complexe du Palais des Nations, et qu'ils ne cesseront de générer des coûts énergétiques qu'à compter de cette date ;

b) se fondent sur le niveau de référence de 2015, de sorte que l'objectif en matière d'économies d'énergie a été revu à la baisse pour tenir compte des économies déjà réalisées entre 2010 et 2015 ;

c) ont abouti à l'actualisation des calculs relatifs au bâtiment H, compte tenu de la baisse attendue de la consommation d'énergie résultant de la mise en œuvre des stratégies de gestion souple de l'espace de travail.

34. Le Secrétaire général souligne que le fait d'exclure de l'objectif de 25 % les économies d'énergie qui seront réalisées comme suite au déménagement du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme du bâtiment Giuseppe Motta et du Palais Wilson entraînera une augmentation des économies globales réalisées par rapport à l'empreinte énergétique de 2010. L'Office des Nations Unies à Genève estime que ces objectifs sont ambitieux mais qu'ils peuvent être atteints si la rénovation est effectuée conformément aux études techniques de référence.

35. Il convient également de noter que le niveau de référence révisé de 2015 a été établi à l'issue de calculs complexes et qu'il n'a pas été possible, lors de la dernière visite du Comité, de trouver un accord définitif sur un niveau précis, malgré les importants progrès accomplis, dont le Comité s'est dit conscient dans son dernier rapport (A/75/135). Le niveau de référence révisé devrait être définitivement arrêté avec le Comité lors de sa prochaine visite.

## **F. Technologies de l'information et des communications et systèmes de radiodiffusion et de conférence**

36. Pendant la période considérée, les efforts de coordination avec les différents acteurs se sont poursuivis, à l'échelle locale et mondiale. Par ailleurs, la stratégie d'achat et de passation des marchés continue de garantir l'interopérabilité avec le matériel existant, ce qui permet d'assurer la même qualité de service dans toutes les salles de conférence. Les mesures ont été coordonnées avec tous les intervenants et utilisateurs pour que soient prises en compte, dans la stratégie de rénovation, les questions d'ordre patrimonial touchant les différents espaces et d'autres exigences particulières.

37. Compte tenu des difficultés supplémentaires liées à la pandémie de COVID-19, les efforts en cours pour renforcer l'utilisation des systèmes de participation à distance aux conférences ont été accélérés. L'Office des Nations Unies à Genève a assuré la continuité des conférences de façon très efficace en recourant à la fois à des

formats à distance et hybrides (à distance et en présentiel), et la première réunion hybride du Secrétariat s'est tenue le 12 juin 2020. En outre, les systèmes informatiques et audiovisuels de l'Office ont passé un test de résistance extrême en permettant à tous les occupants du Palais des Nations de travailler à distance pendant les périodes de confinement total. Les études techniques de référence du plan stratégique patrimonial prévoient déjà un renforcement notable de l'infrastructure de réseau pour tenir compte de l'évolution future des technologies. Au cours de la période, la conception des systèmes de radiodiffusion et de conférence a été revue, en collaboration avec l'entrepreneur chargé de la rénovation dans le cadre de la phase préalable aux travaux, afin de faciliter l'adoption des nouvelles technologies audio et vidéo disponibles sur le marché, dans les limites de l'allocation budgétaire.

## **G. Sécurité incendie et sécurité des personnes**

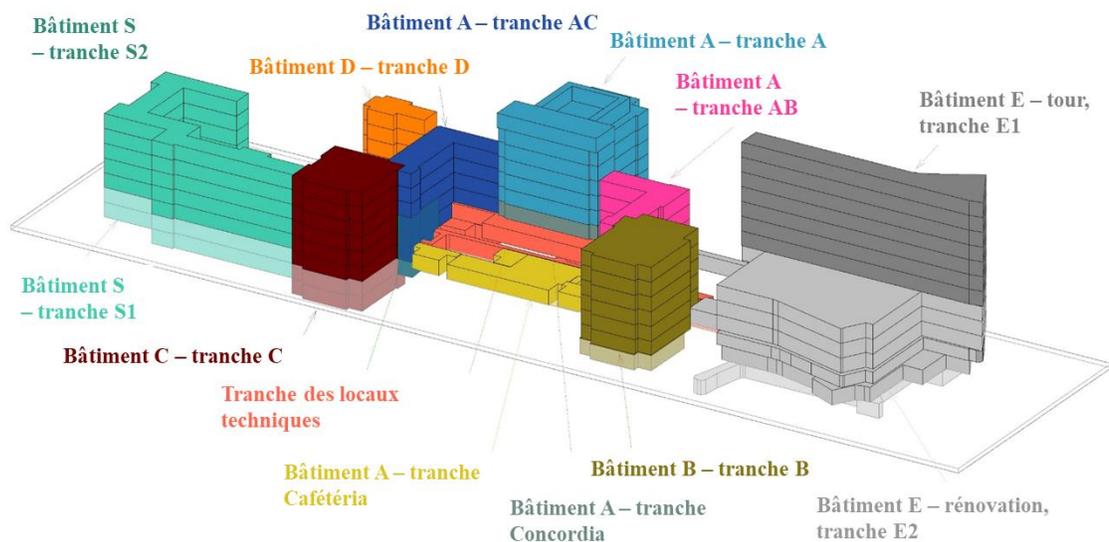
38. Comme il en a déjà été fait rapport, les bâtiments anciens seront rénovés de manière à être conformes à la réglementation anti-incendie et aux codes de construction du pays hôte, tout en veillant à ce que les questions d'ordre patrimonial touchant le Palais des Nations soient également prises en compte pour trouver un juste milieu entre ces deux objectifs parfois contradictoires. Comme indiqué dans les précédents rapports annuels, les autorités du pays hôte ont confirmé qu'elles approuvaient les mesures proposées et ont délivré les permis nécessaires à la construction du bâtiment H et aux travaux de rénovation. En outre, un professionnel de la sécurité incendie indépendant et certifié, agréé par les autorités du pays hôte, est chargé de s'assurer que les travaux sont effectués conformément au permis.

39. Lors de sa dernière visite d'audit, le Comité des commissaires aux comptes a demandé si le nombre d'issues de secours approuvé pour le bâtiment H était conforme aux dispositions des codes de construction suisses. Le Secrétaire général est déterminé à faire en sorte que le bâtiment soit sûr et conforme aux codes de construction. Nonobstant l'approbation déjà donnée par les autorités compétentes, l'expert de la sécurité incendie chargé de certifier le bâtiment au nom des autorités du pays hôte a donc été invité à examiner la solution plus avant et a reconfirmé qu'elle était conforme aux normes applicables.

## **H. Continuité des opérations**

40. Au cours de la période considérée, les besoins des parties prenantes et les contraintes en matière de continuité ayant une incidence sur la planification des travaux de rénovation ont été intégrés dans le plan d'exécution détaillé élaboré par l'entrepreneur chargé de la rénovation dans le cadre de la phase préalable aux travaux. Un dialogue intensif a été mené avec les parties prenantes de la Division de la gestion des conférences au sujet de la continuité des conférences, ainsi qu'avec les entités qui déménageront au cours de la première phase d'occupation des locaux transitoires, afin d'examiner en détail leurs besoins en matière de continuité des opérations avant le déménagement. Au cours de la période, plus de 150 réunions ont été organisées avec diverses parties prenantes concernant la continuité des opérations. Conjuguées à l'intensification de la communication interne autour des travaux et du calendrier d'exécution du plan stratégique patrimonial, ces démarches ont permis de sensibiliser davantage les différentes entités installées dans le Palais à la nécessité de se préparer à l'incidence des travaux sur les opérations. Lors des travaux de rénovation, la perturbation de l'activité continuera d'être atténuée, pour autant que cela soit possible d'un point de vue économique, au moyen de mesures temporaires. La figure V ci-dessous présente les tranches de travaux actualisées pour la rénovation des bâtiments anciens.

Figure V  
Représentation des tranches de travaux de rénovation des bâtiments anciens



41. Compte tenu de la pandémie de COVID-19, il a fallu réviser, actualiser et réévaluer les tranches de travaux précédemment prévues, en particulier celles relatives aux salles de conférence du bâtiment A, de manière à assurer la continuité des activités de conférence prescrites, ainsi que celle relative au bâtiment S, qui a été divisée en deux parties. En collaboration avec l'entrepreneur chargé de la rénovation, une solution a été trouvée pour réévaluer le calendrier d'exécution des trois phases intermédiaires relatives au bâtiment A, ce qui permettra d'atténuer les risques de retard important.

42. La capacité de toutes les salles de conférence a également été réduite à court et moyen terme conformément aux règles de distanciation physique en vigueur, ce qui illustre l'importance que revêt l'investissement dans les capacités d'accueil supplémentaires du bâtiment de conférence temporaire pour ce qui est d'atténuer les risques. Le bâtiment, qui est décrit dans le précédent rapport du Secrétaire général (A/74/452), a été achevé et mis en service avec succès au cours de l'année considérée.

43. Dans sa résolution 69/262 A, l'Assemblée générale a invité le Secrétaire général à continuer d'étudier les possibilités de réutiliser le mobilier existant et à faire connaître ses conclusions dans ses prochains rapports d'étape. Après examen, la construction d'installations temporaires de stockage a été considérée comme la solution la plus rentable pour garantir le stockage en toute sécurité des meubles et des biens patrimoniaux de valeur tout en continuant d'assurer la maintenance des installations essentielles et le bon déroulement des opérations de sécurité. Il a été procédé à des analyses de la valeur en collaboration avec l'entrepreneur en vue d'absorber ce coût dans l'enveloppe globale inscrite au budget pour le contrat de rénovation.

## I. Gestion des risques

44. La gestion des risques fait partie intégrante de l'approche globale de gestion du projet. L'équipe chargée du projet œuvre en permanence à recenser les risques relatifs aux délais et aux coûts qui pèsent sur les objectifs fixés et gère activement leurs répercussions. Ces efforts ont permis d'atténuer plusieurs risques majeurs,

notamment par l'intégration d'une phase préalable aux travaux dans le contrat de rénovation pour assurer la présentation de soumissions concurrentielles et la conclusion d'un accord sur un prix maximum garanti. Cette phase préalable a également permis à l'Organisation de rééchelonner les tranches de travaux afin d'atténuer en grande partie les répercussions de certains des retards imputables à la pandémie de COVID-19. Le cabinet de gestion des risques produit des analyses de risque indépendantes qui permettent de déceler à l'avance les risques de dépassement des coûts et des délais. Le cabinet estime que la gestion des risques est arrivée à maturité et qu'elle est efficace, compte tenu de la complexité du projet et des conditions dans lesquelles il est exécuté.

45. Outre les travaux qu'il mène avec l'équipe chargée du projet, le cabinet de gestion des risques a continué de rendre compte directement et en toute indépendance au maître d'ouvrage. À ce jour, plus de 440 risques ont été recensés et portés dans l'inventaire correspondant, et 223 y figurent encore ; en moyenne, 10 risques ont été incorporés dans l'inventaire ou en ont été retirés chaque mois entre janvier 2015 et août 2020. Décelés par application de la stratégie de gestion intégrée du risque, les risques nouveaux sont ajoutés chaque mois à l'inventaire. Il est à noter que la moyenne ci-dessus devrait augmenter lorsque les travaux de rénovation des bâtiments historiques commenceront. Grâce à l'application de cette méthode professionnelle, les risques sont atténués tout au long de l'année jusqu'à ce qu'ils soient acceptés, évités, éliminés ou retirés de l'inventaire après l'achèvement des étapes relatives aux études techniques, à la passation des marchés et à la construction.

46. L'équipe estime que les risques liés au programme et au projet énumérés ci-après présentent le niveau de gravité le plus élevé, s'agissant aussi bien de leur probabilité que de leur incidence :

- a) les répercussions des réclamations des entrepreneurs et des restrictions imposées par les autorités sur les activités de construction et la productivité de la main-d'œuvre dans le contexte de la pandémie de COVID-19 ;
- b) l'évolution des besoins opérationnels au cours du projet ;
- c) la possibilité que les études techniques relatives aux travaux à exécuter soient entachées d'erreurs ou d'omissions ;
- d) la possibilité que le prix maximum garanti du marché relatif aux travaux de rénovation, qui sera déterminé à la fin de la phase préalable au lancement du chantier, soit établi avec du retard ou dépasse considérablement le coût estimé ;
- e) l'éventualité que des retards se produisent ou que les entreprises chargées de la construction du bâtiment H ou des travaux de rénovation subséquents revendiquent une augmentation du montant du marché en raison de dépenses supplémentaires ;
- f) l'incertitude quant au prix pouvant être obtenu dans le cadre de la procédure de passation des marchés pour la rénovation du bâtiment E ;
- g) le risque de perturbation du calendrier d'exécution découlant d'éventuelles complications liées aux déménagements et aux exigences en matière de continuité des opérations.

L'équipe continue de suivre la situation de près et de recourir à des mesures d'atténuation pour contrôler aussi bien ces risques que tous les autres.

47. Pour ses projets d'équipement, l'Organisation retient le point de référence « P80 » comme objectif de mesure des risques, ce qui signifie que, dans l'idéal, l'équipe de projet doit être sûre à 80 % que le projet sera exécuté dans les délais et sans dépassement des crédits ouverts. Les prévisions relatives à l'évaluation des

risques établies par le cabinet de gestion des risques reposent sur l'évaluation de la probabilité associée à chaque risque ainsi que sur l'éventail des coûts estimatifs et l'incidence potentielle que chacun des risques recensés pourrait avoir sur le calendrier d'exécution, l'objectif étant de calculer le montant des provisions pour imprévus qui sont nécessaires (compte tenu d'un niveau de confiance de 80 %) pour réaliser l'ensemble du cahier des charges du projet, en tirer tous les bénéfices attendus et atteindre les objectifs fixés.

48. La méthode retenue pour calculer les provisions pour imprévus est demeurée inchangée depuis le troisième rapport d'étape annuel du Secrétaire général (A/71/403 et A/71/403/Corr.1). Afin de garantir le respect des principes de responsabilité et de transparence, elle a été appliquée de manière à déterminer le niveau d'exposition aux risques dans chacun des bâtiments et à chaque phase du projet et à établir en conséquence le montant des provisions pour imprévus. Lorsque la somme des coûts de base (construction, conception, conseil, dépenses connexes et gestion du projet) et des provisions nécessaires compte tenu d'un niveau de confiance de 80 % dépasse le budget de 836,5 millions de francs suisses approuvé par l'Assemblée générale, des mesures d'atténuation supplémentaires sont prises afin de veiller à ce que le coût du projet reste dans les limites de l'enveloppe budgétaire approuvée. On trouvera une description plus détaillée de cette méthode, ainsi que de l'incidence de la pandémie de COVID-19 sur les provisions, à la section IV.C du présent rapport.

## J. Calendrier d'exécution

49. Le calendrier d'exécution a été à nouveau mis à jour pour tenir compte à la fois de l'état d'avancement des travaux réalisés au cours de la période considérée et de l'évaluation préliminaire du scénario le plus probable parmi les différentes options analysées en ce qui concerne l'évolution de la situation liée à la pandémie de COVID-19. Ces scénarios sont constamment réexaminés à mesure que la situation évolue.

50. Les prochaines grandes étapes du projet sont les suivantes (voir également la figure VI) :

a) finalisation des études techniques préalables à la phase de travaux, fixation et approbation du prix maximum garanti final et début des travaux de rénovation des bâtiments historiques des années 1930 du Palais à l'automne 2020 ;

b) achèvement de l'essentiel des travaux de construction et occupation du bâtiment H d'ici le début de 2021 ;

c) préparation du dossier d'appel d'offres et de la passation de marchés concernant le principal contrat relatif à la phase 2.2 (rénovation du bâtiment E), en 2020 et 2021 ;

d) désignation de l'entrepreneur pour la phase 2.2 et lancement de la phase préalable aux travaux, qui comprend l'achèvement des études techniques, courant 2022 ;

e) achèvement de la principale phase subsidiaire relative à la rénovation des bâtiments historiques des années 1930 (bâtiments A, C, D et S1) entre 2020 et 2022, et début de la dernière phase subsidiaire (bâtiments B et S2) en 2023 ;

f) achèvement de la rénovation du bâtiment E d'ici le début de 2025 ;

g) échéance du délai de garantie après l'achèvement des travaux pour tenir compte des évaluations postérieures à l'achèvement et à l'installation, du versement de la retenue de garantie, de la mise en service saisonnière des équipements et d'autres

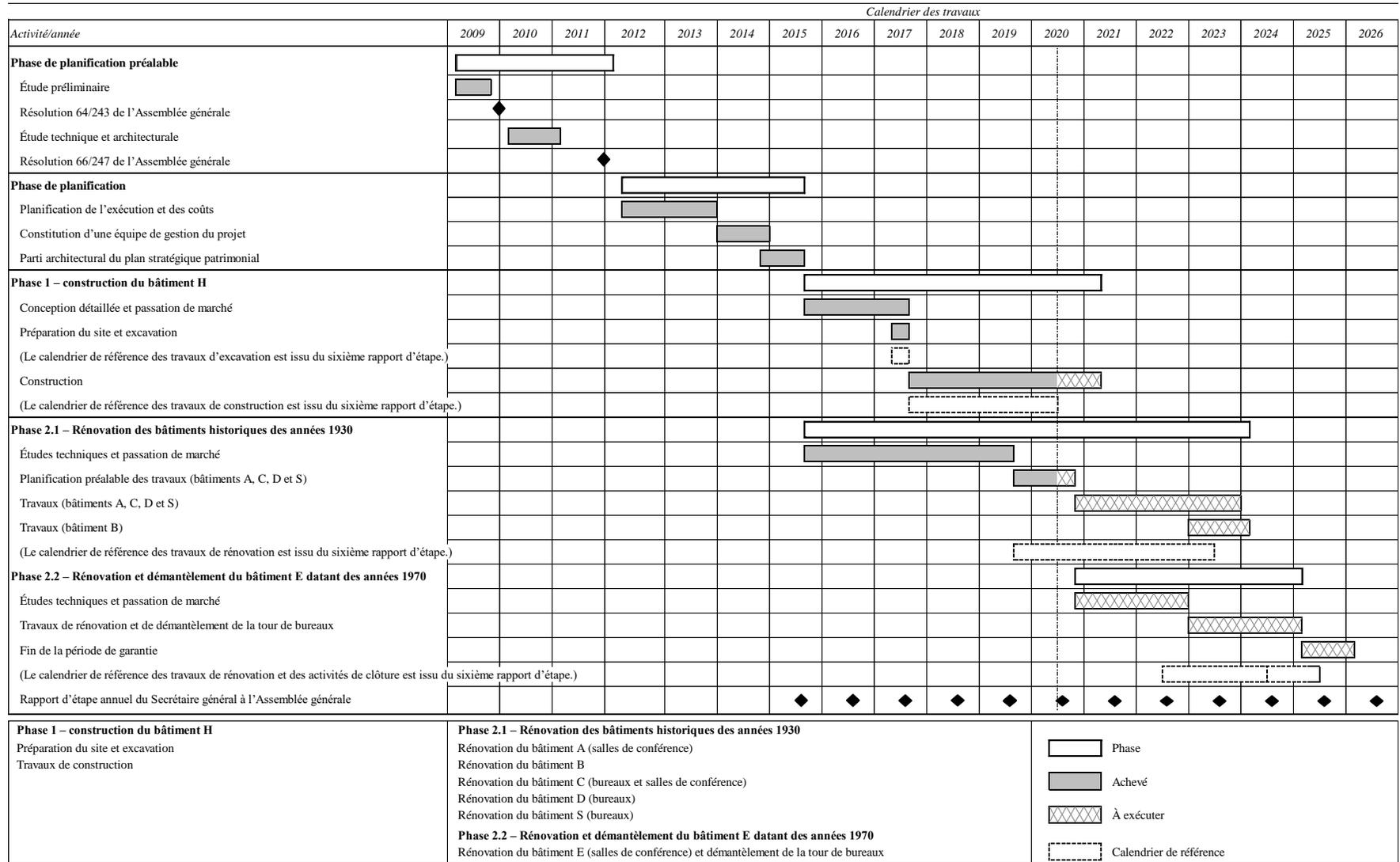
activités de clôture relatives à la qualité et aux aspects financiers, en 2025 et au début de 2026.

51. Compte tenu de l'impact de la pandémie de COVID-19, notamment les répercussions des mesures prises par les autorités de santé publique sur les activités et la productivité et la situation économique qui en résulte, la date de livraison du bâtiment H envisagée dans le précédent rapport annuel a été reportée jusqu'au début de 2021. L'équipe de gestion du plan stratégique patrimonial et l'entrepreneur s'emploient à limiter au maximum ce retard.

52. La pandémie a également eu des répercussions sur le calendrier d'exécution de la phase préalable aux travaux et de la phase de rénovation. On estime à présent que les travaux de rénovation commenceront plus tard en 2020, et la durée des premières tranches de travaux a été prolongée dans le programme révisé en raison des mesures supplémentaires devant être mises en œuvre en matière d'hygiène et de distanciation physique. L'ONU a pleinement mis à profit la souplesse offerte par le contrat, notamment les dispositions relatives à la phase préalable aux travaux, pour rééchelonner les tranches de travaux initiales, en collaboration avec l'entrepreneur, afin d'atténuer l'impact global sur le calendrier et le budget. Les discussions se poursuivent avec l'entrepreneur pour convenir d'un prix maximum garanti et d'un calendrier d'exécution et pour mobiliser la main-d'œuvre le plus rapidement possible tout en assurant l'application de mesures strictes en matière de santé et de sécurité.

53. Il convient de souligner que la situation liée à la pandémie demeure extrêmement fluctuante et que les restrictions en matière de déplacements ont des répercussions sur les flux logistiques et la circulation des biens, des services et des personnes. L'impact véritable sur le calendrier d'exécution et le coût du plan stratégique patrimonial demeure très incertain, notamment en raison du risque qu'une deuxième vague de COVID-19 n'entraîne de nouvelles restrictions ou n'ait de nouvelles répercussions économiques. L'Office des Nations Unies à Genève, en collaboration avec le cabinet de gestion des risques, continue d'analyser et de mettre à jour les différents scénarios possibles, lesquels prévoient un retard potentiel compris entre 2 et 12 mois pour l'ensemble du projet. Il convient de souligner que le niveau de certitude associé à ces hypothèses n'est que faible à modéré, la pandémie étant toujours en cours.

Figure VI  
Calendrier du projet



## K. Coûts du projet

54. Comme dans les précédents rapports d'étape, le tableau 2 récapitule les prévisions de dépenses, telles qu'elles ont été révisées en fonction de l'état d'avancement du projet, ainsi que les prévisions relatives aux crédits nécessaires pour atteindre les objectifs approuvés dans le cahier des charges. Les prévisions de dépenses ont été établies sur la base du budget maximum (836,5 millions de francs suisses), puisque toutes les dépenses actuellement prévues jusqu'à l'achèvement du projet, y compris les coûts issus de l'estimation préliminaire des éventuelles incidences financières de la pandémie de COVID-19, demeurent dans les limites de l'enveloppe approuvée. Toutefois, comme indiqué au paragraphe 15 et à la section IV.C du présent rapport, il est désormais très peu probable que le budget alloué soit suffisant pour exécuter l'ensemble des éléments du cahier des charges sous sa forme actuelle, et le haut degré d'incertitude entourant les incidences financières réelles de la pandémie ne permet pas d'estimer les besoins supplémentaires avec précision. On trouvera une description détaillée de la stratégie d'atténuation proposée à la section IV.C.

Tableau 2  
**État récapitulatif des prévisions de dépenses relatives au plan stratégique patrimonial (2014-2026)**

(En milliers de francs suisses)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Total
Construction du nouveau bâtiment	–	–	–	10 599	27 612	30 485	39 107	13 785	–	–	–	–	–	– 121 588
Travaux de rénovation	–	–	–	–	75	12 464	11 512	104 021	114 065	119 413	81 308	6 400	–	– 449 258
Démantèlement de sept étages du bâtiment E	–	–	–	–	–	–	–	–	–	9 021	8 898	741	–	– 18 660
Dépenses connexes	–	–	–	316	1 005	262	2 358	7 173	7 695	3 174	4 205	447	–	– 26 635
Services de conseil	1 705	23 685	36 857	9 096	16 073	11 765	11 489	5 650	21 553	7 789	5 584	1 882	708	153 836
Gestion du projet	1 268	2 890	3 981	4 002	3 688	4 040	4 129	4 104	3 979	3 680	3 497	1 910	269	41 437
Hausse des coûts	–	–	–	–	–	–	–	74	577	3 744	4 516	540	48	9 499
Total partiel	2 973	26 575	40 838	24 013	48 453	59 016	68 595	134 807	147 869	146 821	108 008	11 920	1 025	820 913
Imprévus	–	–	–	–	–	–	1 673	2 508	2 836	4 401	3 478	323	22	15 241
Hausse des coûts liée aux imprévus	–	–	–	–	–	–	–	2	18	139	169	17	1	346
<b>Total</b>	<b>2 973</b>	<b>26 575</b>	<b>40 838</b>	<b>24 013</b>	<b>48 453</b>	<b>59 016</b>	<b>70 268</b>	<b>137 317</b>	<b>150 723</b>	<b>151 361</b>	<b>111 655</b>	<b>12 260</b>	<b>1 048</b>	<b>836 500</b>

55. Les prévisions de dépenses révisées pour les coûts de base du projet (coûts hors réserve pour imprévus) s'élèvent à 820,9 millions de francs suisses, ce qui est supérieur de 22,5 millions aux prévisions figurant dans le précédent rapport annuel. Cette augmentation est principalement imputable à la pandémie de COVID-19, laquelle, selon les estimations préliminaires, devrait entraîner une augmentation totale des coûts de l'ordre de 19,5 millions à 36,1 millions de francs suisses. Elle est partiellement compensée par une diminution anticipée des futures provisions pour hausse des coûts, la passation des marchés relatifs aux travaux de rénovation des

bâtiments historiques ayant été effectuée aux prix courants pendant la période considérée.

56. Les dépenses effectivement engagées pour l'ensemble du projet s'élèvent à 251,5 millions de francs suisses pour la période allant de 2014 au 31 juillet 2020, et celles prévues pour le reste de 2020 sont estimées à 20,6 millions (voir les tableaux 3 et 4). Les dépenses ventilées par type pour chaque source de financement sont présentées dans les tableaux A.I.1, A.I.2 et A.I.3 de l'annexe I.

Tableau 3

**Montant total des crédits approuvés et prévisions de dépenses, par source de financement (2014-2020)**

(En milliers de francs suisses)

	(A)	(B)	(C)	(D = B + C)	(E)	(F = D/E)
<i>Source de financement</i>	<i>Financement 2014-2020</i>	<i>Dépenses au 31 juillet 2020</i>	<i>Dépenses prévues d'août à décembre 2020</i>	<i>Total des dépenses prévues pour 2014-2020</i>	<i>Budget approuvé en 2015<sup>a</sup></i>	<i>Part du budget (pourcentage)</i>
Montants cumulés approuvés (contributions des États Membres)	173 556,4 <sup>b</sup>	141 666,7	10 849,9	152 516,6	436 500,0	34,9
Montants cumulés prévus (prêt de la Suisse)	119 408,8	109 671,4	9 737,4	119 408,8	400 000,0	29,9
Autres montants cumulés (autres sources)	210,5	210,5	–	210,5	–	–
<b>Total</b>	<b>293 175,7</b>	<b>251 548,5</b>	<b>20 587,3</b>	<b>272 135,9</b>	<b>836 500,0</b>	<b>32,5</b>

<sup>a</sup> Voir résolution 70/248 A de l'Assemblée générale.

<sup>b</sup> Le montant cumulé des fonds prévus au titre des contributions des États Membres s'entend déduction faite de la première tranche du remboursement du prêt, soit 2 501 430 francs suisses. Le montant du remboursement du prêt avait été inclus dans le montant total des crédits ouverts pour 2020 (36 505 200 millions de francs suisses) énoncé à la section VII de la résolution 74/263 de l'Assemblée générale, mais le remboursement lui-même est inscrit au chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien) du projet de budget-programme pour 2020, conformément aux dispositions de cette résolution.

Tableau 4

**Montant total des crédits approuvés, des dépenses prévues et des provisions pour imprévus, par catégorie de coût (2014-2020)**

(En milliers de francs suisses)

	(A)	(B)	(C)	(D = B + C)	(E)	(F = D/E)
<i>Catégorie de coût</i>	<i>Financement 2014-2020</i>	<i>Dépenses au 31 juillet 2020</i>	<i>Dépenses prévues d'août à décembre 2020</i>	<i>Total des dépenses prévues pour 2014-2020</i>	<i>Budget approuvé en 2015<sup>a</sup></i>	<i>Part du budget (pourcentage)</i>
Construction et modernisation	163 722,9	117 157,2	15 976,5	133 133,7	609 651,9	21,8
Études techniques, services de consultants et experts extérieurs	93 802,9	110 120,5	914,1	111 034,6	127 307,7	87,
Dépenses connexes	8 784,9	1 723,6	2 246,0	3 969,6	58 366,7	6,8
Équipe chargée de la gestion du projet et équipe opérationnelle spécialisée	26 365,5	22 172,5	1 430,8	23 603,3	40 373,9	58,5

Catégorie de coût	(A)	(B)	(C)	(D = B + C)	(E)	(F = D/E)
	Financement 2014-2020	Dépenses au 31 juillet 2020	Dépenses prévues d'août à décembre 2020	Total des dépenses prévues pour 2014-2020	Budget approuvé en 2015 <sup>a</sup>	Part du budget (pourcentage)
Déplacements	499,6	374,7	20,0	394,7	799,8	49,3
<b>Total</b>	<b>293 175,7</b>	<b>251 548,5</b>	<b>20 587,3</b>	<b>272 135,9</b>	<b>836 500,0</b>	<b>32,5</b>

<sup>a</sup> Voir résolution 70/248 A de l'Assemblée générale.

57. Le montant cumulé des dépenses financées au moyen des contributions des États Membres s'élevait à 141,7 millions de francs suisses au 31 juillet 2020, et celui des prévisions de dépenses jusqu'à la fin de 2020 s'établit actuellement à 152,5 millions (voir le tableau A.I.1 de l'annexe I), ce qui signifie que le solde des crédits à ouvrir et des contributions à recouvrer devrait être d'environ 21,0 millions à la fin de l'année, compte tenu en particulier du report de la date de lancement des travaux de rénovation mentionné à la section III.J ci-dessus. Ce montant pourrait cependant varier selon que les provisions pour imprévus sont employées ou non d'ici à la fin de 2020.

58. Dans son précédent rapport d'étape, le Secrétaire général a signalé que le montant des fonds prévus au titre du prêt consenti par la Suisse d'ici à la fin de 2020 s'élevait à 140,4 millions de francs suisses. Compte tenu de la progression plus lente que prévu de la construction du bâtiment H et du report de la date de lancement des travaux de rénovation, principalement en raison de la pandémie de COVID-19 (voir la section III.J ci-dessus), le montant cumulé des dépenses qui devraient être financées au moyen de ce prêt d'ici à la fin de 2020 a été ramené à 119,4 millions (voir le tableau A.I.2 de l'annexe I).

59. Le montant cumulé des dépenses financées par d'autres sources correspond à des contributions volontaires de l'Andorre, de la Chine, de Monaco et du Monténégro (voir le tableau A.I.3 de l'annexe I). Les dépenses prévues (d'un montant cumulé de 0,2 million de francs suisses à la fin de 2020) se rapportent aux activités de conception financées au moyen de ces contributions.

## IV. Financement

### A. Accord de prêt avec le pays hôte

60. Au cours de la période considérée, les dépenses afférentes au bâtiment H ont continué d'être largement financées au moyen du prêt à taux zéro consenti par le pays hôte. Au nom de l'Organisation, le Secrétaire général tient à manifester une nouvelle fois sa reconnaissance au pays hôte pour l'appui qu'il fournit à la mise en œuvre du plan stratégique patrimonial, et aux États Membres pour leur contribution au financement de ce plan, à la fois directement, par mise en recouvrement, et au moyen du remboursement des futures annuités du prêt. Comme le Secrétaire général l'a indiqué dans son quatrième rapport d'étape annuel (A/72/521), le prêt, d'un montant de 400 millions de francs suisses, était destiné à financer la construction du bâtiment H (estimée à 125,1 millions) et les travaux de rénovation (estimés à 274,9 millions). Les montants effectivement imputés ne pourront être déterminés que lorsque cette phase du projet sera achevée et que le coût réel du bâtiment H sera connu. Tout reliquat de la part du prêt destinée à ce bâtiment sera alors reporté sur la rénovation des bâtiments anciens, s'il y a lieu et conformément à l'accord de prêt.

## **B. Plan circonstancié de remboursement du prêt octroyé par le pays hôte**

61. Selon le calendrier d'exécution le plus récent, le remboursement sur cinquante ans des annuités correspondant à la partie du prêt destinée à la construction du bâtiment H ne commencera que le 31 décembre 2021, dernier jour de l'année civile au cours de laquelle la réception du bâtiment devrait se produire. Compte tenu des répercussions de la pandémie de COVID-19, décrites ailleurs dans le présent rapport, la date de réception estimée a été reportée de 2020 à 2021 depuis le précédent rapport d'étape du Secrétaire général. Le remboursement de la partie du prêt destinée à la rénovation commencera à la fin de décembre de l'année au cours de laquelle la responsabilité des bâtiments historiques rénovés sera transférée.

62. Dans sa résolution 73/279 A, l'Assemblée générale a souligné que les États Membres s'engageaient à faire en sorte que le remboursement annuel des emprunts contractés auprès du pays hôte soit effectué intégralement et sans retard. Dans sa résolution 74/263, l'Assemblée a également décidé que les remboursements annuels des emprunts contractés auprès du pays hôte seraient financés au moyen du budget ordinaire jusqu'à ce qu'elle en décide autrement. En conséquence, les remboursements du prêt ont été inscrits au chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien) du projet de budget-programme pour 2021.

## **C. Gestion des imprévus**

### **Méthode**

63. Comme indiqué dans les rapports d'étape précédents, la gestion des imprévus repose sur l'analyse prévisionnelle effectuée par le cabinet indépendant de gestion des risques, ainsi qu'il est exposé à la section III.I ci-dessus. Cette approche est conforme aux bonnes pratiques du secteur et aux recommandations figurant dans le document du Comité des commissaires aux comptes sur les enseignements tirés du plan-cadre d'équipement (décembre 2014).

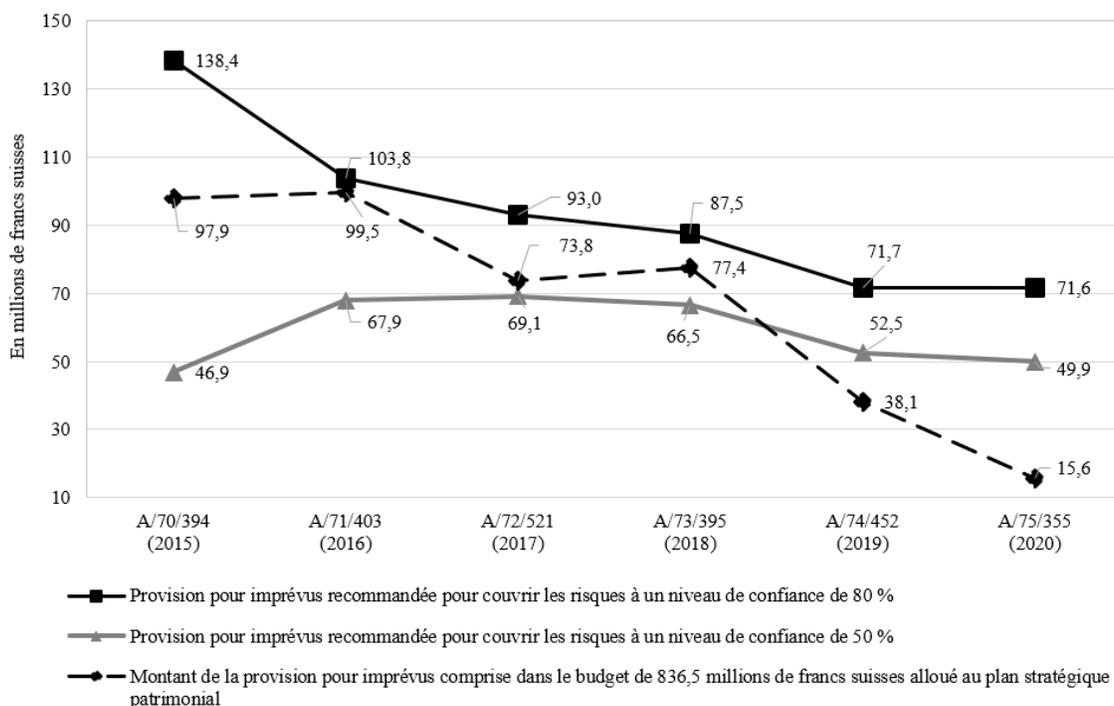
64. Dans le cadre du projet, on a donc opté pour un modèle consistant à recalculer les risques chaque trimestre en appliquant une technique complexe de modélisation au moyen de la méthode de simulation de Monte-Carlo et de logiciels spécialisés, en se fondant sur l'inventaire des risques recensés, la probabilité de leur occurrence et les coûts qu'ils pourraient entraîner. L'inventaire est révisé et mis à jour tous les trimestres, et il est procédé à des milliers de simulations des différentes combinaisons possibles pour estimer la provision nécessaire à chaque niveau de confiance. Le niveau de référence choisi pour ce projet, qui est celui en vigueur dans le secteur, correspond à une provision suffisante pour couvrir toutes les combinaisons possibles de risques et d'incertitudes à un niveau de confiance de 80 %.

### **Analyse**

65. Le modèle de risque le plus récent fait apparaître un niveau d'exposition au risque de 69,2 millions de francs suisses (71,6 millions si l'on inclut la hausse des coûts) pour un niveau de confiance de 80 %, soit un recul de 0,1 million (hausse des coûts comprise) par rapport à l'estimation figurant dans le sixième rapport d'étape annuel. Le montant des provisions pour imprévus inclus dans le plan de dépenses actuel correspond à la différence entre l'enveloppe de 836,5 millions de francs suisses allouée au projet et la dernière estimation des coûts de base, qui prend en compte la hausse des coûts. Comme le montre la figure VII, ce montant s'élève à 15,6 millions de francs suisses pour la période 2020-2026. Selon le modèle de risque, et en

l'absence de nouvelles mesures d'atténuation, la probabilité que ces provisions soient suffisantes est de 4 %.

Figure VII  
Évolution des provisions pour imprévus disponibles et recommandées



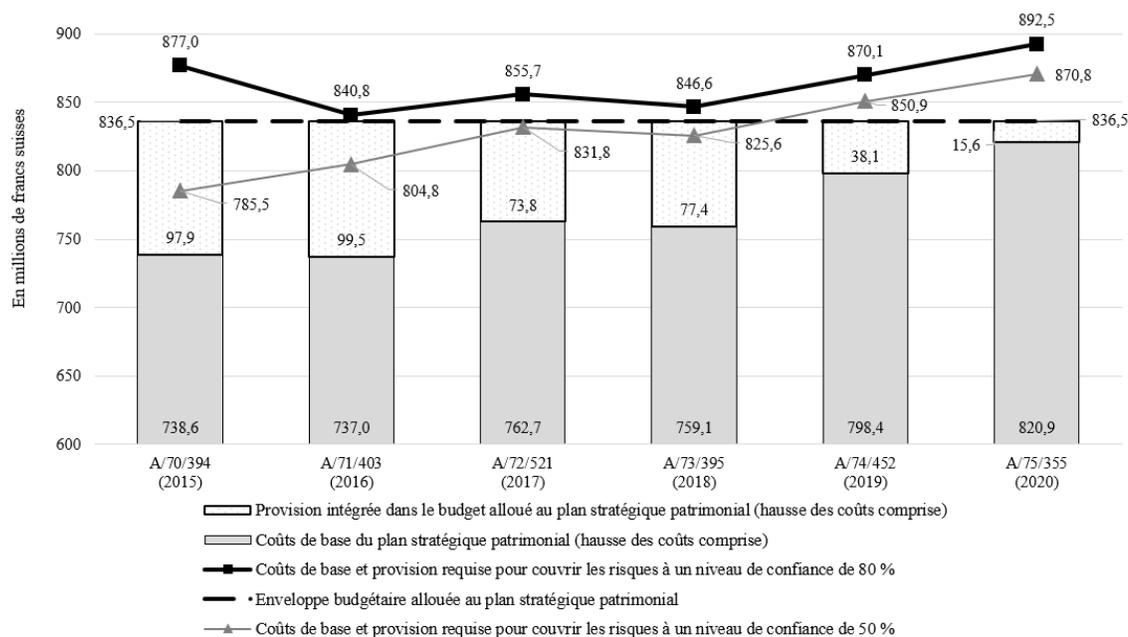
66. Dans son deuxième rapport sur le plan stratégique patrimonial (A/73/157), le Comité des commissaires aux comptes a recommandé que les provisions soient calculées sur la base d'un niveau de confiance de 80 % et qu'il en soit rendu compte dans le plan de dépenses que le Secrétaire général présente chaque année dans son rapport d'étape, même si cela impliquait que les prévisions de dépenses dépassent l'enveloppe de 836,5 millions de francs suisses allouée au projet. La figure VIII présente, par année, les coûts de base estimatifs (hausse des coûts comprise), les provisions incluses dans l'enveloppe budgétaire de 836,5 millions de francs suisses et le coût total du projet si le montant des provisions avait été suffisant pour couvrir les risques à un niveau de confiance de 80 %.

67. Comme indiqué à la section III.J ci-dessus, l'impact global de la pandémie de COVID-19 demeure très incertain, et le calendrier d'exécution de l'ensemble du projet pourrait accuser un retard compris entre 2 et 12 mois. Ce retard pourrait entraîner une augmentation totale des coûts de l'ordre de 19,5 millions à 36,1 millions de francs suisses, mais le degré de certitude associé à ces hypothèses n'est que faible à modéré.

68. En conséquence, le coût total du projet, à un niveau de confiance de 80 %, serait de 892,5 millions de francs suisses, soit 56,0 millions de plus (6,7 %) que l'enveloppe approuvée. Cette augmentation s'explique principalement par l'impact de la pandémie de COVID-19, l'intégration dans le cahier des charges des travaux relatifs à la façade du bâtiment E située côté lac (A/72/521, sect. III.J), l'utilisation du reste du budget alloué au bâtiment H pour la mise en œuvre des stratégies de gestion souple de l'espace de travail dans cet édifice (voir *ibid.*, sect. III.C) et les répercussions sur

le calendrier de l'intégration d'une phase préalable aux travaux dans la stratégie de passation des marchés (voir sect. III.A ci-dessus).

Figure VIII  
Évolution des coûts de base estimatifs du projet et des provisions pour imprévus disponibles et recommandées



### Stratégie d'atténuation

69. Comme indiqué dans le précédent rapport du Secrétaire général, la stratégie d'atténuation élaborée avant la pandémie de COVID-19 consistait à tirer parti de la phase préalable aux travaux prévue dans le contrat de rénovation des bâtiments historiques du Palais (environ 50 % de la valeur des travaux de construction) pour se faire une idée précise du prix de marché de chacune des composantes du projet et mettre à profit l'expérience et le positionnement de l'entrepreneur pour recenser de nouvelles possibilités en matière d'analyse de la valeur.

70. Du fait de la pandémie, la stratégie a dû être affinée afin d'atténuer les incidences financières imprévues. Il est opportun que cette situation se soit produite durant la phase préalable aux travaux, dans la mesure où l'Organisation a pu atténuer plus facilement ses répercussions négatives sur le calendrier d'exécution. Compte tenu du coût de mise en œuvre des nouvelles mesures réglementaires et de la baisse de productivité sur les chantiers, auxquels s'ajoutent les frais généraux supplémentaires découlant d'un report du calendrier compris entre 2 et 12 mois ainsi que l'augmentation prévue des provisions pour hausse des coûts constituées pour le bâtiment E, la probabilité que tous les éléments du cahier des charges soient exécutés dans les limites du budget approuvé est désormais considérablement réduite.

71. Le Secrétaire général entend recenser et hiérarchiser les solutions possibles en matière d'analyse de la valeur et prendre les mesures nécessaires pour que le budget approuvé soit respecté. Des critères sont proposés ci-dessous en vue de hiérarchiser les différentes solutions disponibles, l'objectif étant de réduire la portée de certaines des interventions prévues sans pour autant renoncer à les mettre en œuvre à une date

ultérieure, au moyen de contributions volontaires ou dans le cadre d'autres partenariats. Dans l'idéal, les mesures prises devraient :

- a) être sans incidence sur les objectifs approuvés dans le cahier des charges, en particulier les règles essentielles en matière de santé et de sécurité ;
- b) être axées sur un petit nombre d'initiatives substantielles contribuant chacune à la réalisation d'économies importantes ;
- c) ne pas entraîner de modification importante de la conception ou de retard dans la mise en œuvre du programme, lesquels génèreraient des coûts qui contrebalanceraient largement les économies réalisées, et (autant que faire se peut) réduire les contraintes pesant sur le calendrier d'exécution afin de raccourcir la durée du programme ;
- d) cibler des éléments pouvant être facilement intégrés en tant que projets séparés à une date ultérieure sans qu'il soit nécessaire de mobiliser une nouvelle équipe de projet et ne pas faire double emploi avec les grandes interventions portant sur des éléments essentiels du bâtiment qui auront déjà été mises en œuvre dans le cadre du plan stratégique patrimonial ;
- e) permettre de mobiliser des dons supplémentaires ou d'attirer d'autres types de financement à l'avenir ;
- f) être choisies de façon stratégique de façon à éviter, dans toute la mesure possible, toute augmentation notable des futurs montants à inscrire au budget ordinaire.

72. Le Secrétaire général souligne également qu'il est primordial que les décisions relatives aux solutions d'analyse de la valeur soient prises en temps opportun. Il importe de procéder à des études de faisabilité technique pour s'assurer que les options jugées prioritaires après application des critères énumérés ci-dessus peuvent effectivement permettre de réaliser les économies initialement prévues et sont pleinement conformes aux codes de construction et aux normes de sécurité. Le processus d'évaluation, qui prendra probablement plusieurs mois, était en cours au moment de l'établissement du présent rapport. Le maître d'ouvrage sera chargé d'établir les priorités conformément aux directives du Comité directeur, et les principales mesures et recommandations issues de ce processus seront présentées dans les futurs rapports d'étape. Aucune proposition n'est formulée dans le présent rapport en matière de révision à la baisse des éléments du cahier des charges du projet. Le cas échéant, le Secrétaire général proposera une telle révision pour examen et approbation par l'Assemblée générale en vue d'atténuer le risque de dépassement des coûts.

### **Utilisation de la réserve pour imprévus**

73. Comme indiqué précédemment, le modèle de gestion des risques permet de déterminer à l'avance si les provisions pour imprévus seront suffisantes pour l'ensemble du projet afin d'anticiper tout dépassement de coûts et toute insuffisance de la réserve. Il s'ensuit qu'une distinction est établie entre les provisions qui devraient être nécessaires pour toute la durée du projet et le montant des provisions effectivement utilisé à ce jour. Le montant prélevé en 2020, qui s'élève à 24,2 millions de francs suisses, a principalement servi à financer les services fournis par l'entrepreneur et le bureau d'études pendant la phase préalable aux travaux (soit un montant de 10 millions de francs suisses, qui comprend les coûts afférents à l'extension du calendrier résultant de la pandémie de COVID-19), le bâtiment de conférence temporaire (6,9 millions), les installations temporaires et les bâtiments de stockage (3,4 millions), les variations liées à l'évolution de la situation sur le chantier

du bâtiment H (1,9 million) et les coûts supplémentaires afférents aux études techniques (1,7 million), partiellement imputables à la pandémie. Comme le montre la figure VIII, le montant estimatif total des coûts de base finals du projet (hausse des coûts comprise) est passé de 738,6 millions de francs suisses (budget de référence approuvé) à 820,9 millions, soit une augmentation de 82,3 millions. Sur le montant de la provision pour imprévus comprise dans le coût estimatif du projet mentionné dans le deuxième rapport d'étape annuel du Secrétaire général ([A/70/394](#) et [A/70/394/Corr.1](#)), le montant total effectivement engagé et prélevé à ce jour s'élève à 33,2 millions, ce qui correspond à 24,2 millions de francs suisses pour 2020 et à un montant total de 9,0 millions pour 2016, 2017, 2018 et 2019, comme le Secrétaire général l'a indiqué dans son sixième rapport d'étape annuel (voir [A/74/452](#), par. 74). La somme restante (49,1 millions) n'a pas encore été engagée et n'a donc pas été prélevée sur la provision.

74. Le solde de la provision prévue pour 2020 pourrait encore être employé avant la fin de l'année civile si d'autres activités se révélaient nécessaires après la soumission du présent rapport.

#### **D. Modalités d'ouverture des crédits et de mise en recouvrement des contributions et monnaie utilisée**

75. À la section VII de sa résolution [74/263](#), l'Assemblée générale a noté que d'importants marchés pluriannuels de montant élevé seraient conclus dans le cadre du plan stratégique patrimonial et a souligné à cet égard qu'il convenait de disposer d'un mécanisme de financement prévisible et sûr pour le projet. Elle a également décidé que, durant la partie principale de sa soixante-quinzième session, elle reprendrait l'examen des modalités de mise en recouvrement des contributions destinées au plan stratégique patrimonial et étudierait la question de la monnaie qui servirait au calcul des crédits à ouvrir et des montants à mettre en recouvrement. Le Secrétaire général se félicite de l'appui continu des États Membres, grâce auquel les travaux de construction ont pu avancer de façon substantielle et manifeste au cours de l'année écoulée, malgré les difficultés liées à la pandémie de COVID-19.

76. Par ses résolutions [68/247 A](#), [69/262 A](#), [70/248 A](#), [71/272 A](#), [72/262 A](#), [73/279 A](#) et [74/263](#), l'Assemblée générale a ouvert à ce jour un crédit d'un montant total de 176,1 millions de francs suisses pour la période 2014-2020. Par ailleurs, des contributions volontaires ont été reçues à hauteur de 1,9 million de francs suisses, qui viendront en déduction des sommes mises en recouvrement auprès des États Membres pour les années au cours desquelles les dépenses financées par ces contributions sont engagées. En conséquence, les dépenses prévues pour mener à terme le projet et restant à être financées par les États Membres s'élèvent à 258,5 millions de francs suisses (hors utilisation et remboursement du prêt octroyé par le pays hôte).

77. Outre les dons, les deux principales sources de financement du projet, à savoir le prêt consenti par le pays hôte et les contributions des États Membres, seront employées chaque année, à peu près à parts égales, jusqu'à ce que le montant du prêt ait été intégralement utilisé, après quoi les contributions constitueront le principal élément de financement. Le prêt du pays hôte sera employé comme suit :

a) La part destinée à financer la construction du bâtiment H, qui a commencé à être engagée en 2017, servira à couvrir toutes les dépenses liées à la construction proprement dite et aux services de consultants (15 millions de francs suisses en 2017, 22,0 millions en 2018, 28,5 millions en 2019, 53,9 millions en 2020 et 5,7 millions en 2021) ;

b) La part destinée à financer les travaux de rénovation (274,9 millions de francs suisses, d'après les estimations actuelles) devrait être engagée pour couvrir une partie des dépenses liées à la rénovation des bâtiments existants.

78. Les trois formules possibles concernant l'ouverture des crédits et la mise en recouvrement des contributions (ouverture des crédits et mise en recouvrement en une seule fois au début du projet, ouverture des crédits et mise en recouvrement échelonnées sur plusieurs années ou combinaison des deux premières formules) ainsi que les deux monnaies de comptabilisation praticables (dollar des États-Unis ou franc suisse) que le Secrétaire général a présentées dans ses rapports d'étape précédents (A/70/394, A/70/394/Corr.1, A/71/403, A/71/403/Corr.1, A/72/521, A/73/395 et A/74/452) restent d'actualité. Comme l'Assemblée générale l'a demandé, des graphiques actualisés pour chacune de ces formules ont été établis et des précisions sont données sur le choix des modalités et de la monnaie à utiliser à l'annexe II du présent rapport.

79. Les caractéristiques des trois options décrites et les risques de trésorerie connexes sont les mêmes que ceux mentionnés dans le précédent rapport du Secrétaire général (A/74/452, par. 99). Dans son deuxième rapport sur le plan stratégique patrimonial, le Comité des commissaires aux comptes a estimé que la première et la troisième options seraient avantageuses en raison de l'augmentation considérable du montant des liquidités qui découlerait de leur adoption et de la plus grande flexibilité dont disposerait le maître d'ouvrage pour faire face aux besoins imprévus et aux risques de flux de trésorerie qui pourraient survenir durant les travaux (voir A/73/157, par. 76). La deuxième (ouverture des crédits et recouvrement des contributions échelonnés sur plusieurs années), présenterait pour sa part certains risques de trésorerie. Le Secrétaire général tient à faire ressortir l'importance du versement, par tous les États Membres, de leurs contributions sans retard et dans leur intégralité. Il recommande de nouveau à l'Assemblée d'opter pour l'ouverture de crédits en une seule fois associée à la combinaison des deux modes de mise en recouvrement (en une seule fois ou sur plusieurs années).

80. Si les États Membres optent pour la deuxième option, dans le cadre de laquelle le montant du crédit à ouvrir et des sommes à mettre en recouvrement serait calculé sur la base des prévisions de dépenses de la période financière considérée, comme ils l'ont fait par le passé, le montant du crédit à ouvrir pour 2021 serait de 47,6 millions de francs suisses, après report des crédits non utilisés en 2020 du fait de la prolongation de l'appel d'offres relatif aux travaux de rénovation<sup>1</sup>.

## E. Compte spécial pluriannuel

81. Dans ses deuxième, troisième, quatrième, cinquième et sixième rapports d'étape annuels sur le plan stratégique patrimonial (A/70/394, A/70/394/Corr.1, A/71/403, A/71/403/Corr.1, A/72/521, A/73/395 et A/74/452), le Secrétaire général a proposé que soit créé, aux fins du projet, un compte spécial pluriannuel alimenté par des crédits et des contributions distincts de ceux inscrits au budget ordinaire, de sorte à distinguer les dépenses relatives au plan stratégique patrimonial de celles relevant du budget-programme du Secrétariat. Le Secrétaire général réitère cette recommandation.

82. L'ouverture d'un compte spécial, qui présente de l'intérêt pour toutes les raisons susmentionnées quelle que soit la monnaie utilisée, deviendrait impérative si le franc suisse était choisi pour le recouvrement des contributions. En effet, le compte

---

<sup>1</sup> Selon les projections actuelles, le solde à la fin de 2020 des contributions des États Membres à reporter en 2021 s'élèvera à 21,0 millions de francs suisses.

pluriannuel Travaux de construction en cours établi au titre du budget ordinaire est libellé en dollars des États-Unis, et il ne pourrait recevoir ni crédits ni contributions libellés en francs suisses.

83. Le compte spécial serait fermé après la clôture des comptes et la liquidation administrative du projet, sous réserve que tous les États Membres aient versé l'intégralité de leur contribution.

## **F. Le point sur les autres mécanismes de financement possibles**

### **Contributions des États Membres au plan stratégique patrimonial**

84. L'Office des Nations Unies à Genève continue de solliciter des donateurs à même de contribuer au financement des travaux de construction et de rénovation du Palais des Nations et tient à remercier une nouvelle fois les États Membres qui ont déjà apporté une contribution. D'autres parties, à savoir l'Allemagne, l'Arménie, l'Azerbaïdjan, la Croatie, la France, la Géorgie, l'Inde, le Koweït, la Norvège, l'Ouzbékistan, le Sénégal, la Suisse, la Turquie et l'Union européenne, ainsi que l'Organisation internationale de la Francophonie et la ville de Genève, se sont également montrées désireuses de contribuer au financement au moyen de dons.

85. Comme indiqué dans le précédent rapport d'étape annuel ([A/74/452](#)), l'Allemagne a continué de financer, au titre du Programme des administrateurs auxiliaires, un poste d'administrateur(trice) auxiliaire (P-2) au sein de l'équipe chargée de la gestion du plan stratégique patrimonial. L'Allemagne a assuré le financement de ce poste pour les deux premières années et pour le premier semestre de la troisième année, à condition que l'Organisation prenne le relais pour le second semestre. Le poste a dû être reconduit une dernière fois jusqu'à la fin de 2020, afin de soutenir les fonctions d'appui au projet dans les domaines de l'administration financière et de la gestion du plan stratégique patrimonial, et a été financé au moyen des ressources budgétaires déjà allouées.

### **Dons faits à l'Office des Nations Unies à Genève par les États Membres**

86. L'élaboration et le déploiement d'un logiciel de signalétique et de certaines composantes matérielles connexes, destinés aux bâtiments A, C, H et S du Palais des Nations, sont généreusement parrainés par le Gouvernement indien. Cette initiative ne relève pas du cahier des charges du plan stratégique patrimonial, mais elle sera très utile pour aider les délégations, le personnel et les visiteurs à trouver leur chemin jusqu'aux salles pertinentes dans les bâtiments rénovés et le bâtiment H.

87. D'autres dons, même s'ils sont faits dans le contexte du plan stratégique patrimonial, pourraient concerner des éléments qui ne relèvent pas du cahier des charges, tels que des travaux effectués dans les villas situées dans l'enceinte du Palais, la préservation de certains éléments de patrimoine ou la mise en place d'espaces de détente, d'espaces verts ou d'installations de sécurité, et ne contribueraient donc pas au financement global du projet.

### **Autres dons proposés**

88. Comme indiqué dans les précédents rapports du Secrétaire général ([A/73/395](#) et [A/74/452](#)), l'Office des Nations Unies à Genève est en discussion avec une fondation privée à but non lucratif au sujet d'un don en nature visant à financer la construction d'un nouveau centre d'accueil des visiteurs d'environ 3 000 mètres carrés, qui serait situé dans l'enceinte du Palais des Nations, à côté de la Porte Nations, et pour lequel un accord-cadre a été signé avec le donateur en 2019.

89. Au cours de la période considérée, la fondation, en étroite coordination avec l'Organisation, a élaboré le plan architectural du nouveau centre d'accueil et entrepris d'établir le plan conceptuel des éléments qui y seraient présentés. Le centre accueillerait une exposition faisant ressortir l'action de l'ONU et l'importance du multilatéralisme au moyen de techniques de pointe et comporterait une boutique de cadeaux, un café et des salles consacrées à l'organisation d'ateliers. Il constituerait également le point de départ des visites guidées du Palais des Nations. Le plan architectural complet doit être validé par l'ONU avant le début des travaux. Sous réserve de l'approbation du don par l'Assemblée générale, le projet, qui devrait durer deux ans, pourrait commencer au début du printemps 2021.

90. L'entrée du centre d'accueil serait située face à la Place des Nations, ce qui en ferait un lieu privilégié du point de vue touristique. Le centre, dont la configuration est illustrée dans la figure X, a été conçu pour être le plus discret possible : il ne serait pas relié aux bâtiments historiques du Palais des Nations ni à l'Allée des Drapeaux et n'obstruerait pas la vue sur ces éléments. Il convient également de noter que sa construction n'aurait aucune répercussion sur le mur d'enceinte du Palais. L'accès par le Portail Nations, actuellement utilisé par les délégations et le personnel, demeurerait pleinement fonctionnel mais serait rationalisé, ce qui permettrait de renforcer la sécurité dans cette zone, sachant que le contrôle des visiteurs serait effectué dans un nouveau pavillon conçu à cet effet.

Figure IX  
Emplacement prévu du nouveau centre d'accueil des visiteurs

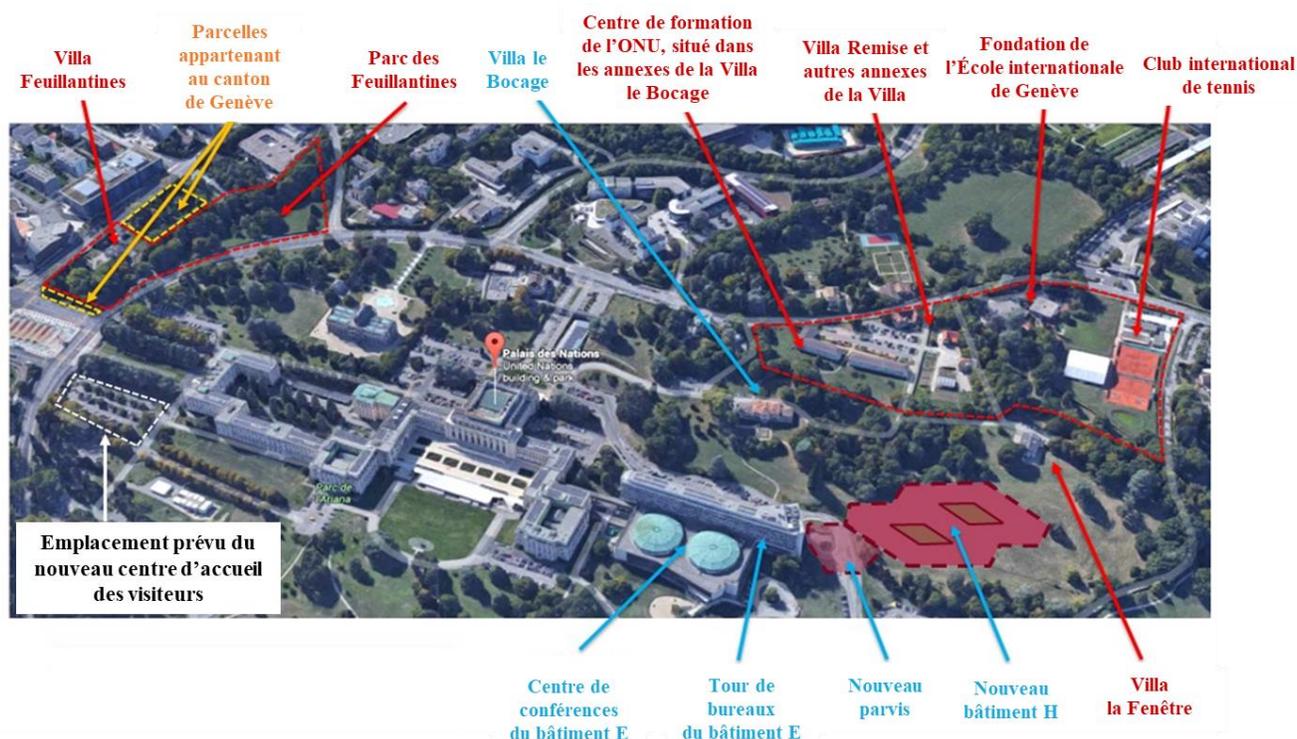
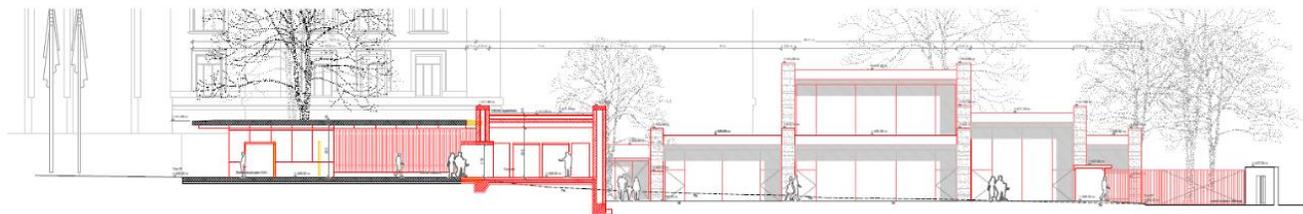


Figure X

**Hauteur du nouveau centre d'accueil des visiteurs par rapport aux autres bâtiments du Palais des Nations**

91. Au cours de la période considérée, un groupe de travail a évalué les modalités de fonctionnement possibles du centre d'accueil et proposé un modèle hybride. Les visites guidées actuellement organisées par l'équipe chargée des services aux visiteurs seraient maintenues. Les recettes et les dépenses seraient inscrites au chapitre 3 des recettes (Services à l'intention du public) du budget-programme à compter de 2023, lorsque le centre deviendrait opérationnel, et toute hausse des coûts serait en principe contrebalancée par l'augmentation des recettes issues de la vente de billets. L'exploitation de la librairie, du café et de l'exposition sur l'action de l'ONU et le multilatéralisme devrait être externalisée, et les activités y relatives placées sous la supervision de l'Organisation.

92. Pour ce qui est de l'entretien et de la maintenance des installations à long terme, le donateur a accepté de financer les gros travaux d'entretien à hauteur de 1,5 million de francs suisses (soit environ 8,4 % de la valeur du bâtiment). Il versera également une somme de 2,0 millions de francs suisses à l'appui des activités opérationnelles. Bien que le Secrétaire général se félicite de ce don en nature et estime qu'il permettrait de couvrir une part substantielle des coûts afférents à des activités qui auraient autrement été prises en charge par l'Organisation, il considère que ces nouvelles installations pourraient créer des obligations financières supplémentaires à l'avenir. En conséquence, il prie l'Assemblée générale de se prononcer sur le don, conformément à l'article 103.4 du Règlement financier.

93. Comme indiqué dans le précédent rapport du Secrétaire général (A/74/452), le projet est sans incidence sur les travaux relevant du plan stratégique patrimonial.

## V. Autres questions pertinentes

### A. Valorisation du patrimoine foncier dont l'Organisation est propriétaire à Genève

94. À la section VII de sa résolution 74/263, l'Assemblée générale a encouragé le Secrétaire général à poursuivre les efforts qu'il menait 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 et, à cet égard, 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 et les ressources nécessaires à leur exécution.

95. En mars 2020, un accord a été conclu avec la Fondation pour la Cité de la musique de Genève et le canton de Genève concernant la signature d'un bail de 90 ans assorti de droits à bâtir pour la Villa et le Parc des Feuillantines, pour un montant total de 25,6 millions de francs suisses. À compter de la date de signature, une somme correspondant à un quatre-vingt-dixième du montant total doit être payée d'avance, chaque année, jusqu'à ce que la Fondation obtienne le permis de construire, qui

devrait lui être délivré courant 2022, après quoi le solde sera exigible en totalité. Le bail comporte une clause de réévaluation à mi-parcours de la période de 90 ans, afin de s'assurer que le montant payé en amont corresponde toujours à la valeur vénale du bien telle qu'estimée à la signature du contrat. Il s'agit là d'une étape importante dans l'exécution du programme de valorisation, qui se traduira par des recettes supplémentaires non négligeables pour les États Membres. Nonobstant la décision prise par l'Assemblée générale d'inscrire les recettes au chapitre 2 des recettes (Recettes générales) du budget-programme, ce succès est en grande partie attribuable aux compétences des équipes chargées de la mise en œuvre du plan stratégique patrimonial.

96. Au cours de la période considérée, le Secrétaire général a également continué d'élaborer et d'affiner la stratégie de valorisation et d'exploitation des terrains et autres actifs appartenant à l'Organisation à Genève. Une stratégie de valorisation globale et intégrée, assortie d'informations détaillées sur le cahier des charges et la durée des travaux préparatoires ainsi que sur les ressources nécessaires à leur exécution, est présentée à l'annexe IV du présent rapport. Compte tenu de ce qui précède, le Secrétaire général prie l'Assemblée générale d'approuver l'exécution de la stratégie de valorisation et d'autoriser les dépenses suivantes relatives aux travaux préparatoires pour 2021 et 2022, qui seront financées au titre du chapitre 2 des recettes du budget-programme, notamment au moyen des recettes provenant du bail des Feuillantines, une fois obtenues :

a) création d'un poste de responsable de programme (P-4) pour l'exécution des activités de valorisation et coûts de gestion de projet associés (600 000 francs suisses) ;

b) travaux préparatoires au titre de la phase 1 (études détaillées, études d'aménagement urbain et démarches juridiques) (2,2 millions de francs suisses).

97. Les activités de valorisation susmentionnées sont entreprises parallèlement aux travaux de construction et de rénovation relevant du plan stratégique patrimonial, au projet de centre d'accueil des visiteurs (voir sect. IV.F), au renforcement potentiel du périmètre de sécurité (voir sect. V.B) et à l'extension de l'infrastructure ferroviaire de Genève (voir sect. V.C), autres grandes initiatives visant à optimiser l'utilisation des terrains de l'Organisation à Genève. Ces activités, qui se dérouleront sur le même site, seront programmées de façon à éviter de faire peser une charge excessive sur le personnel et les ressources.

## **B. Considérations relatives au plan-cadre de sécurité**

98. Comme le Secrétaire général l'a indiqué dans ses précédents rapports d'étape annuels, l'Office des Nations Unies à Genève, en liaison étroite avec le Département de la sûreté et de la sécurité, s'emploie à mettre au point un plan-cadre de sécurité pour l'ensemble du site.

99. Le Secrétaire général est parvenu à la conclusion que les dispositions de sécurité initialement envisagées dans le cadre du plan stratégique patrimonial étaient toujours valables, à condition d'apporter de légers changements aux études techniques afin que la réalisation soit conforme aux dispositions de la dernière version du plan-cadre de sécurité. Ces changements, relativement mineurs, n'auront d'incidences ni sur le coût ni sur le calendrier d'exécution du plan. L'Office calcule actuellement le montant des ressources à dégager aux fins du plan-cadre et définit les priorités de financement en la matière, que le Département de la sûreté et de la sécurité examinera au regard des besoins à l'échelle du Secrétariat.

100. Au cours de la période considérée, le pays hôte a annoncé qu'il ferait un don en nature à l'Office pour renforcer la section la plus vulnérable de la clôture de sécurité extérieure du complexe du Palais des Nations. Des discussions approfondies sur les modalités d'exécution sont en cours.

### **C. Extension de la principale gare ferroviaire de Genève et de ses voies ferrées**

101. Les autorités du pays hôte ayant informé l'Office des Nations Unies à Genève que les Chemins de fer fédéraux suisses entendaient réaménager l'infrastructure régionale de transport en vue d'accroître la capacité d'accueil de la principale gare ferroviaire de Genève, l'Office a conclu un accord tripartite avec la ville de Genève et les Chemins de fer fédéraux. Depuis le dernier rapport, l'Office et les Chemins de fer fédéraux, par l'intermédiaire des autorités du pays hôte et en coordination avec le Siège de l'ONU, se sont employés à élaborer un accord plus spécifique afin de veiller à ce que tous les aspects des projets soient définis et clarifiés.

102. Dans le cadre du projet d'accord, deux types de compensation, qui serviront principalement à améliorer la mobilité et la sécurité au sein du complexe du Palais des Nations, sont envisagés :

- a) compensation financière pour les terrains cédés à titre permanent ;
- b) compensation en nature pour les terrains utilisés temporairement pendant les travaux d'extension.

103. En outre, toutes les infrastructures touchées par le projet (principalement une route ainsi que la clôture et le câble de détection des intrusions du périmètre de sécurité) seront remplacées par les Chemins de fer fédéraux.

104. Bien qu'il ne s'agisse encore que d'un projet, l'accord précise que les travaux ne commenceront pas avant 2025 et que, si les travaux relevant du plan stratégique patrimonial n'étaient pas terminés à cette date, les Chemins de fer fédéraux mettraient en place des mécanismes de coordination pour faire en sorte que les deux projets puissent être exécutés en parallèle. L'accord prévoit également un mécanisme permettant d'adapter le calendrier des travaux particulièrement bruyants de façon à éviter toute incidence négative sur les activités de conférence. Enfin, le remplacement temporaire des infrastructures de l'Organisation concernées par le projet sera effectué avant le début des travaux proprement dits afin de prévenir toute répercussion sur la mobilité et la sécurité dans l'enceinte du Palais des Nations.

### **D. Œuvres d'art, chefs-d'œuvre et autres cadeaux**

105. Comme le Secrétaire général l'a indiqué dans ses cinquième et sixième rapports d'étape annuels, il a été dressé un inventaire complet des œuvres d'art et des cadeaux qui soit proviennent du patrimoine de la Société des Nations, soit ont été reçus en don par l'Office au fil du temps. Cet inventaire a été effectué par des experts des questions d'art et de patrimoine recrutés au sein des équipes de consultants aux fins de l'exécution du plan stratégique, qui agissent en étroite collaboration avec la Bibliothèque de l'Office. Il s'agit de faire en sorte que chaque État Membre se voit communiquer l'inventaire photographique des dons auxquels il a procédé et des œuvres d'art qu'il a offertes et décide s'il souhaite prendre soin lui-même de ces œuvres ou apporter une contribution sous forme de don pour en assurer la protection ou le retrait temporaire pendant la durée des travaux de rénovation. À ce jour, aucun État Membre ne s'est proposé d'assurer la protection de ces œuvres.

106. Le cahier des charges relatif aux travaux de rénovation des bâtiments historiques exige des soumissionnaires qu'ils protègent ou qu'ils retirent, préservent et remettent en place ces objets en faisant preuve de toute la compétence et de tout le soin raisonnablement possible. En conséquence, conformément à la politique de l'Organisation qui consiste à ne pas attribuer de valeur à des œuvres d'art, chefs-d'œuvre et autres dons spécifiques, il n'est pas actuellement prévu de souscrire une assurance pour ces objets, et le budget du plan stratégique patrimonial ne prévoit pas de mesures de protection autres que celles indiquées.

## VI. Prochaines étapes

107. D'importantes activités de conception, d'établissement de contrats et de construction sont envisagées au cours des deux prochaines années, à savoir :

a) La finalisation des études techniques préalables à la phase de travaux, la fixation et l'approbation du prix maximum garanti final et le début des travaux de rénovation des bâtiments historiques des années 1930 du Palais ;

b) L'achèvement, au cours du premier semestre de 2021, de la construction du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) et l'installation du personnel dans ces locaux ;

c) Le lancement des activités de gestion du changement et de transition liées à l'achèvement de la construction du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) et de sections du Palais rénové, et le déménagement du personnel dans ces locaux, notamment des activités visant à former les fonctionnaires à l'utilisation de cet environnement de travail modernisé ;

d) La préparation du dossier d'appel d'offres et de la passation de marchés concernant le principal contrat relatif à la phase 2.2 (rénovation du bâtiment E), à la fin de 2020 et au début de 2021 ;

e) Le recensement, la hiérarchisation et l'application de mesures d'analyse de la valeur suffisantes, la préparation, si nécessaire, de propositions à soumettre à l'examen de l'Assemblée générale en ce qui concerne la révision à la baisse des éléments du cahier des charges et/ou le fait de trouver d'autres sources de financement afin de garantir que le projet puisse être réalisé dans les limites du budget alloué.

## VII. Décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre

108. L'Assemblée générale est invitée à :

a) **Prendre note du présent rapport ;**

b) **Arrêter les modalités d'ouverture des crédits et de mise en recouvrement des contributions pour le plan stratégique patrimonial et décider de la monnaie à utiliser dans le calcul des crédits et des contributions ;**

c) **Approuver la création d'un compte spécial pluriannuel pour le projet ;**

d) **Prier le Secrétaire général de formuler, le cas échéant, des propositions visant à réduire le cahier des charges du projet afin d'atténuer le risque de dépassement des coûts ;**

e) **Approuver l'exécution de la stratégie de valorisation exposée à l'annexe IV du présent rapport et autoriser le financement des travaux préparatoires connexes, d'un montant de 2 800 000 francs suisses pour 2021 et**

**2022, au titre du chapitre 2 des recettes (Recettes générales) du budget-programme ;**

**f) Approuver les prévisions de dépenses relatives aux travaux préparatoires liés à la stratégie de valorisation, d'un montant de 1 300 000 dollars, ainsi que la réduction correspondante du montant total des prévisions de recettes pour 2021 inscrites au chapitre 2 des recettes, ce montant étant ramené de 19 265 100 dollars à 17 965 100 dollars ;**

**g) Approuver le don en nature proposé pour financer la construction d'un nouveau centre d'accueil des visiteurs au Palais des Nations.**

## Annexe I

## Ventilation des dépenses par source de financement

Tableau A.I.1

## Crédits approuvés (contributions des États Membres), dépenses engagées et prévisions de dépenses pour la période 2014-2020

(En milliers de francs suisses)

Description	(A)	(B)	(C = A + B)	(D)	(E)	(F = D + E)
	Montant approuvé (contributions des États Membres) pour la période 2014-2019	Montant approuvé (contributions des États Membres) pour 2020	Montant total approuvé (contributions des États Membres) pour la période 2014-2020	Dépenses au 31 juillet 2019	Dépenses prévues pour la période août-décembre 2020	Total des dépenses prévues pour la période 2014-2020
Construction et modernisation	35 515,9	20 403,7	55 919,6	18 999,6	6 330,8	25 330,4
Études techniques, services de consultants et experts extérieurs	78 855,7	3 131,2	81 986,9	98 396,2	822,4	99 218,6
Dépenses connexes	2 963,1	5 821,8	8 784,9	1 723,6	2 246,0	3 969,6
Équipe chargée de la gestion du projet et équipe opérationnelle spécialisée	21 788,9	4 576,5	26 365,5	22 172,5	1 430,8	23 603,3
Voyages	429,1	70,5	499,6	374,7	20,0	394,7
<b>Total</b>	<b>139 552,7</b>	<b>34 003,8</b>	<b>173 556,4</b>	<b>141 666,7</b>	<b>10 849,9</b>	<b>152 516,6</b>

Tableau A.I.2

## Crédits approuvés au titre du prêt de l'État suisse, dépenses engagées et prévisions de dépenses pour la période 2014-2020

(En milliers de francs suisses)

Description	(A)	(B)	(C = A + B)	(D)	(E)	(F = D + E)
	Montant reçu (prêt de l'État suisse) en 2017-2019	Montant prévu (prêt de l'État suisse) pour 2020	Montant total prévu (prêt de l'État suisse) pour la période 2017-2020	Dépenses au 31 juillet 2020	Dépenses prévues pour la période août-décembre 2020	Total des dépenses prévues pour la période 2014-2020
Construction et modernisation	55 703,0	52 100,3	107 803,3	98 157,6	9 645,7	107 803,3
Études techniques, services de consultants et experts extérieurs	9 797,0	1 808,5	11 605,5	11 513,8	91,7	11 605,5
<b>Total</b>	<b>65 500,0</b>	<b>53 908,8</b>	<b>119 408,8</b>	<b>109 671,4</b>	<b>9 737,4</b>	<b>119 408,8</b>

Tableau A.I.3

**Crédits approuvés (autres sources), dépenses engagées et prévisions de dépenses pour la période 2014-2020**

(En milliers de francs suisses)

<i>Description</i>	<i>(A)</i> <i>Montant reçu</i> <i>(autres sources),</i> <i>pour la période</i> <i>2014-2019</i>	<i>(B)</i> <i>Montant prévu</i> <i>(autres sources)</i> <i>pour 2020</i>	<i>(C = A + B)</i> <i>Montant total prévu</i> <i>(autres sources)</i> <i>pour la période</i> <i>2014-2020</i>	<i>(D)</i> <i>Dépenses au</i> <i>31 juillet 2020</i>	<i>(E)</i> <i>Dépenses prévues</i> <i>pour la période</i> <i>août-décembre 2020</i>	<i>(F = D + E)</i> <i>Total des dépenses</i> <i>prévues pour la</i> <i>période 2014-2020</i>
Études techniques, services de consultants et experts extérieurs	210,5	–	210,5	210,5	–	210,5
<b>Total</b>	<b>210,5</b>	<b>–</b>	<b>210,5</b>	<b>210,5</b>	<b>–</b>	<b>210,5</b>

## Annexe II

### Informations détaillées sur les schémas de financement

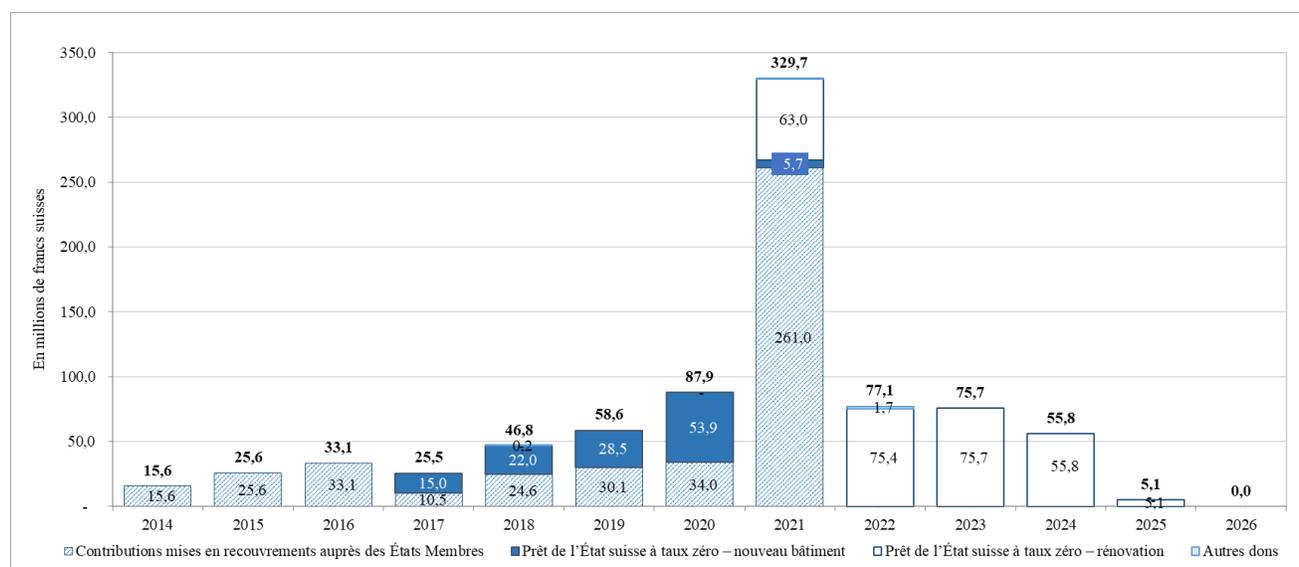
#### A. Options en matière d'ouverture des crédits et de mise en recouvrement des contributions

##### Option 1 : ouverture des crédits et mise en recouvrement des contributions en une seule fois et d'avance

1. Les crédits encore nécessaires au financement du projet à compter de 2021 (261,0 millions de francs suisses, hors remboursement des prêts) seraient ouverts dans leur intégralité en 2021 et, cette même année, les États Membres verseraient les contributions correspondantes, dont le montant serait calculé conformément au barème des quotes-parts applicable au budget ordinaire en 2021. Le détail de cette formule de financement est présenté dans la figure A.II.I et dans le tableau A.II.1.

Figure A.II.I

##### Présentation générale des options de financement : ouverture des crédits en une seule fois en 2021 et utilisation annuelle des prêts



##### Option 2 : ouverture des crédits et mise en recouvrement des contributions sur plusieurs années

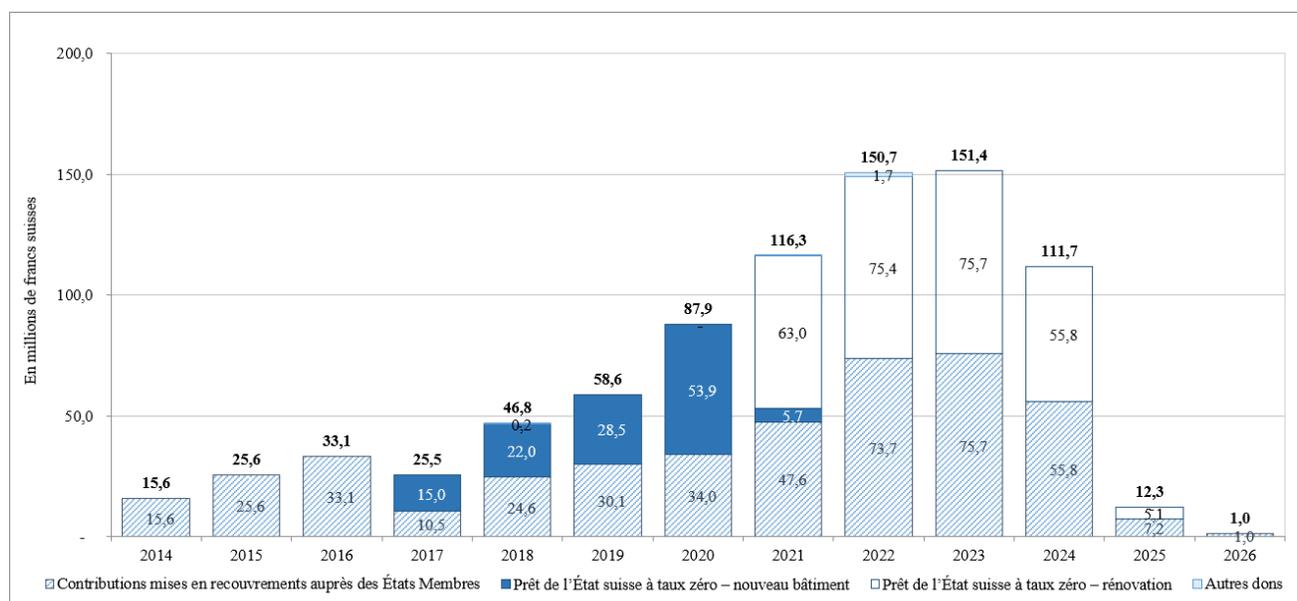
2. Le montant des crédits ouverts et des contributions correspondantes à recouvrer chaque année pourrait être calculé sur la base des prévisions de dépenses de la période financière considérée ou sur la base de la moyenne des prévisions de dépenses annuelles, ainsi qu'il est exposé aux paragraphes 3 et 4 ci-après. La contribution des États serait dans un cas comme dans l'autre calculée sur la base du barème des quotes-parts applicable au budget ordinaire en vigueur l'année financière au titre de laquelle les contributions sont recouvrées.

*Montants calculés sur la base des prévisions de dépenses de la période financière considérée*

3. On trouvera dans la figure A.II.II une présentation générale de la manière dont le projet serait financé si le montant des crédits ouverts et des contributions mises en recouvrement était calculé sur la base des prévisions de dépenses pour la période financière considérée (pour le détail de cette formule de financement, voir également le tableau A.II.2). Le montant du prêt à la rénovation à engager chaque année et celui des contributions à mettre en recouvrement seraient déterminés annuellement à partir de 2021 et correspondraient chacun à 50 % du total des fonds nécessaires à l'exécution du projet (déduction faite de toutes recettes provenant de contributions volontaires et compte tenu des éventuels montants reportés de périodes antérieures pour chacune des sources de financement). Si les États Membres ne s'acquittaient pas tous de leurs contributions dans les délais requis, cette formule pourrait exposer le projet à certains risques de trésorerie.

Figure A.II.II

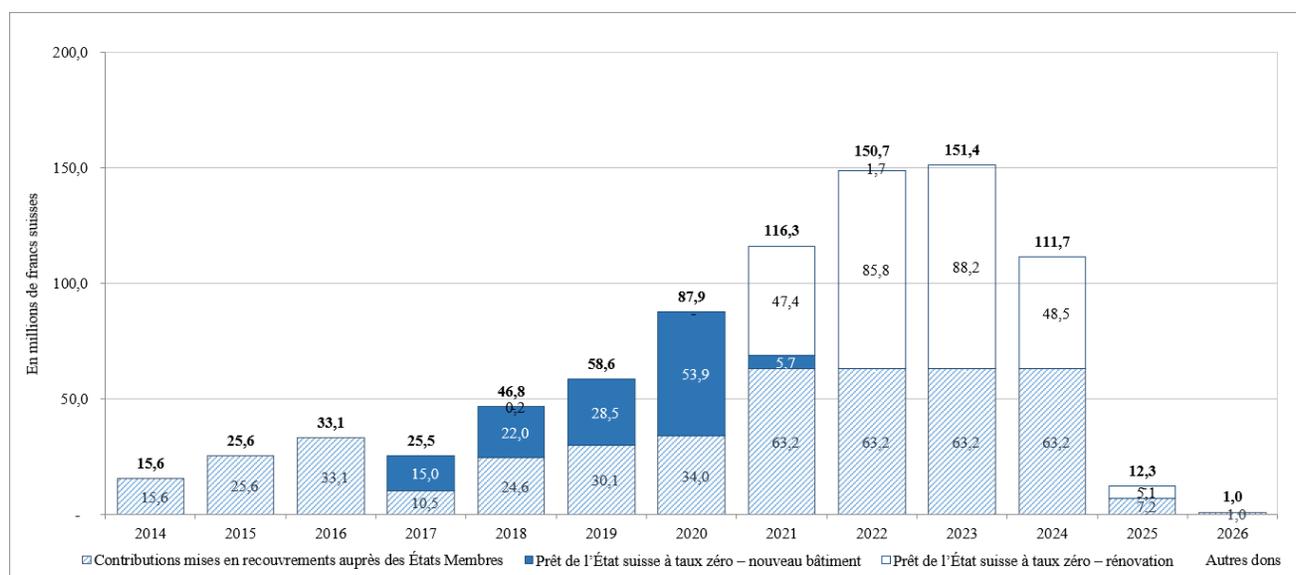
**Présentation générale des options de financement : ouverture de crédits/mise en recouvrement des contributions et prêts, sur la base des prévisions de dépenses annuelles**



*Montants calculés sur la base de la moyenne des prévisions de dépenses annuelles*

4. La figure A.II.III décrit la manière dont le projet serait financé si était mis en recouvrement auprès des États Membres chaque année pendant la période de quatre ans un montant identique de 63,2 millions de francs suisses, calculé sur la base de la moyenne du total des ressources nécessaires (pour le détail de cette formule de financement, voir également le tableau A.II.3). L'utilisation du prêt à la rénovation serait ajustée en conséquence, comme indiqué dans la figure A.II.III.

Figure A.II.III  
Présentation générale des options de financement : ouverture de crédits d'un montant égal chaque année et utilisation annuelle des prêts



### Option 3 : ouverture des crédits en une seule fois et d'avance et combinaison des deux modes de mise en recouvrement (en une seule fois et sur plusieurs années)

5. Selon cette option, les crédits nécessaires pour mener à terme le projet seraient ouverts dans leur intégralité au début de 2021, mais chaque État Membre pourrait choisir de s'acquitter de sa contribution en une seule fois et d'avance ou d'échelonner les versements sur plusieurs années. Chaque État arrêterait son choix (versement unique ou versements annuels) à la réception de l'avis de mise en recouvrement, en janvier 2021, sur lequel figureraient les montants correspondant à chacune des deux options, et sa décision serait irrévocable. Étant donné que le barème des quotes-parts évolue tous les trois ans, dans le cadre de cette formule, il faudrait que l'Assemblée générale décide d'un barème applicable pour toute la durée du plan stratégique patrimonial. L'option 3 serait avantageuse, car elle donnerait à certains États Membres la possibilité de procéder à des versements uniques, ce qui assurerait la situation de trésorerie et, partant, atténuerait le risque y relatif.

6. Il convient aussi de noter que si cette option était retenue, un montant équivalant à celui des contributions volontaires qui seraient reçues au titre de composantes du plan serait soit restitué aux États Membres ayant choisi de verser leurs contributions en une seule fois et d'avance, soit porté à leur crédit et déduit de leurs contributions annuelles à venir, s'ils ont choisi cette seconde possibilité.

## B. Gestion des risques de change

7. Aux termes de l'article 3.10 du Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies, les contributions annuelles et les avances au Fonds de roulement sont calculées et versées en dollars des États-Unis. Par ailleurs, l'article 4.14 précise que les comptes spéciaux sont gérés conformément au Règlement financier, à moins que l'Assemblée générale n'en décide autrement.

8. Toutefois, étant donné que la plupart des marchés et des dépenses correspondantes sont libellés en francs suisses, comme l'est le prêt du pays hôte, l'Assemblée générale pourrait décider que les crédits ouverts et les montants mis en recouvrement aux fins du financement du plan stratégique doivent eux aussi être libellés en francs suisses et non en dollars des États-Unis. Comme l'Assemblée l'a demandé dans sa résolution 72/262 A, les risques associés à ces deux options (ouverture des crédits et mise en recouvrement soit en dollars des États-Unis soit en francs suisses), ainsi que les mesures possibles et prévues d'atténuation des risques de change, ont été exposés dans les précédents rapports annuels du Secrétaire général. Ces risques, ainsi que le taux de change révisé applicable à l'ouverture des crédits, sont rappelés ci-dessous.

**Option 1 : ouverture des crédits et mise en recouvrement des contributions en dollars des États-Unis**

9. Les contributions seraient mises en recouvrement en dollars des États-Unis suivant les modalités qui seront choisies par l'Assemblée générale (voir la section A de la présente annexe) et les États Membres les verseraient en dollars des États-Unis. Étant donné qu'il existe un risque de change inhérent par rapport au franc suisse au moment de l'ouverture des crédits, il est proposé que le montant du crédit à ouvrir en dollars pour chaque période financière corresponde à celui des ressources nécessaires à l'exécution du projet exprimées en francs suisses (et donc soit au montant des prévisions de dépenses pour l'année considérée, soit à la moyenne des prévisions de dépenses annuelles), converti par application du taux de change à terme en vigueur à la date de l'ouverture du crédit.

10. En outre, pour éviter d'autres risques de change pendant l'exercice, le Secrétariat a continué de recourir aux achats à terme, acquérant des francs suisses au taux de 0,974 franc suisse pour 1 dollar des États-Unis afin d'assurer le financement du projet pour 2020.

**Option 2 : ouverture des crédits et mise en recouvrement des contributions en francs suisses**

11. Pour réduire au minimum l'exposition au risque de change qui résulterait du fait que les contributions et les dépenses liées au projet seraient libellées dans des monnaies différentes, les États Membres pourraient décider de libeller en francs suisses les crédits ouverts et les contributions mises en recouvrement dans le cadre du plan stratégique patrimonial. Toutefois, les contributions recouvrées en francs suisses pourraient être sujettes à des taux d'intérêt négatifs, comme expliqué ci-dessous.

**C. Taux d'intérêt négatifs**

12. Il a été ouvert un compte bancaire en francs suisses exclusivement destiné au versement du montant des prêts destinés au plan stratégique patrimonial. Le risque d'exposition aux taux d'intérêt négatifs est actuellement géré et atténué grâce à la gestion des flux de trésorerie et à une certaine flexibilité accordée par la banque en ce qui concerne le seuil à partir duquel ces taux s'appliquent ; il se peut toutefois que, selon les modalités d'ouverture des crédits et la monnaie dans laquelle ces crédits seront libellés et en fonction des éventuelles évolutions de la réglementation relative aux taux d'intérêt négatifs, ces mesures ne suffisent pas à éviter entièrement lesdits taux. Au 31 juillet 2020, aucun frais bancaire dû à des taux d'intérêt négatifs n'avait été constaté dans le cadre du projet.

## Tableau A.II.1

**Présentation générale des options de financement : ouverture des crédits en une seule fois et d'avance, en francs suisses**

(En millions de francs suisses)

	Période couverte par le plan stratégique patrimonial (2014-2026)													Total
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Contributions des États Membres	15,6	25,6	33,1	10,5	24,6	30,1	34,0 <sup>a</sup>	261,0	–	–	–	–	–	434,6
Prêt de l'État suisse à taux zéro – nouveau bâtiment	–	–	–	15,0	22,0	28,5	53,9	5,7	–	–	–	–	–	125,1
Prêt de l'État suisse à taux zéro – rénovation	–	–	–	–	–	–	–	63,0	75,4	75,7	55,8	5,1	–	274,9
Autres dons <sup>b</sup>	–	–	–	–	0,2	–	–	0,0	1,7	–	–	–	–	1,9
Solde reporté de l'exercice antérieur	–	12,7	11,7	3,9	5,9	12,4	17,7	21,0	–	–	–	–	–	85,4
Solde reporté à l'exercice suivant <sup>c</sup>	(12,7)	(11,7)	(3,9)	(5,9)	(12,4)	(17,7)	(21,0)	–	–	–	–	–	–	(85,4)
<b>Total (sources de financement)</b>	<b>3,0</b>	<b>26,6</b>	<b>40,8</b>	<b>23,5</b>	<b>40,3</b>	<b>53,3</b>	<b>84,6</b>	<b>350,7</b>	<b>77,1</b>	<b>75,7</b>	<b>55,8</b>	<b>5,1</b>	<b>–</b>	<b>836,5</b>

<sup>a</sup> Le montant des contributions des États Membres, soit 34,0 millions de francs suisses en 2020, s'entend déduction faite de la première tranche du remboursement du prêt, soit 2,5 millions de francs suisses. Le montant du remboursement du prêt avait été inclus dans le montant total des crédits ouverts pour 2020 (36,5 millions de francs suisses) énoncé à la section VII de la résolution 74/263 de l'Assemblée générale, mais le remboursement lui-même est inscrit au chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien) du projet de budget-programme pour 2020, conformément aux dispositions de cette résolution.

<sup>b</sup> Montants correspondant à des contributions financières de l'Andorre, de la Chine, de Monaco et du Monténégro. Le montant exact de la somme utilisée en 2021 s'élèvera, selon les prévisions actuelles, à 22 000 francs suisses, arrondi dans le tableau ci-dessus à 0,0.

<sup>c</sup> Les prévisions concernant le solde de l'exercice 2020 reposent sur l'hypothèse de l'utilisation en 2020 du montant alloué aux imprévus en 2020. Pour les exercices antérieurs, le solde reporté à l'exercice suivant correspond à la différence entre le montant des dépenses effectives et le montant total des fonds reçus à laquelle s'ajoute le solde reporté à l'exercice suivant de l'année antérieure.

## Tableau A.II.2

**Présentation générale des options de financement : ouverture de crédits sur la base des prévisions de dépenses annuelles, en francs suisses**

(En millions de francs suisses)

	Période couverte par le plan stratégique patrimonial (2014-2026)													Total
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Contributions des États Membres	15,6	25,6	33,1	10,5	24,6	30,1	34,0 <sup>a</sup>	47,6	73,7	75,7	55,8	7,2	1,0	434,6
Prêt de l'État suisse à taux zéro – nouveau bâtiment	–	–	–	15,0	22,0	28,5	53,9	5,7	–	–	–	–	–	125,1
Prêt de l'État suisse à taux zéro – rénovation	–	–	–	–	–	–	–	63,0	75,4	75,7	55,8	5,1	–	274,9
Autres dons <sup>b</sup>	–	–	–	–	0,2	–	–	0,0	1,7	–	–	–	–	1,9
Solde reporté de l'exercice antérieur	–	12,7	11,7	3,9	5,9	12,4	17,7	21,0	–	–	–	–	–	85,4
Solde reporté à l'exercice suivant <sup>c</sup>	(12,7)	(11,7)	(3,9)	(5,9)	(12,4)	(17,7)	(21,0)	–	–	–	–	–	–	(85,4)
<b>Total (sources de financement)</b>	<b>3,0</b>	<b>26,6</b>	<b>40,8</b>	<b>23,5</b>	<b>40,3</b>	<b>53,3</b>	<b>84,6</b>	<b>137,3</b>	<b>150,7</b>	<b>151,4</b>	<b>111,7</b>	<b>12,3</b>	<b>1,0</b>	<b>836,5</b>

<sup>a</sup> Le montant des contributions des États Membres, soit 34,0 millions de francs suisses en 2020, s'entend déduction faite de la première tranche du remboursement du prêt, soit 2,5 millions de francs suisses. Le montant du remboursement du prêt avait été inclus dans le montant total des crédits ouverts pour 2020 (36,5 millions de francs suisses) énoncé à la section VII de la résolution 74/263 de l'Assemblée générale, mais le remboursement lui-même est inscrit au chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien) du projet de budget-programme pour 2020, conformément aux dispositions de cette résolution.

<sup>b</sup> Montants correspondant à des contributions financières de l'Andorre, de la Chine, de Monaco et du Monténégro. Le montant exact de la somme utilisée en 2021 s'élèvera, selon les prévisions actuelles, à 22 000 francs suisses, arrondi dans le tableau ci-dessus à 0,0.

<sup>c</sup> Les prévisions concernant le solde de l'exercice 2020 reposent sur l'hypothèse de l'utilisation en 2020 du montant alloué aux imprévus en 2020. Pour les exercices antérieurs, le solde reporté à l'exercice suivant correspond à la différence entre le montant des dépenses effectives et le montant total des fonds reçus à laquelle s'ajoute le solde reporté à l'exercice suivant de l'année antérieure.

## Tableau A.II.3

**Présentation générale des options de financement : ouverture de crédits d'un montant égal chaque année, en francs suisses**

(En millions de francs suisses)

	Période couverte par le plan stratégique patrimonial (2014-2026)													Total
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Contributions des États Membres	15,6	25,6	33,1	10,5	24,6	30,1	34,0 <sup>a</sup>	63,2	63,2	63,2	63,2	7,2	1,0	434,6
Prêt de l'État suisse à taux zéro – nouveau bâtiment	–	–	–	15,0	22,0	28,5	53,9	5,7	–	–	–	–	–	125,1
Prêt de l'État suisse à taux zéro – rénovation	–	–	–	–	–	–	–	47,4	85,8	88,2	48,5	5,1	–	274,9
Autres dons <sup>b</sup>	–	–	–	–	0,2	–	–	0,0	1,7	–	–	–	–	1,9
Solde reporté de l'exercice antérieur	–	12,7	11,7	3,9	5,9	12,4	17,7	21,0	–	–	–	–	–	85,4
Solde reporté à l'exercice suivant <sup>c</sup>	(12,7)	(11,7)	(3,9)	(5,9)	(12,4)	(17,7)	(21,0)	–	–	–	–	–	–	(85,4)
<b>Total (sources de financement)</b>	<b>3,0</b>	<b>26,6</b>	<b>40,8</b>	<b>23,5</b>	<b>40,3</b>	<b>53,3</b>	<b>84,6</b>	<b>137,3</b>	<b>150,7</b>	<b>151,4</b>	<b>111,7</b>	<b>12,3</b>	<b>1,0</b>	<b>836,5</b>

<sup>a</sup> Le montant des contributions des États Membres, soit 34,0 millions de francs suisses en 2020, s'entend déduction faite de la première tranche du remboursement du prêt, soit 2,5 millions de francs suisses. Le montant du remboursement du prêt avait été inclus dans le montant total des crédits ouverts pour 2020 (36,5 millions de francs suisses) énoncé à la section VII de la résolution 74/263 de l'Assemblée générale, mais le remboursement lui-même est inscrit au chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien) du projet de budget-programme pour 2020, conformément aux dispositions de cette résolution.

<sup>b</sup> Montants correspondant à des contributions financières de l'Andorre, de la Chine, de Monaco et du Monténégro. Le montant exact de la somme utilisée en 2021 s'élèvera, selon les prévisions actuelles, à 22 000 francs suisses, arrondi dans le tableau ci-dessus à 0,0.

<sup>c</sup> Les prévisions concernant le solde de l'exercice 2020 reposent sur l'hypothèse de l'utilisation en 2020 du montant alloué aux imprévus en 2020. Pour les exercices antérieurs, le solde reporté à l'exercice suivant correspond à la différence entre le montant des dépenses effectives et le montant total des fonds reçus à laquelle s'ajoute le solde reporté à l'exercice suivant de l'année antérieure.

## Annexe III

### État d'application des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes

#### A. État d'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes concernant le plan stratégique patrimonial formulées dans le rapport financier et les états financiers vérifiés de l'année terminée le 31 décembre 2016 et le rapport du Comité des commissaires aux comptes (volume I)<sup>1</sup>

<i>Recommandation</i>	<i>Mesures prises par l'Administration</i>
L'équipe du plan stratégique patrimonial parachève les parties du manuel du programme qui concernent la phase de construction et le maître d'ouvrage approuve le manuel du programme et le fait entrer en vigueur.	En cours d'application

#### B. État d'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes concernant le plan stratégique patrimonial formulées dans son rapport sur l'année terminée le 31 décembre 2017<sup>2</sup>

<i>Recommandation</i>	<i>Mesures prises par l'Administration</i>
Le Comité recommande que l'Administration 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 utilisée, afin de garantir le financement du projet.	Recommandation appliquée pour les soixante-treizième, soixante-quatorzième et soixante-quinzièmes sessions
L'Administration doit 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 doit être prise en considération dans l'élaboration de cette stratégie.	Recommandation appliquée
Le Comité recommande que l'Administration 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 prévu dans le contrat.	En cours d'application
L'Administration doit actualiser et 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	En cours d'application

<sup>1</sup> A/72/5 (Vol. I) et A/72/5 (Vol. I)/Corr.1.

<sup>2</sup> A/73/157.

<i>Recommandation</i>	<i>Mesures prises par l'Administration</i>
fonctionnaires appelés à déménager, des frais locatifs appropriés (selon le principe de pleine concurrence) et de la répartition actualisée des sources de financement des postes du personnel du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme.	
Le Comité recommande que l'Administration 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.	En cours d'application
L'Administration doit élaborer une stratégie de valorisation détaillée pour toutes les parcelles présentant un potentiel de valorisation.	Recommandation appliquée

**C. État d'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes concernant le plan stratégique patrimonial formulées dans le rapport financier et les états financiers vérifiés de l'année terminée le 31 décembre 2018 et le rapport du Comité des commissaires aux comptes (volume I)<sup>3</sup>**

<i>Recommandation</i>	<i>Mesures prises par l'Administration</i>
Le Comité recommande que le cabinet de gestion des risques envoie les rapports trimestriels directement au maître d'ouvrage.	Recommandation appliquée
Le Comité recommande que l'équipe de gestion du plan stratégique patrimonial élabore, en étroite coopération avec la Section de la gestion des installations, un manuel récapitulatif des 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 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.	Recommandation appliquée
Le Comité recommande que l'Administration confirme sa décision d'installer des supports à bicyclettes à temps pour l'ouverture du nouveau bâtiment.	Recommandation appliquée

<sup>3</sup> A/74/5 (Vol. I).

## D. État d'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes concernant le plan stratégique patrimonial formulées dans son rapport sur l'année terminée le 31 décembre 2019<sup>4</sup>

<i>Recommandation</i>	<i>Mesures prises par l'Administration</i>
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.	En cours d'application
Le Comité recommande que l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial révise le graphique qui rend compte du coût réel et budgétisé, depuis le début des travaux de rénovation, de chaque phase séparément dans le chapitre correspondant des rapports mensuels sur les projets au maître d'ouvrage.	En cours d'application
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.	Recommandation appliquée dans les informations supplémentaires accompagnant le présent rapport
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.	En cours d'application
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.	En cours d'application
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.	En cours d'application
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.	En cours d'application
Le Comité recommande que l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial continue d'attribuer la responsabilité de la qualité des maquettes numériques aux 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.	En cours d'application

<sup>4</sup> A/75/135.

<i>Recommandation</i>	<i>Mesures prises par l'Administration</i>
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.	En cours d'application
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.	Recommandation appliquée dans le présent rapport (voir tableau 1)
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.	Recommandation appliquée dans le présent rapport (voir tableau 1)
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.	Recommandation appliquée
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.	En cours d'application
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, mette à jour régulièrement ce document, en tant que de besoin, et l'utilise comme base pour informer de manière confidentielle l'Assemblée générale et les autres parties prenantes.	En cours d'application

## **Annexe IV**

### **Stratégie de valorisation de l'Office des Nations Unies à Genève**

#### **I. Introduction**

1. Une stratégie globale de valorisation a été élaborée en application de la section VII de la résolution 74/263, dans laquelle l'Assemblée générale a encouragé le Secrétaire général à poursuivre les efforts qu'il mène pour optimiser les recettes 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.

2. La présente annexe présente les grandes lignes d'une stratégie de valorisation, assorties d'informations détaillées sur le champ d'application et la durée de la stratégie ainsi que sur les ressources nécessaires à son application.

#### **II. Future stratégie de valorisation**

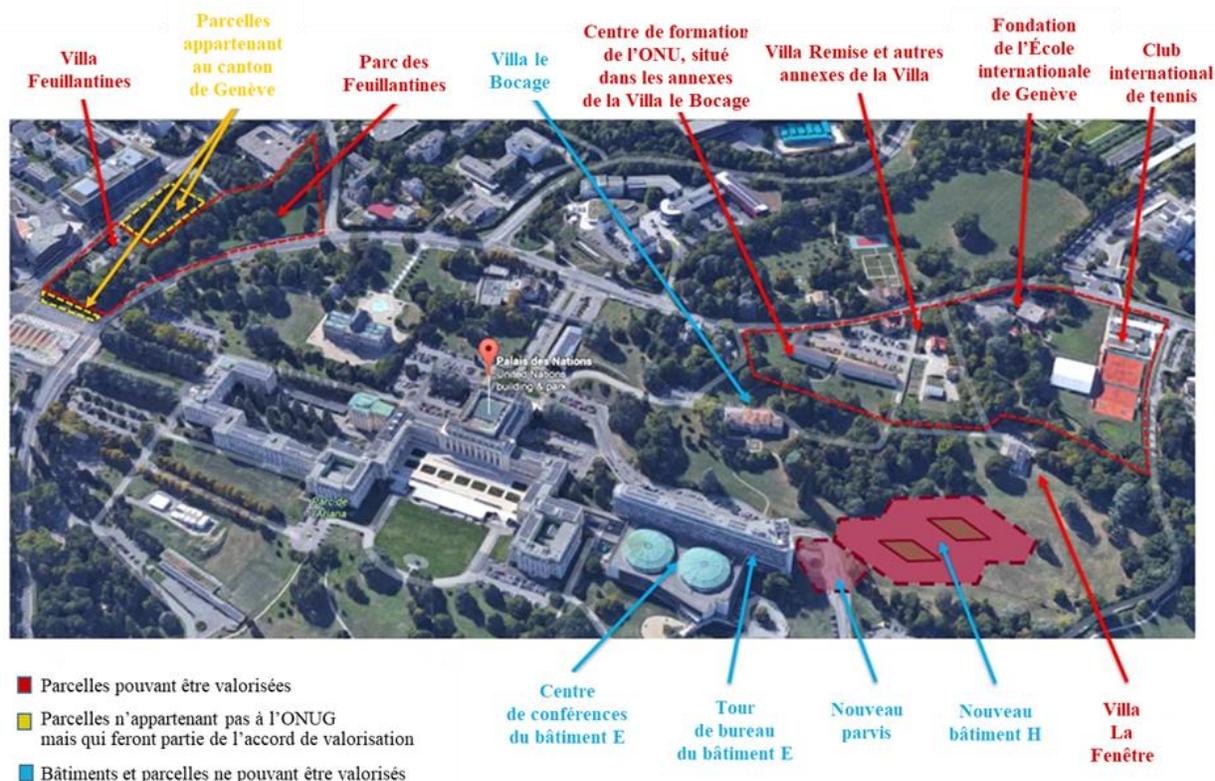
3. Le but de la stratégie de valorisation est :

a) De commencer les études détaillées supplémentaires et tous les travaux préparatoires nécessaires concernant les parcelles de terrain restantes présentant le potentiel de valorisation le plus réaliste, à savoir la grande parcelle de terrain qui entoure le Centre de formation de l'ONU (annexes de la Villa le Bocage), les ateliers des gardiens (Villa Remise et divers bâtiments annexes), la Fondation de l'École internationale de Genève et le Club international de tennis, dès que l'Assemblée générale aura approuvé la stratégie ;

b) D'organiser les futures transactions de valorisation de manière à assurer un flux de recettes annuelles afin d'optimiser la génération de revenus nets tout au long du cycle de vie de chaque transaction grâce à des baux de longue durée répondant aux besoins des collectivités locales et d'une durée maximale de 90 ans.

4. La figure ci-dessous indique les lieux qu'il est proposé d'intégrer à la présente stratégie de valorisation. Les parcelles de terrain à mettre en valeur en priorité sont celles dont l'Organisation estime qu'elles peuvent être valorisées de manière réaliste afin d'accroître sensiblement leur potentiel de génération de revenus et qui ne sont pas considérées comme indispensables à la réalisation des objectifs et mandats fondamentaux de l'Organisation.

**Vue d'ensemble des terrains dont l'Office des Nations Unies à Genève est propriétaire ou qui sont exploitées par l'Office et qu'il est proposé d'inclure dans le cadre de la stratégie de valorisation à long terme**



5. Les directives préconisant la conclusion de baux de longue durée répondant au besoin des collectivités locales (voir le paragraphe 23 de la section XVIII de la résolution 71/272 A et le paragraphe 13 de la section XVI de la résolution 72/262 A) ont été interprétées comme signifiant que les sites devraient être utilisés dans toute la mesure du possible pour favoriser les buts et objectifs du système des Nations Unies, au sens large, ainsi que de la communauté internationale à Genève.

6. De nouvelles perspectives continuent de se faire jour à cet égard. Début 2020, par exemple, la Directrice générale de l'Office des Nations Unies à Genève est convenue avec son homologue de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) d'étudier les possibilités de créer une garderie dans l'enceinte du Palais des Nations. Cette initiative, qui en est encore à un stade précoce d'évaluation de la faisabilité, pourrait bénéficier au personnel des organisations internationales et des missions permanentes, à d'autres membres de la communauté internationale ainsi qu'aux résidents du quartier international de Genève. Il s'agirait d'ajuster le périmètre de sécurité du Palais afin d'en exclure une parcelle sur laquelle l'OMPI construirait une garderie dans le cadre d'un bail à long terme. La faisabilité de l'initiative dépend, entre autres, du modèle de fonctionnement de la structure envisagée. Dans cette perspective, des démarches ont été entreprises auprès des autorités du pays hôte pour savoir si l'installation pourrait être gérée sur la base d'un financement autonome assuré par la ville de Genève ou par une entreprise spécialisée sur un modèle de concession. Le Secrétaire général communiquera des informations actualisées sur cette initiative dans son prochain rapport à l'Assemblée générale sur le plan stratégique patrimonial.

7. Au vu des progrès réalisés sur la Villa et le Parc des Feuillantines et des résultats des études préliminaires connexes, on peut envisager de manière réaliste que la stratégie de valorisation pourrait permettre d'obtenir un revenu brut global estimé entre 189 millions et 396 millions de francs suisses sur une période de 90 ans, sur la base d'un revenu annuel compris entre 2,1 millions et 4,4 millions de francs suisses. Le produit de ce revenu, déduction faite des dépenses afférentes aux travaux de préparation et de réalisation et des éventuels frais de fonctionnement annuels, serait donc reversé aux États Membres au cours des 90 à 100 prochaines années sous la forme d'un revenu net sur une base annuelle.

8. La stratégie globale de valorisation à compter de 2020 est organisée autour des étapes suivantes :

a) Recruter un responsable du programme de valorisation à la classe P-4 et poursuivre le travail de l'équipe dédiée de conseil spécialisé ;

b) Mener des études et des enquêtes détaillées sur l'état du terrain pour permettre aux promoteurs potentiels de mieux estimer les risques liés à l'aménagement des parcelles afin d'en accroître le potentiel de valorisation ;

c) Mener des études d'aménagement urbain et des évaluations juridiques et intensifier les échanges avec les autorités chargées de la planification afin de préciser les types et les tailles d'aménagements autorisés et d'évaluer s'il est possible de regrouper les autres parcelles en lots afin d'en optimiser le potentiel de génération de revenus lorsqu'elles sont proposées à la valorisation sur le marché immobilier, et comment ;

d) Effectuer tous les travaux préparatoires, comme les travaux de démolition, de réinstallation et de remplacement des installations existantes, jugés nécessaires pour préparer les sites dont la mise en valeur est jugée prioritaire ;

e) Explorer les possibilités de conclusion de baux de longue durée répondant au besoin des collectivités locales en collaborant avec d'autres organisations internationales et/ou en lançant des appels d'offres sur le marché libre, dans le strict respect des règles et règlements de l'Organisation régissant la passation de marchés.

9. La section III ci-après présente le potentiel en termes de revenu de cette stratégie de valorisation, ainsi que les dépenses prévues pour la concrétiser.

### III. Recettes et dépenses prévisionnelles

10. Le tableau A.IV.1 présente un récapitulatif estimatif des produits excédentaires nets qui pourraient être générés par la valorisation sur une période de 90 ans.

Tableau A.IV.1

#### Estimation des produits excédentaires nets tirés de la valorisation sur une période de 90 ans

(En millions de francs suisses)

	Fourchette de valeur estimée : bail de 90 ans				
	Versement d'une somme forfaitaire		Versements annuels au titre de la location		Revenu locatif actuel des parcelles si elles ne sont pas valorisées
	Estimation basse <sup>a</sup>	Estimation haute <sup>b</sup>	Estimation basse <sup>a</sup>	Estimation haute <sup>b</sup>	
<b>Estimation des recettes à percevoir</b>					
Recettes annuelles	Sans objet	Sans objet	2,1	4,4	0,2
<b>Recettes potentielles totales sur 90 ans</b>	<b>81,2</b>	<b>134,1</b>	<b>189,0</b>	<b>396,0</b>	<b>18,0</b>

	Fourchette de valeur estimée : bail de 90 ans				Revenu locatif actuel des parcelles si elles ne sont pas valorisées
	Versement d'une somme forfaitaire		Versements annuels au titre de la location		
	Estimation basse <sup>a</sup>	Estimation haute <sup>b</sup>	Estimation basse <sup>a</sup>	Estimation haute <sup>b</sup>	
<b>Estimation des dépenses nécessaires pour obtenir les recettes</b>					
Estimation des coûts de réalisation de la valorisation (élevés à faibles)	25,1 à 17,6	25,1 à 17,6	25,1 à 17,6	25,1 à 17,6	–
<b>Recettes totales nettes (estimations)</b>	<b>63,6 à 56,1</b>	<b>116,5 à 109</b>	<b>171,4 à 163,9</b>	<b>378,4 à 370,9</b>	<b>18,0</b>

<sup>a</sup> Valeur estimée sur la base du prix réglementaire du terrain donné par le canton de Genève pour la zone, conformément aux règles fixées par la loi générale sur les zones de développement, dans l'hypothèse de la démolition des bâtiments existants et sans autres travaux de valorisation liés aux facteurs de zonage et de densité.

<sup>b</sup> Valeur estimée sur la base de négociations en vue de la non-application des règles fixées par la loi générale sur les zones de développement, de l'hypothèse de la démolition des bâtiments existants et de la réalisation de travaux de valorisation supplémentaires entrepris pour négocier le facteur de densité de développement.

11. Le tableau A.IV.2 présente une ventilation du potentiel estimatif de revenu tiré de la valorisation de parcelles spécifiques sur la base des études détaillées réalisées par des consultants externes.

Tableau A.IV.2

**Fourchettes de valeurs estimées des recettes pouvant être tirées de la valorisation**

(En millions de francs suisses)

Parcelle	Fourchette de valeur estimée : bail de 90 ans				Observations
	Versement d'une somme forfaitaire		Versements annuels au titre de la location		
	Estimation basse <sup>a</sup>	Estimation haute <sup>b</sup>	Estimation basse <sup>a</sup>	Estimation haute <sup>b</sup>	
1 Terrain de la Villa et du Parc des Feuillantines	25,6	25,6	–	–	Recettes découlant de l'accord conclu avec la Fondation pour la Cité de la musique de Genève. Paiement principal dû à la réception du permis de construire
2 Terrain du Centre de formation des Nations Unies et ateliers des gardiens					Dépend de la réinstallation du Centre de formation ou de son intégration aux bâtiments existants du Palais des Nations, de la réinstallation et/ou du remplacement des installations d'entretien et de l'ajustement du périmètre de sécurité de l'ONU
Terrain de la Villa la Fenêtre					À l'exclusion de la Villa et d'une superficie de 10 000 m <sup>2</sup> de terrains immédiatement adjacents ; la valeur dépend également de l'accord relatif à la densité de développement, du zonage et de l'ajustement du périmètre de sécurité de l'ONU et pourrait être optimisée en combinaison avec le terrain du Centre de formation et des ateliers des gardiens
Terrain du Club international de tennis					La valeur dépend de l'accord relatif au facteur de densité de développement

Parcelle	Fourchette de valeur estimée : bail de 90 ans				Observations
	Versement d'une somme forfaitaire		Versements annuels au titre de la location		
	Estimation basse <sup>a</sup>	Estimation haute <sup>b</sup>	Estimation basse <sup>a</sup>	Estimation haute <sup>b</sup>	
Terrain de l'École internationale					La valeur dépend également de l'accord pouvant être conclu concernant le facteur de densité de développement et de l'autorisation de la démolition des bâtiments scolaires existants
<b>Total partiel (phase 2)</b>	<b>55,6</b>	<b>108,5</b>	<b>2,1</b>	<b>4,4</b>	Pour les versements annuels au titre de la location, c'est le montant annuel qui est indiqué
<b>Estimation des recettes totales sur 90 ans</b>	<b>81,2</b>	<b>134,1</b>	<b>189</b>	<b>396</b>	Si tous les travaux mentionnés dans le tableau A.IV.3 sont entrepris

<sup>a</sup> Valeur estimée sur la base du prix réglementaire du terrain donné par le canton de Genève pour la zone, conformément aux règles fixées par la loi générale sur les zones de développement, dans l'hypothèse de la démolition des bâtiments existants et sans autres travaux de valorisation liés aux facteurs de zonage et de densité.

<sup>b</sup> Valeur estimée sur la base de négociations en vue de la non-application des règles fixées par la loi générale sur les zones de développement, de l'hypothèse de la démolition des bâtiments existants et de la réalisation de travaux de valorisation supplémentaires entrepris pour négocier le facteur de densité de développement.

12. Comme indiqué dans le tableau A.IV.1, les estimations indiquent que les recettes totales nettes se situeraient entre 163,9 millions et 378,4 millions de francs suisses, si le bail de 90 ans était payé moyennant des versements annuels, à condition que les coûts estimatifs de réalisation de la valorisation restent dans une fourchette de 17,6 millions à 25,1 millions de francs suisses. Les recettes brutes annuelles réalisables, comme indiqué dans le tableau A.IV.2, se situeraient selon les estimations entre 2,1 millions et 4,4 millions de francs suisses.

13. Comme indiqué dans le tableau A.IV.2, l'Organisation tirerait des recettes nominales sensiblement plus élevées, hors inflation, de recettes annuelles dont seraient déduits les coûts de préparation et de réalisation, par rapport à un versement forfaitaire. Le coût du capital est généralement plus élevé dans le secteur privé que celui pratiqué par l'ONU, et les promoteurs sont donc susceptibles de réduire considérablement leurs offres de transactions fondées sur une somme forfaitaire par rapport aux offres de transactions fondées sur un revenu annuel. Un revenu annuel continu permettrait non seulement de limiter de manière potentiellement régulière le financement fourni par les États Membres au cours des 90 à 100 prochaines années, mais pourrait également être protégé de l'inflation en garantissant que les loyers annuels augmentent conformément à l'indice des prix de Genève. Ce scénario est donc préférable à un versement unique sur une base forfaitaire.

## IV. Ressources nécessaires

### A. Phase 1

14. Comme indiqué dans la section V.A du sixième rapport du Secrétaire général (A/74/452), pour atteindre la fourchette de recettes potentielles indiquée dans le tableau A.IV.2, il faut entreprendre la première phase de travaux, qui durera approximativement deux ans et qui comprend une série d'études détaillées et d'autres activités de valorisation. Il est prévu de le faire en 2021 et 2022, sous réserve de l'approbation du financement nécessaire par l'Assemblée générale.

**Études détaillées (500 000 francs suisses)**

15. Il s'agit notamment de procéder aux études et enquêtes nécessaires en vue des travaux de conception liés au déplacement des ateliers des gardiens et de la construction à cet effet de nouvelles installations en un autre endroit du site, d'adapter et de rénover des bureaux dans les bâtiments principaux du Palais des Nations pour y transférer le personnel du Centre de formation des Nations Unies actuellement installé dans les annexes de la Villa le Bocage (ce qui n'avait pas été prévu dans le cahier des charges relatif au plan stratégique patrimonial) et de poursuivre la conception des travaux nécessaires pour remanier le périmètre de sécurité de l'ONUG dans la zone des parcelles à mettre en valeur.

**Études d'aménagement urbain et démarches juridiques (1 700 000 francs suisses)**

16. Il s'agit notamment de l'élaboration d'une demande globale de renseignements à déposer auprès de l'Office chargée des autorisations de construire du canton de Genève, à la suite de quoi les services compétents donneront leur accord de principe et par écrit sur ce que le canton acceptera en termes de propositions de mise en valeur, notamment l'ampleur des travaux autorisés. En outre, les démarches juridiques se poursuivront afin de mettre au point des modèles de baux à long terme, afin que les promoteurs qui soumissionnent pour louer les parcelles le fassent en toute connaissance des conditions juridiques associées au bail à long terme.

**B. Phase 2**

17. Ce qui suit n'est qu'une estimation conceptuelle des coûts, qui peut évoluer considérablement après la première phase. Sous réserve du financement et de l'achèvement de la première phase en 2021 et 2022, la seconde phase de travaux préparatoires se déroulerait entre 2023 et 2026.

**Démolition (1 000 000 francs suisses)**

18. Il pourrait être avantageux pour l'Organisation d'entreprendre les travaux de démolition pour dégager les parcelles avant leur mise en valeur afin d'obtenir les autorisations nécessaires pour ce faire. Cette décision serait prise une fois les résultats des études détaillées connus et les accords de principe des services compétents du canton de Genève obtenus.

**Remplacement et/ou déménagement des locaux (12 600 000 à 20 100 000 francs suisses)**

19. Afin de dégager certaines des parcelles appelées à être mises en valeur en vue d'une utilisation future, les travaux ci-après seront nécessaires :

a) Remplacer et/ou réinstaller les ateliers actuels des gardiens et les installations d'entretien ailleurs sur le complexe du Palais des Nations afin de libérer la parcelle ;

b) Adapter et rénover certaines des installations existantes dans les principaux bâtiments du Palais ou, dans le pire des cas, fournir de nouvelles installations pour permettre la réinstallation du personnel et des activités du Centre de formation des Nations Unies, actuellement sis dans les annexes de la Villa le Bocage ;

c) Procéder aux travaux nécessaires pour ajuster le périmètre de sécurité de l'ONU dans la zone des parcelles à mettre en valeur.

### Coûts découlant de la gestion du projet (300 000 francs suisses par an)

20. Compte tenu de l'ampleur des recettes qu'il est possible de tirer de ce projet, il est manifestement nécessaire de désigner au sein du personnel de l'Organisation un responsable qui se consacrera au programme de valorisation, comme décrit au paragraphe 8 a) de la présente annexe. Conformément à la stratégie de valorisation, le Secrétaire général demande à l'Assemblée générale d'autoriser la création d'un poste de classe P-4 pour gérer l'exécution des activités de valorisation et les coûts de gestion de projet associés, d'un montant de 300 000 francs suisses par an.

21. Les estimations de coûts pour la première phase des travaux ainsi que les estimations approximatives du niveau maximum et les fourchettes des coûts associés à la deuxième phase des travaux sont présentées dans le tableau A.IV.3.

Tableau A.IV.3.

#### Estimation des coûts de réalisation de la valorisation

(En millions de francs suisses)

	Phase 1 (2021-2022) <sup>a</sup>		Phase 2 (2023-2026) <sup>a</sup>		Estimation basse <sup>b</sup>	Estimation haute <sup>c</sup>	Observations
	Études détaillées (sol, pollution, enquêtes sur les arbres, etc.)	Études d'aménagement urbain et démarches juridiques	Démolition (si elle est effectuée par l'ONU)	Estimation approximative des coûts de remplacement/déménagement des locaux			
<b>Parcelle</b>							
1 Terrain de la Villa et du Parc des Feuillantines	Sans objet <sup>d</sup>	0,1	Sans objet <sup>d</sup>	Sans objet			Sur la base de la valeur de la valorisation et des frais juridiques engagés à ce jour et de l'estimation des services nécessaires pour mener à bien la transaction ; les recettes devraient être reçues entre 2020 et 2022
2 Centre de formation des Nations Unies	0,1	0,4	0,5	8	14,3		Sur la base de la rénovation de l'espace existant ou du remplacement du centre de formation par une nouvelle construction d'environ 2 200m <sup>2</sup> ailleurs sur le complexe
Ateliers des gardiens et bâtiments d'entretien	0,1	Inclus ci-dessus	0,1	3	4,2		Le coût de remplacement des ateliers et/ou installations d'entretien ailleurs sur le campus est à déterminer
Terrain de la Villa la Fenêtre	0,1	0,4	0,1				
Terrain du Club international de tennis	0,1	0,4	0,1	Sans objet			Sur la base de la démolition et du déblaiement du site uniquement
Terrain de l'École internationale	0,1	0,4	0,1				

	Phase 1 (2021-2022) <sup>a</sup>		Phase 2 (2023-2026) <sup>a</sup>			Observations
	Études détaillées (sol, pollution, enquêtes sur les arbres, etc.)	Études d'aménagement urbain et démarches juridiques	Démolition (si elle est effectuée par l'ONU)	Estimation basse <sup>b</sup>	Estimation haute <sup>c</sup>	
Ajustement et modernisation du périmètre de sécurité de l'ONU	Inclus ci-dessus		0,1	1,6	1,6	Sur la base d'une estimation relative au remplacement d'environ 2 km de clôtures de sécurité et à la couverture de détection des intrusions et de vidéosurveillance associée
<b>Total partiel</b>	<b>0,5</b>	<b>1,7</b>	<b>1</b>	<b>12,6</b>	<b>20,1</b>	
<b>Coût liés à la gestion du projet</b>						
Dépenses de personnel et frais de fonctionnement		0,6		1,2		
<b>Coûts totaux (estimations)</b>	<b>2,8</b>			<b>14,8 à 22,3</b>		

<sup>a</sup> Calendrier prévisionnel.

<sup>b</sup> Valeur estimée sur la base du prix réglementaire du terrain donné par le canton de Genève pour la zone, conformément aux règles fixées par la loi générale sur les zones de développement, dans l'hypothèse de la démolition des bâtiments existants et sans autres travaux de valorisation liés aux facteurs de zonage et de densité.

<sup>c</sup> Valeur estimée sur la base de négociations en vue de la non-application des règles fixées par la loi générale sur les zones de développement, de l'hypothèse de la démolition des bâtiments existants et de la réalisation de travaux de valorisation supplémentaires entrepris pour négocier le facteur de densité de développement.

<sup>d</sup> Travaux menés par le Fondation pour la Cité de la musique de Genève.

## V. Considérations relatives au financement

22. L'Assemblée générale a décidé, au paragraphe 14 de la section XVI de sa résolution 72/262 A, que tous les revenus locatifs et toutes les recettes provenant de la valorisation du patrimoine foncier dont l'Organisation est propriétaire à Genève seraient inscrits au chapitre 2 des recettes (Recettes générales) du budget-programme. En conséquence, il est proposé que le coût des travaux préparatoires soit financé au titre du chapitre 2 des recettes du budget-programme.