



# Assemblée générale

Distr. générale  
24 septembre 2021  
Français  
Original : anglais

Soixante-seizième session  
Point 138 de l'ordre du jour  
Projet de budget-programme pour 2022

## Huitième 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 annuel sur le plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève est soumis en application de la section IX de la résolution [75/253](#) A de l'Assemblée générale. Il porte sur la période du 1<sup>er</sup> septembre 2020 au 31 août 2021 et rend compte de la situation financière du projet à la fin de juillet 2021, ainsi que des activités entreprises depuis le septième rapport d'étape annuel établi par le Secrétaire général ([A/75/355](#)). Il comporte les informations supplémentaires demandées par l'Assemblée générale dans sa résolution [75/253](#) A et ses résolutions antérieures sur la question, ainsi que des informations actualisées sur les progrès 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 dernières prévisions en date en matière de dépenses et de calendrier, les modalités d'ouverture des crédits et de mise en recouvrement des contributions envisageables, ainsi que les dons et autres mécanismes de financement possibles.

Au cours de la période considérée, les travaux de construction et de rénovation ont continué de progresser, en dépit des nombreuses difficultés supplémentaires rencontrées en raison de la pandémie de COVID-19, qui continuait de sévir. Plusieurs mesures d'atténuation efficaces ont été prises pour faire avancer les travaux et amortir les effets de la pandémie. Par exemple, le prix maximum garanti du marché relatif aux travaux de rénovation des bâtiments historiques du Palais des Nations a été fixé avec succès, c'est-à-dire dans les limites du budget initial, après l'achèvement en décembre 2020 de la phase préalable aux travaux, qui a duré 12 mois. De plus, grâce à la collaboration établie avec l'entrepreneur et les parties prenantes internes en vue de réorganiser et d'optimiser le programme de travaux, le retard de six mois pris dans la phase préalable aux travaux a été atténué et réduit à un retard net de trois mois sur le programme global lié au plan stratégique patrimonial. Le retard a donc été réduit de trois mois par rapport à ce qui était prévu dans le septième rapport d'étape annuel.



Les travaux de rénovation des bâtiments historiques du Palais ont commencé en janvier 2021 et continuent de progresser à un rythme conforme au calendrier général qui a été établi. Les travaux de construction du nouveau bâtiment H ont suffisamment avancé pendant la période considérée pour que celui-ci puisse commencer à être occupé en mai 2021. Le personnel a donc pu y être transféré et les travaux de rénovation du bâtiment S1 ont pu commencer à temps, sans que de nouveaux retards ne soient pris dans l'exécution du programme. Le bâtiment de conférence temporaire a été achevé, mis en service et a commencé à être exploité en septembre 2020. Les facteurs susmentionnés ont contribué à améliorer la situation financière du projet d'environ 21,0 millions de francs suisses par rapport à la situation décrite dans le précédent rapport d'étape. En ce qui concerne la stratégie de valorisation des parcelles appartenant à l'Organisation des Nations Unies, compte tenu de l'incertitude qui règne quant aux conséquences à long terme de la pandémie, il est proposé de faire réaliser de nouvelles études de valorisation dans le cadre desquelles les hypothèses et scénarios qui sous-tendent la stratégie seraient réexaminés et actualisés.

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 projet 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 les prévisions de dépenses concernant les activités de conseil liées à la stratégie de valorisation d'un montant de 55 800 dollars, qui sera imputé sur les recettes prévues au chapitre 2 des recettes (Recettes générales) du projet de budget-programme, et la réduction correspondante des prévisions de recettes pour 2022.

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction . . . . .	5
II. Dispositif de gouvernance du projet . . . . .	6
A. Conseil consultatif . . . . .	6
B. Comité directeur . . . . .	6
C. Assurance quant à l'exécution du projet . . . . .	6
D. Gestion du plan stratégique patrimonial . . . . .	7
III. Progrès accomplis . . . . .	8
A. État d'avancement des activités . . . . .	8
B. Stratégie de passation des marchés . . . . .	15
C. Stratégies de gestion souple de l'espace de travail et optimisation de l'espace . . . . .	16
D. Point sur les mesures prises pour éliminer les obstacles d'ordre physique ou technique ou touchant les communications que rencontrent les personnes handicapées . . . . .	19
E. Incidences environnementales et réduction de la consommation d'énergie . . . . .	19
F. Technologies de l'information et des communications, dispositifs audiovisuels et systèmes de radiodiffusion et de conférence . . . . .	20
G. Sécurité incendie et sécurité des personnes . . . . .	21
H. Continuité des opérations . . . . .	22
I. Gestion des risques . . . . .	23
J. Calendrier d'exécution du projet . . . . .	25
K. Coûts du projet . . . . .	28
IV. Financement . . . . .	30
A. Accord de prêt avec le pays hôte . . . . .	30
B. Plan circonstancié de remboursement du prêt octroyé par le pays hôte . . . . .	30
C. Gestion des imprévus . . . . .	30
D. Modalités d'ouverture des crédits et de mise en recouvrement des contributions et monnaie utilisée . . . . .	34
E. Compte spécial pluriannuel . . . . .	36
F. Informations actualisées sur les autres mécanismes de financement possibles . . . . .	36
V. Autres questions pertinentes . . . . .	37
A. Valorisation du patrimoine foncier dont l'Organisation est propriétaire à Genève . . . . .	37
B. Considérations liées à la sécurité . . . . .	39
C. Œuvres d'art, chefs-d'œuvre et autres cadeaux . . . . .	39
D. Projets ne relevant pas du plan stratégique patrimonial . . . . .	40
E. Considérations relatives à la maintenance pendant la phase suivant l'exécution du plan stratégique patrimonial . . . . .	42

---

VI. Prochaines étapes . . . . .	42
VII. Décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre . . . . .	43
Annexes	
I. Ventilation des dépenses par source de financement . . . . .	44
II. Informations détaillées sur les schémas de financement . . . . .	46
III. État d'application des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes . . . . .	53
IV. Représentations graphiques de l'état d'avancement du plan stratégique patrimonial . . . . .	59

## I. Introduction

1. Le huitième 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 IX de la résolution [75/253](#) A de l'Assemblée générale.
2. Le présent rapport fait le point des activités de planification et de construction menées entre le 1<sup>er</sup> septembre 2020 et le 31 août 2021. Les informations financières qui y sont présentées ont été établies à partir des données disponibles au 31 juillet 2021.
3. Le prix maximum garanti du marché relatif aux travaux de rénovation des bâtiments historiques du Palais des Nations a été fixé avec succès, c'est-à-dire dans les limites du budget, après l'achèvement en décembre 2020 de la phase préalable aux travaux, qui a duré 12 mois. Cette phase devait initialement durer six mois, mais cela s'est avéré insuffisant en raison des effets de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) sur le secteur de la construction et des autres retards enregistrés. Toutefois, grâce à la collaboration établie avec l'entrepreneur, les parties prenantes internes et l'équipe de gestion du plan stratégique patrimonial en vue de réorganiser et d'optimiser le programme de travaux, le retard de six mois pris dans la phase préalable aux travaux a été atténué et réduit à un retard net de trois mois sur le programme global. Les travaux de rénovation des bâtiments historiques du Palais ont commencé au début de l'année 2021 et continuent de progresser selon le calendrier général qui a été établi, certaines tranches de travaux ayant subi des retards, qui n'ont toutefois pas eu de répercussions sur le chemin critique global du projet.
4. Les travaux de construction du nouveau bâtiment permanent H ont été en grande partie achevés au cours de la période considérée. Le bâtiment a ainsi pu être occupé à partir de mai 2021, ce qui a permis aux travaux de rénovation du bâtiment S1 de commencer à temps. Le bâtiment de conférence temporaire a été achevé, mis en service et a commencé à être exploité en septembre 2020. Depuis la parution du septième rapport d'étape annuel du Secrétaire général ([A/75/355](#)), il n'y a pas eu d'autres fermetures obligatoires de chantiers dues à la pandémie à Genève.
5. Plusieurs mesures d'atténuation ont été prises pour réduire les coûts et les retards : les travaux de rénovation ont été rééchelonnés en vue de limiter autant que faire se peut les retards, les prévisions de dépenses actuelles ont été intégrées dans le contrat de rénovation des bâtiments historiques dans les limites du budget initial alloué pour ces travaux et des provisions ont été faites pour faire face aux conséquences futures de la pandémie. Ces mesures ont contribué à améliorer la situation financière du projet d'environ 21,0 millions de francs suisses par rapport à la situation décrite dans le septième rapport d'étape annuel. Cependant, la pandémie pourrait encore avoir des effets imprévisibles sur le calendrier d'exécution et le coût du projet.
6. D'autres solutions d'analyse de la valeur visant à réduire les coûts et à optimiser le calendrier et concernant principalement les travaux qui n'ont pas encore commencé sont en cours d'évaluation, étant donné qu'il est toujours 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, si d'autres importantes mesures de réduction des dépenses ne sont pas adoptées. 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, le cas échéant, des propositions visant à réduire le cahier des charges du projet.

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

### **A. Conseil consultatif**

7. Le Conseil consultatif a tenu deux réunions au cours de la période considérée, en août 2020 et en mars 2021, et sa prochaine réunion aura lieu en septembre 2021. Parmi les principales questions qu'il a examinées au cours de la période, on peut citer la fixation, dans les limites du budget, d'un prix maximum garanti pour le marché relatif aux travaux de rénovation des bâtiments historiques et le début des travaux de rénovation de ces sections du Palais des Nations, l'incidence de la pandémie sur le plan stratégique patrimonial, la continuité des opérations, l'achèvement du nouveau bâtiment dans les limites du budget, les stratégies de communication de l'information aux parties prenantes, l'état d'avancement du projet, et les informations actualisées concernant le financement et les diverses modalités possibles d'ouverture des crédits et de mise en recouvrement des contributions.

### **B. Comité directeur**

8. Le Comité directeur a tenu quatre réunions au cours de la période considérée, en novembre 2020 et en mars, mai et août 2021. 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 considérée, il s'est penché sur les grandes questions suivantes : impact de la pandémie de COVID-19 sur le projet et mesures de riposte et d'atténuation appropriées ; progrès accomplis ; continuité des activités de conférence ; achèvement et occupation du nouveau bâtiment dans les limites du budget ; fixation, dans les limites du budget, d'un prix maximum garanti pour le marché relatif aux travaux de rénovation des bâtiments historiques et début de ces travaux ; 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**

9. 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. Les conclusions pertinentes formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans sa plus récente lettre d'observations concernant l'exercice terminé le 31 décembre 2020 ont également été prises en compte et intégrées dans la stratégie de gestion des risques applicable au projet.

#### **2. Comité des commissaires aux comptes**

10. Au cours de la période considérée, le Comité des commissaires aux comptes a effectué deux visites, du 26 octobre au 13 novembre 2020 et du 11 janvier au 29 janvier 2021, en vue de procéder à l'audit des travaux menés dans le cadre du plan stratégique patrimonial. Les recommandations en résultant ont été transmises à la maîtresse d'ouvrage par lettre d'observations.

11. 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 sa plus récente lettre d'observations, toutes les recommandations figurant dans son premier rapport sur le plan stratégique patrimonial (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 et ont été classées. Compte tenu des réponses données par l'administration en février 2021 aux rapports du Comité (A/73/157 et A/75/135) et à la lettre d'observations pour l'année terminée le 31 décembre 2020, sur les 29 recommandations formulées, 13 (45 %) ont été appliquées et 16 (55 %) sont en cours d'application, comme indiqué à l'annexe III.

12. L'équipe du Comité, composée de spécialistes de l'audit externe, devrait réaliser son prochain audit approfondi du 13 au 17 septembre 2021.

#### **D. Gestion du plan stratégique patrimonial**

13. La Directrice générale de l'Office est la maîtresse d'ouvrage. Elle est épaulée dans sa tâche par le (la) Directeur(trice) de la Division de l'administration, qui assure la direction du projet. 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 activement et habituellement à toutes les activités stratégiques, fournit des conseils et un appui à l'équipe de projet et se voit communiquer les mêmes rapports mensuels indépendants sur les risques et l'état d'avancement du projet que la maîtresse d'ouvrage.

14. Des retards ayant été pris dans l'achèvement du nouveau bâtiment H en raison de la pandémie, la phase préalable aux travaux, qui s'est conclue par la fixation d'un prix maximum garanti pour le marché relatif aux travaux de rénovation des bâtiments historiques, ayant été plus longue que prévu et des retards ayant été enregistrés dans l'achèvement des études et du dossier d'appel d'offres pour la rénovation du bâtiment E, les activités qui devaient initialement être menées l'une après l'autre sont exécutées simultanément. En conséquence, il existe un risque important que l'équipe de gestion du plan stratégique patrimonial se retrouve dans l'incapacité de maintenir la cadence du projet, que de nouveaux retards soient enregistrés et que des dépenses supplémentaires doivent être engagées, les effectifs dont disposent l'ONU étant insuffisants pour gérer cette charge de travail accrue.

15. Afin d'atténuer les retards dans les approbations techniques, les autorisations des travaux de conception et de construction, le traitement des demandes d'information présentées par les entrepreneurs et des ordres de modification, et les réponses aux questions posées et aux évaluations techniques menées dans le cadre de la procédure d'achat liée au bâtiment E, il a été jugé nécessaire de renforcer l'équipe de gestion du plan stratégique patrimonial en ajoutant un emploi de temporaire d'architecte (P-4) supplémentaire pour le quatrième trimestre de 2021 et pour toute la durée de 2022, qui sera financé au moyen des ressources allouées à la gestion du projet. Étant donné que la procédure d'achat pour le bâtiment E, le traitement en temps voulu des demandes d'information et de modification présentées par les entrepreneurs et l'achèvement des travaux de construction du nouveau bâtiment H

figurent parmi les activités les plus risquées du projet et sont des domaines dans lesquels le Comité des commissaires aux comptes a récemment recommandé d'apporter des améliorations supplémentaires, il est essentiel de faire face à ces risques et de donner suite à ces recommandations aussi rapidement que possible.

### III. Progrès accomplis

#### A. État d'avancement des activités

16. Pendant la période à l'examen, 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) Avancement considérable des derniers travaux de construction du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) et début de son occupation avec, notamment, la mise à l'essai des systèmes de sécurité incendie et de sécurité des personnes, l'installation du mobilier et la délivrance du permis d'occupation par les autorités genevoises le 17 mai 2021, suivies, entre la mi-mai et la mi-juin, du déménagement du personnel dans les locaux, visant à permettre le lancement des travaux de rénovation des bâtiments historiques A, AB et S1 ;

b) Achèvement réussi de la phase préalable au lancement des travaux de rénovation des bâtiments historiques datant des années 1930 et 1950 et signature, à la fin du mois de décembre 2020, de l'avenant au contrat relatif au prix maximum garanti, lequel a été revu à la baisse par rapport au montant qui avait initialement été calculé et demeure dans les limites du budget d'origine, compte étant notamment tenu des coûts et des retards actuellement anticipés en lien avec les mesures de lutte contre la COVID-19 ;

c) Achèvement et mise en œuvre des activités préliminaires visant à permettre un démarrage rapide des travaux de rénovation des bâtiments historiques ; cette partie des travaux préparatoires concernait tous les bâtiments d'installation du site temporaire nécessaires, notamment un bâtiment de stockage temporaire du mobilier, des meubles du patrimoine et des œuvres d'art, les installations et bureaux sur chantier de l'entrepreneur, la zone de contrôle de sécurité adjacente à l'entrée du Chemin de Fer ainsi que d'autres installations temporaires nécessaires à la continuité des activités, et impliquait 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) Réalisation de progrès substantiels dans les deux premières tranches des travaux de rénovation des bâtiments historiques, relatives aux bâtiments AC et D, tels que l'achèvement des travaux de démolition et de désamiantage dans les deux bâtiments avant l'été 2021 et la remise en état des fenêtres d'origine dans la zone de la Salle des Pas Perdus du bâtiment AC ; remise, par ailleurs, des bâtiments A, S1 et AB à l'entreprise prestataire en juin 2021, conformément au calendrier, permettant le lancement des travaux de rénovation ainsi que l'exécution des travaux de démolition et de désamiantage durant l'été 2021 ;

e) Nette progression dans la conception et la schématisation des installations audiovisuelles et des dispositifs d'interprétation à utiliser dans les salles de conférence. Un groupe de travail composé de parties prenantes a en outre mis l'accent, avec l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial et l'entreprise responsable des travaux de rénovation, sur l'utilisation des dernières technologies en matière d'audiovisuel sur IP (audiovisuel sur réseau informatique), afin que le matériel et les technologies employés répondent à des standards de qualité reconnus dans le secteur

et intègrent des fonctionnalités similaires à celles offertes récemment pour les salles XVII et XIX et le bâtiment de conférence temporaire. Ces activités ont également contribué à la continuité des opérations, alors que, pandémie oblige, les participantes et participants aux réunions et conférences multilingues demandaient à y assister à distance, grâce principalement à des logiciels et à des systèmes audiovisuels informatiques ;

f) Achèvement et mise en œuvre de la stratégie de constructibilité, de passation de marchés et d'achat concernant le bâtiment E (contrat 3), construit dans les années 1970, compte tenu des leçons tirées des activités d'achat menées dans le cadre du dernier contrat relatif au plan stratégique patrimonial. Au cours de la période considérée, un appel à manifestation d'intérêt visant la présélection de soumissionnaires potentiels a en outre été publié, lequel a finalement conduit à la présélection de diverses grandes entreprises et coentreprises de construction, auxquelles il a été demandé, durant le second semestre de 2021, de soumettre des offres pour le bâtiment E.

17. Les travaux de construction et de rénovation ont continué de progresser à grands pas durant la période considérée, et ce malgré les nombreuses difficultés supplémentaires entraînées par la pandémie. L'équipe chargée du plan stratégique patrimonial s'est efforcée d'atténuer les risques et de saisir les opportunités qui se présentaient pour avancer sur certaines des activités prévues. Les principales retombées de la crise et les mesures prises pour y remédier sont les suivantes :

a) Les travaux de construction du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) ont subi de nouveaux retards. Leur date d'achèvement a ainsi dû être repoussée, en raison, d'abord, de la fermeture des sites de construction par les autorités genevoises et, ensuite, d'une baisse de productivité s'expliquant par le renforcement des mesures d'hygiène et de sécurité adoptées, notamment en matière de distanciation physique. Cependant, les progrès ont été suffisants pour permettre l'occupation des installations, dans lesquelles le personnel a emménagé durant les mois de mai et juin 2021. Étape cruciale du projet, ce déménagement a permis aux travaux de rénovation des bâtiments historiques de commencer dans les temps ;

b) Les travaux de construction du bâtiment de conférence temporaire, bien que retardés par la pandémie et la fermeture des chantiers sur décision des autorités genevoises, se sont finalement achevés en septembre 2020, permettant la mise en service des installations au cours du même mois. Les mesures particulières ayant dû être prises en raison de la pandémie ont entraîné des coûts supplémentaires d'environ 260 000 francs suisses et un certain retard, s'expliquant notamment par l'augmentation des frais généraux pour les entreprises prestataires et la mise en place de restrictions d'accès au site et de protocoles sanitaires complémentaires. Le bâtiment temporaire a accueilli plus de 380 réunions depuis son achèvement en 2020 – quoiqu'à capacité réduite, conformément aux règles sanitaires et mesures de distanciation physique imposées par les autorités de l'État hôte pour faire face à la pandémie ;

c) Au moment de la conclusion de l'accord et de la signature du contrat à prix maximum garanti, à la fin de 2020, le projet de rénovation des bâtiments historiques accusait, au titre de la phase préalable aux travaux, un retard de six mois au total, dû, à la fois, à la lenteur des procédures et à la pandémie. Cependant, grâce à une réorganisation du programme des travaux, en collaboration avec l'entreprise prestataire, les parties prenantes et les experts de l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial, un programme contractuel définitif a pu être établi, permettant de réduire ce retard à trois mois. Il a désormais été tenu compte dans le prix maximum garanti convenu, revu à la baisse par rapport au montant qui avait initialement été calculé au début de la phase préalable au lancement du chantier, des contraintes temporelles et

budgétaires alors anticipées jusqu'à la fin juin 2021 pour cause de mesures supplémentaires de lutte contre la pandémie, notamment s'agissant des frais généraux de l'entreprise prestataire, résultant par exemple des restrictions d'accès au site et des règles sanitaires additionnelles qui étaient imposées, dans les limites du prix maximum garanti convenu. Ces coûts additionnels, estimés à environ 2,2 millions de francs suisses, ont pu être entièrement couverts par les montants prévus dans le contrat d'origine, grâce aux économies réalisées à d'autres rubriques lors de la procédure collaborative de passation des marchés de sous-traitance dite « à livre ouvert » pendant la phase préalable aux travaux. Le contrat à prix maximum garanti prévoit également l'application de tarifs échelonnés dans le temps si la situation venait à continuer d'affecter les travaux de manière significative au-delà de la fin juin 2021. À la date d'établissement du présent rapport, l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial ne s'attend pas à ce que l'éventuelle adoption, au niveau régional ou par le pays hôte, de mesures sensiblement plus strictes en matière de construction aient d'importantes retombées financières négatives sur la rénovation des bâtiments historiques et n'a donc revu que légèrement le montant des provisions pour imprévus. Ce fait nouveau, associé à la réorganisation des travaux de rénovation, a contribué à améliorer la situation financière du projet d'environ 21,0 millions de francs suisses par rapport à la situation décrite dans le septième rapport annuel d'étape (voir ci-dessous) ;

d) La plupart des restrictions en matière de santé, de sécurité, d'hygiène et de distanciation physique imposées depuis 2020 par les autorités compétentes demeureront en vigueur sur tous les chantiers dans un avenir proche, ce qui continue de limiter le niveau de productivité pouvant être atteint et accroît les coûts afférents aux heures supplémentaires, aux frais généraux, aux équipements et aux installations par rapport à ceux d'avant-pandémie. Si, comme expliqué ci-dessus, peu de doutes subsistent quant aux retombées de la pandémie sur le nouveau bâtiment H, le bâtiment de conférence temporaire et le contrat de rénovation des bâtiments historiques, il ne sera pas possible d'en estimer avec certitude les effets sur les travaux de rénovation du bâtiment E tant que, pour commencer, le processus d'appel d'offres ne sera pas terminé (début de 2022) et que la phase préalable aux travaux de construction – qui s'achèvera vers la fin de 2022, une fois un nombre suffisant de devis de sous-traitance reçus – n'aura pas donné lieu à des progrès significatifs. Alors que, au sortir de la pandémie, la demande croît à nouveau, les chaînes d'approvisionnement commencent à accuser d'importants retards, concernant notamment la livraison de composants informatiques et électroniques. De même, l'inflation grimpante pour ce qui est de certaines matières premières, telles que le fer, l'acier, le cuivre et d'autres matériaux de construction courants, entraîne une augmentation des coûts dont l'effet deviendra plus clair une fois reçues les offres des futurs sous-traitants relatives au bâtiment E, soit en 2022, pendant la phase préalable au lancement du chantier.

18. Les coûts du projet restent étroitement surveillés et demeurent sous contrôle, malgré les dépenses d'exploitation supplémentaires du site et la baisse de productivité associées à la pandémie. 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, continue de rester dans les limites de l'enveloppe budgétaire initiale (allocations pour imprévus comprises). Les efforts de négociation intensifs déployés à la fin de la phase préalable aux travaux de rénovation des bâtiments historiques pour parvenir à un consensus avec l'entrepreneur choisi ont permis la conclusion d'un accord de prix maximum garanti respectant les prévisions de dépenses initiales, malgré une certaine augmentation des coûts liés à la pandémie. Cependant, compte tenu des dépenses supplémentaires relatives au projet de plan stratégique patrimonial et à l'équipe de conception entraînées par l'allongement des délais – auxquelles s'ajoutent d'autres coûts supplémentaires non prévus dans le

budget d'origine établi en 2015, tels que ceux des travaux relatifs à la façade du bâtiment E située côté lac, qui ont été incorporés dans le cahier des charges du projet (voir A/72/521, sect. III.J), et de la mise à disposition du bâtiment de conférence temporaire, de même que 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, bien que nettement plus élevée que lors du précédent rapport d'étape (la situation financière du projet s'étant améliorée d'environ 21,0 millions de francs suisses), reste inférieure au point de référence fixé pour ce stade du projet.

19. En conséquence, l'ONU continue de procéder à des analyses de la valeur et de chercher à optimiser les performances afin d'atteindre les objectifs approuvés dans le cahier des charges tout en réduisant les coûts. Par exemple, les travaux d'extension de la cafétéria du bâtiment A, qui auraient permis d'accroître le nombre de places assises pour les représentants et les membres du personnel supplémentaires emménageant sur le site à la fin du plan stratégique patrimonial, ont été reportés, décision se justifiant par la mise en place d'autres améliorations en matière de restauration, telles que l'expansion prévue du Press Bar, l'installation d'un nouveau « grab and go » dans le bâtiment H et l'agrandissement du Bar Concordia, ainsi que par une baisse significative de la demande durant les deux dernières années. Il est d'ailleurs probable, à moins que cette dernière n'augmente substantiellement au cours des années à venir, que ce projet soit complètement supprimé du contrat relatif à la rénovation des bâtiments historiques, afin d'augmenter 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 adoptées 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.

20. On trouvera, à la figure I, un visuel des finitions extérieures du bâtiment H, vues depuis le bâtiment E, et, aux figures II et III, des images de son aménagement intérieur. Des images supplémentaires des travaux de rénovation en cours dans les bâtiments historiques du Palais sont fournies aux figures IV, V et VI afin que l'on puisse se faire une idée concrète des progrès considérables réalisés au cours de la période à l'examen.

Figure I  
État du chantier de construction du bâtiment H (extérieur) en juillet 2021



Figure II  
État du chantier de construction du bâtiment H (intérieur) en juillet 2021



Figure III  
État du chantier de construction du bâtiment H (intérieur) en juillet 2021



Figure IV  
État du chantier de rénovation du bâtiment AC (fenêtres) en juin 2021

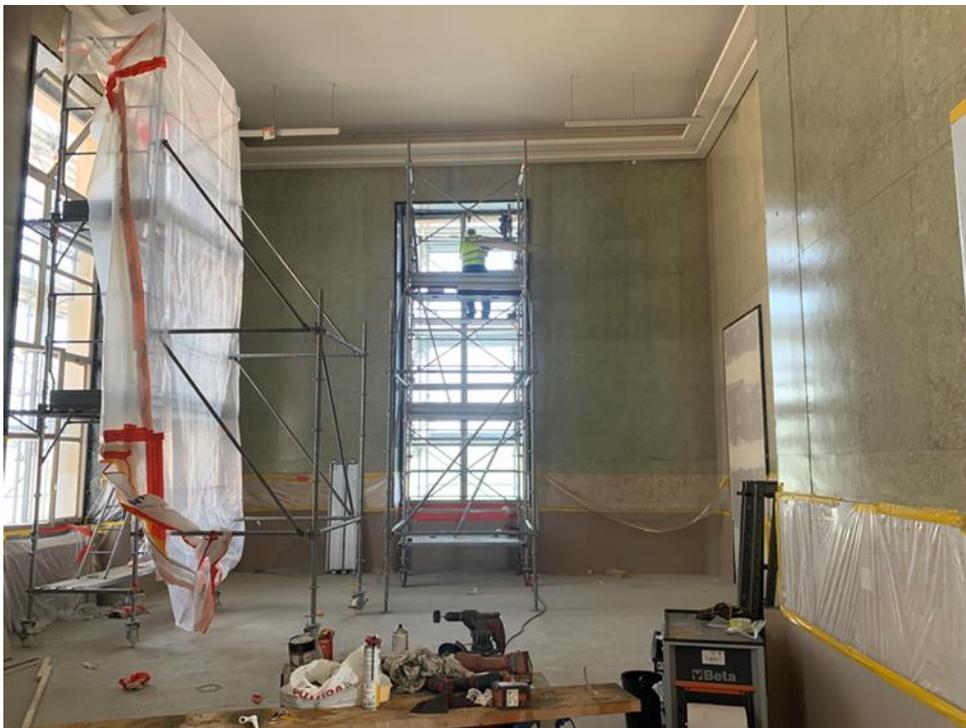


Figure V  
État du chantier de rénovation de la Salle des Assemblées en août 2021

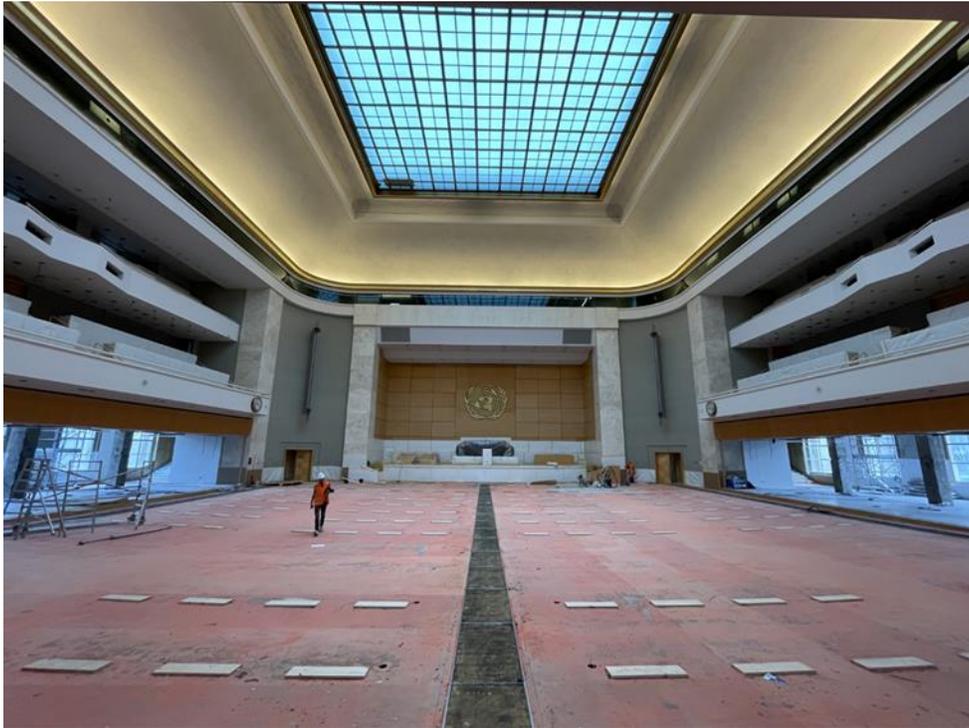


Figure VI  
État du chantier de rénovation du bâtiment AC en août 2021



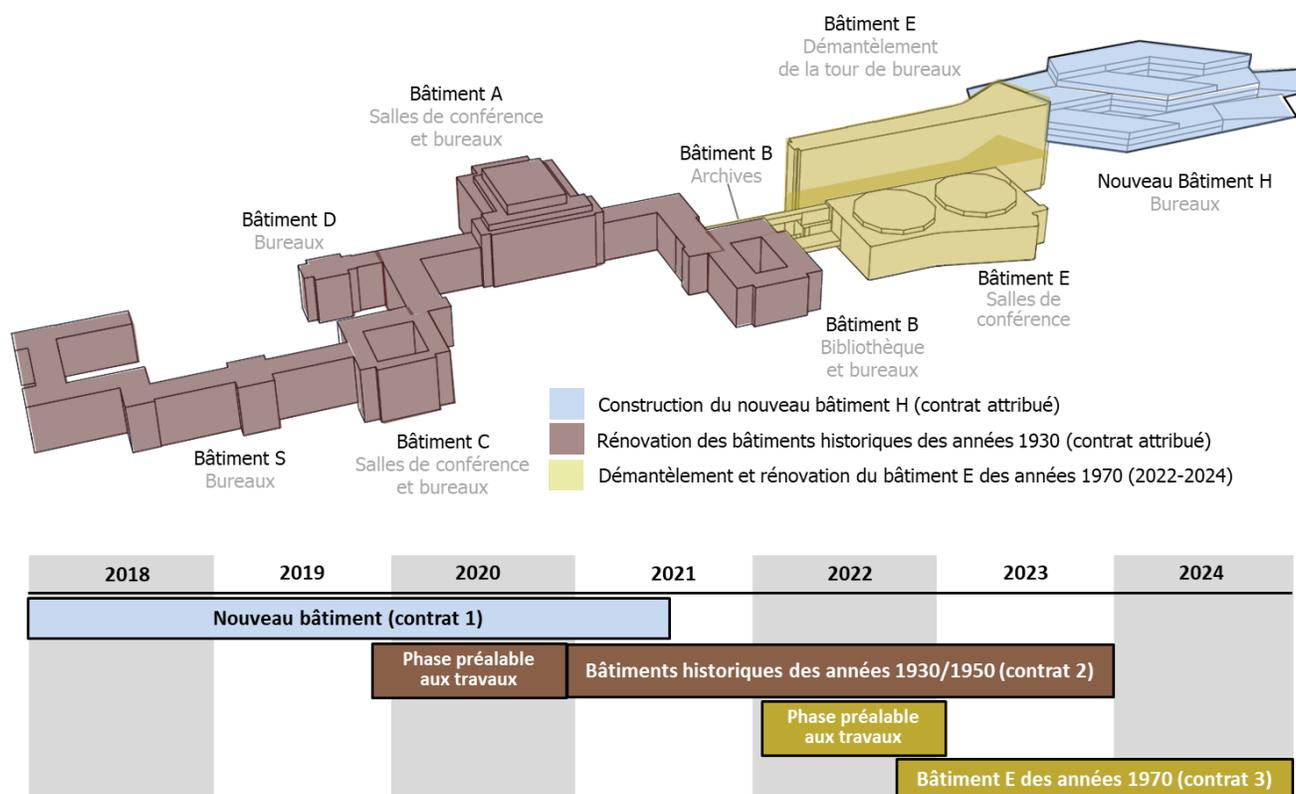
## B. Stratégie de passation des marchés

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

22. 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 et 1970, 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 a été tenu compte, dans la stratégie de passation des marchés et d'appel d'offres à suivre pour le bâtiment E, des questions de l'achèvement des études techniques et travaux de conception encore en cours, ainsi que des travaux de construction. Le bâtiment E fait l'objet d'un appel d'offres complètement individuel, ce qui réduit le risque de devoir procéder à un échelonnement complexe des travaux pour assurer la continuité des opérations, comme cela a été le cas pour la rénovation des bâtiments historiques.

Figure VII

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



23. Toujours sur la base des enseignements à retenir et conformément aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes à cet égard, il est fait appel, dans la stratégie de passation des marchés relative au bâtiment E, 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, dès le départ, 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. Cette méthode a permis de rendre la procédure d'appel

d'offres pour la rénovation du bâtiment E plus attrayante et a suscité un intérêt accru parmi les entreprises prestataires qualifiées. La stratégie adoptée a également pour effet de réduire les risques pour l'Organisation, en ce qu'elle la libère de la responsabilité de coordonner les équipes chargées de la conception et de la construction et l'entrepreneur principal et permet 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 ou de réduction des dépenses. Sachant que la phase préalable aux travaux de rénovation du bâtiment E intègre l'ensemble de la phase d'étude technique, on s'attend à ce que celle-ci s'étende sur une période de 12 mois, contre les 6 mois initialement prévus pour le contrat de rénovation des bâtiments historiques.

24. Au cours de la période considérée, l'appel à manifestation d'intérêt et les étapes de présélection d'entrepreneurs expérimentés et qualifiés pour le bâtiment E ont été publiés sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies et fait 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. Du fait des montants qui y sont mis en jeu, le contrat de rénovation du bâtiment E, particulièrement ambitieux pour la région de Genève, correspond davantage aux réalités du marché de la construction internationale, comme en témoigne le nombre élevé, par rapport à celui enregistré lors des procédures de présélection relative aux bâtiments historiques, d'entreprises prestataires présélectionnées pour participer à l'appel d'offres, qui garantit par conséquent une mise en concurrence effective.

25. Il est prévu que l'appel d'offres relatif au bâtiment E soit lancé en septembre 2021 et se termine d'ici au premier trimestre de 2022, avec la désignation d'un entrepreneur chargé d'honorer le dernier grand contrat du plan stratégique patrimonial.

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

26. L'équipe chargée du projet a appliqué les dispositions des stratégies de gestion souple de l'espace de travail dans le nouveau bâtiment permanent, et celles-ci sont maintenant utilisées dans le bâtiment occupé. Dans les bâtiments historiques du Palais, l'aménagement existant, essentiellement composé de bureaux individuels, demeurera l'environnement de travail prédominant ; on y ajoutera néanmoins un nombre limité de bureaux hybrides créés à dessein, qui pourront éventuellement être utilisés de manière flexible, quoique dans une bien moindre mesure qu'au niveau du nouveau bâtiment.

27. Durant la période considérée, une fois les contrats d'ameublement signés, l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial a organisé une série d'ateliers avec le personnel, des parties prenantes et les trois entrepreneurs choisis pour achever de concevoir l'ameublement du nouveau bâtiment de façon à ce qu'il réponde aux exigences en matière de gestion souple de l'espace de travail et d'intégration du matériel électrique, informatique et audiovisuel. Les six étages du bâtiment H – bureaux, salles de réunion et salons de travail informels compris – ont été entièrement meublés au moyen d'éléments favorisant la mise en place de modalités de travail aménagées. Les coûts relatifs à ces activités d'ameublement sont conformes au budget alloué. Comme prévu, l'ancien mobilier sera réutilisé autant que possible, après quoi de nouveaux meubles seront fournis selon les besoins, principalement dans les nouveaux espaces des bâtiments anciens, tels que les celliers, qui sont actuellement inexistantes.

28. 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. Des réunions et ateliers sur des questions ayant trait à cette thématique sont programmés à intervalle régulier avec les autorités du pays hôte compétentes en la matière, selon qu'il convient.

29. Durant la période considérée, la politique de réduction temporaire du taux d'occupation des bureaux adoptée en raison de la pandémie a continué d'être appliquée pour satisfaire aux réglementations sanitaires du pays hôte. On a notamment continué de limiter le nombre de personnes pouvant se trouver dans une même pièce, compte tenu des mesures réglementaires de distanciation physique, notamment en condamnant certains postes de travail dans les bureaux de grande taille pour maintenir un espace suffisant entre les occupants et réduire ainsi le risque de transmission du virus, et en instaurant le télétravail pour une large partie du personnel, lorsque les conditions le permettaient, ce qui a abouti à une réduction considérable du taux d'occupation du Palais. Le lancement des activités de déménagement du personnel dans le nouveau bâtiment permanent, en mai 2021, était une étape importante de la mise en œuvre progressive des stratégies de gestion souple de l'espace de travail et, à ce jour, plus de 1 000 personnes sont installées dans ces locaux. Ces activités ont toutefois été limitées par les mesures de réduction du taux d'occupation des bureaux et de distanciation physique adoptées pour lutter contre la pandémie, et les ratios d'affectation alternée des postes de travail seront revus à la baisse pour les utilisateurs temporaires du nouveau bâtiment permanent jusqu'à la levée de ces restrictions.

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

30. 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 postes de travail. Comme suite à l'adoption des stratégies de gestion souple dans le bâtiment H, le nombre total d'espaces de travail a été 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 politique d'occupation flexible des postes de travail dans le nouveau bâtiment, une fois que les risques liés à la pandémie auront été maîtrisés, permettra 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 de postes de travail et d'occupants

Emplacement	Capacité maximale après rénovation		
	Projection de référence (postes de travail et occupants) <sup>a</sup>	Projection actuelle	
		Postes de travail	Occupants
Bâtiment A	232	221	221
Bâtiment B	158	168	168
Bâtiment C	277	218	218
Bâtiment D	182	224	224
Bâtiment S	833	797	797
Bâtiment E	412	268 <sup>b</sup>	268 <sup>b</sup>

Emplacement	Capacité maximale après rénovation		
	Projection de référence (postes de travail et occupants) <sup>a</sup>	Projection actuelle	
		Postes de travail	Occupants
Nouveau bâtiment permanent (bâtiment H)	1 413	1 346	1 550
Postes 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).

31. 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 supplémentaires (locataires additionnels et membres du personnel chargés d'exécuter de nouveaux mandats de l'Assemblée générale). Sur les 3 414 postes de travail maximum prévus, 3 274 sont actuellement attribués. Ces chiffres seront inévitablement amenés à évoluer d'ici la fin du projet de plan stratégique patrimonial, en fonction des fluctuations des effectifs des différentes entités établies au Palais des Nations selon les années. Il importe par ailleurs de maintenir une capacité suffisante pour compenser la fermeture progressive des différents bâtiments pendant les travaux de rénovation. Toutefois, à l'achèvement du projet de plan stratégique patrimonial, la capacité d'accueil maximale totale du complexe du Palais devrait être supérieure aux prévisions initiales, à condition que les mesures de lutte contre la pandémie aient été levées.

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

32. 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, de bonnes conditions de sécurité et d'autres gains d'efficacité opérationnelle et permettrait de créer des effets de synergie entre les mandats. Au cours de la période considérée, la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies et la Global Executive Leadership Initiative ont signé des contrats de location avec l'Office des Nations Unies à Genève pour être hébergées sur le campus du Palais des Nations. De nouvelles entités des Nations Unies s'y sont également installées, notamment la Mission d'appui des Nations Unies en Libye et le Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour la Libye. Des demandes d'hébergement d'autres entités et organes des Nations Unies établis en vertu de mandats du Conseil des droits de l'homme continuent d'être reçues et des travaux sont en cours pour déterminer s'il est possible d'y accéder, au cas par cas. Comme indiqué précédemment, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, 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. En raison des travaux de rénovation

ayant commencé dans plusieurs sections du Palais, ainsi que des restrictions liées à la pandémie, l'espace de bureau disponible est temporairement limité. Il a donc été décidé de suspendre l'arrivée d'entités supplémentaires jusqu'à l'achèvement de la rénovation de certaines sections. Lorsque l'espace disponible sera suffisant, on attendra de ces organismes qu'ils appliquent les stratégies de gestion souple de l'espace de travail mises en place dans les bâtiments, nouveaux ou anciens, qu'ils occuperont.

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

33. Comme indiqué dans les cinquième, sixième et septième rapports d'étape annuels du Secrétaire général (A/73/395, A/74/452 et A/75/355), 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.

34. Durant la période considérée, la construction du nouveau bâtiment permanent (bâtiment H) s'est achevée et diverses entités s'y sont installées. Conçu dans le respect des normes d'accessibilité physique et sensorielle imposées par la réglementation locale en vigueur et compte tenu des recommandations formulées par le groupe de travail du personnel sur l'accessibilité, cet édifice dispose de voies de circulation internes, d'un hall d'entrée et de chemins extérieurs facilitant le déplacement des personnes handicapées. Il a par ailleurs été équipé de divers dispositifs permettant d'en renforcer l'accessibilité, tels que des ascenseurs modernes, des bandes de guidage pour les personnes malvoyantes et des zones de protection contre le feu dans lesquelles les personnes en fauteuil roulant pourront, le cas échéant, trouver refuge en attendant leur évacuation. La plupart des espaces de bureaux et des salles attenantes ont eux aussi été conçus dans un souci d'accessibilité et sont adaptés à divers handicaps. Les nouveaux articles de mobilier choisis pour ce bâtiment ont été installés avec succès et permettent une bonne accessibilité physique aux espaces de travail par les différentes équipes et personnes les utilisant. La construction du bâtiment H s'inscrit dans le cadre des engagements pris collectivement en vue de favoriser l'obtention de résultats porteurs de transformation et durables pour les personnes handicapées au Palais des Nations.

35. 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, ainsi que du budget disponible.

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

36. Comme il en a déjà été fait rapport, l'incidence environnementale du bâtiment H fait l'objet de contrôles rigoureux pour garantir un degré de performance équivalent au niveau Or de la certification Leadership in Energy and Environmental Design, reconnue à l'échelle internationale pour les bâtiments écologiques. En outre, les bâtiments anciens du Palais des Nations et le bâtiment H ont déjà été déclarés, à l'issue de la phase de conception et à titre provisoire, respectueux des normes d'efficacité énergétique Minergie, programme de certification suisse pour les

bâtiments à faible consommation d'énergie. La délivrance de ce certificat à titre définitif aura lieu une fois les travaux terminés.

37. 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 nombre des fenêtres par d'autres plus modernes et efficaces, grâce à la donation versée par la Suisse, avant le début des travaux de construction et de rénovation prévus au titre du plan stratégique patrimonial. Notant l'efficacité 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. Par conséquent, une autre méthode de calcul a été mise au point et communiquée au Comité afin de déterminer la portée des mesures d'amélioration requises au titre du plan stratégique patrimonial, en plus du remplacement des fenêtres, pour atteindre l'objectif initial (amélioration de 25 % par rapport au niveau de référence de 2010). 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 de la consommation 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 de la consommation d'énergie que devrait entraîner la hausse du taux d'occupation des installations résultant de la mise en œuvre des stratégies de gestion souple de l'espace de travail.

38. 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 (HCDH) du bâtiment Giuseppe Motta et du Palais Wilson nécessitera de réaliser davantage d'économies au niveau global 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, en particulier grâce à la prise en compte du nouveau centre énergétique du bâtiment E, dont le coût est en grande partie compensé par les subventions reçues du canton de Genève.

39. L'équipe chargée du projet a donc revu l'objectif de réduction de la consommation d'énergie à atteindre dans le cadre du plan stratégique patrimonial à 11,5 % par rapport au niveau de référence révisé de 2015.

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

40. 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 a continué de garantir l'interopérabilité du matériel existant, qui permet d'assurer des services d'une qualité constante 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.

41. Malgré les problèmes posés par la pandémie de COVID-19, l'Office des Nations Unies à Genève a particulièrement bien assuré la continuité des conférences. En outre, les systèmes informatiques et audiovisuels de l'Office ont passé un test de résistance extrême en permettant le travail complètement à distance de presque tous les occupants du Palais des Nations pendant les périodes de confinement décrétées en 2020 et en 2021.

42. Les études techniques de référence du plan stratégique patrimonial prévoyaient déjà qu'il faudrait procéder à un renforcement notable de l'infrastructure de réseau pour tenir compte de l'évolution future des technologies et répondre aux exigences de continuité des activités attendues avant la pandémie. Au cours de la période considérée, 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 de nouvelles technologies en matière d'audiovisuel sur IP, cette solution – très vite devenue la norme dans le secteur – ayant fait l'objet de propositions dans des réponses à l'appel d'offres qui restaient dans les limites de l'allocation budgétaire. Les activités de conception ont en outre été révisées, de façon à garantir que les dispositifs audiovisuels et les systèmes de radiodiffusion utilisés dans les salles de conférence répondent aux dernières normes en vigueur dans l'ensemble du Palais des Nations, ainsi que pour prévoir, en cas de besoin, l'installation d'un système d'interprétation simultanée à distance et la mise à disposition d'outils de connexion à distance dans toutes les salles de conférence principales. Il pourra s'avérer nécessaire de procéder à d'autres mises à niveau pendant les travaux restants afin de s'assurer de pouvoir répondre à la forte augmentation de la demande de services de radiodiffusion et de participation à distance, aux fins de la continuité des opérations, une fois la rénovation terminée.

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

43. Comme indiqué dans le septième rapport annuel d'étape, 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. Les autorités du pays hôte ont confirmé qu'elles approuvaient les mesures de conception 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 de lutte contre les incendies du pays hôte, a été engagé pour veiller à la parfaite conformité des travaux effectués sur place avec les permis.

44. 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 répondait aux normes voulues. Le nouveau bâtiment permanent ayant été jugé totalement conforme à toutes les exigences applicables en matière de sécurité incendie et de sécurité des personnes par les autorités compétentes, tant au niveau de sa conception que de sa construction, le permis

d'occupation a été délivré en mai 2021, permettant au personnel de s'installer dans les locaux en toute sécurité.

## H. Continuité des opérations

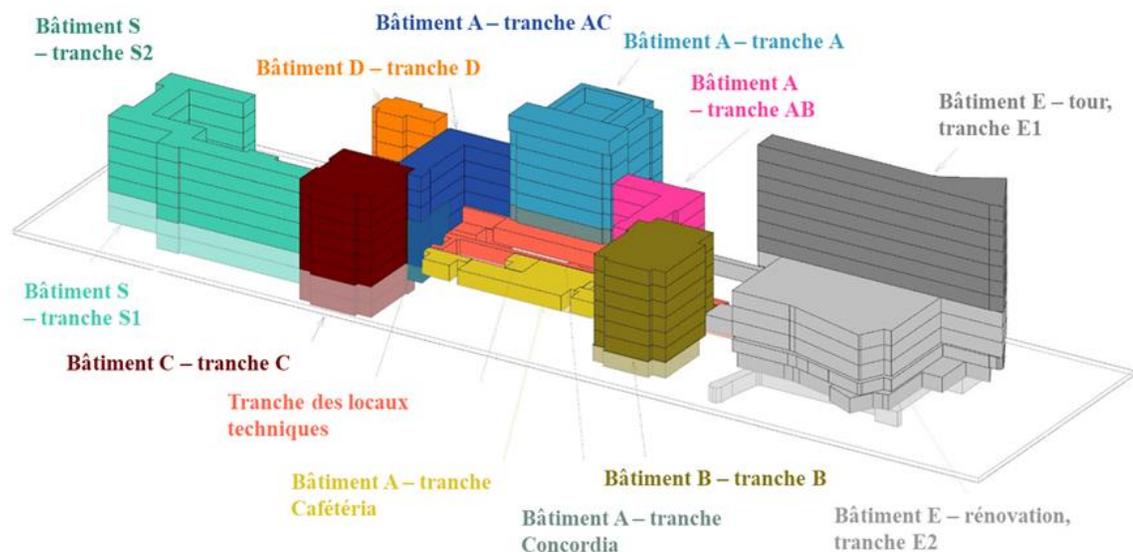
45. Durant la période considérée, la transition entre les activités de planification et l'application des exigences formulées par les parties prenantes ainsi que des mesures visant à garantir la continuité des activités s'est déroulée sans accroc. Le plan d'exécution détaillé élaboré par l'entrepreneur chargé de la rénovation des bâtiments historiques dans le cadre de la phase préalable aux travaux contient une description minutieuse des contraintes à prendre en compte pour chaque partie prenante et est conforme au calendrier du programme de rénovation qu'il a été demandé de respecter pour chaque bâtiment afin de garantir une gestion optimale des opérations. Les mesures adoptées en vue d'atténuer les contraintes sont le résultat d'échanges intensifs menés auprès des parties prenantes, qui ont permis de cerner les besoins en matière de continuité des activités, et continuent d'être mises à jour tandis que le programme de rénovation évolue et progresse.

46. Les procédures adoptées en matière de santé et de sécurité, qui sont conformes aux codes et règlements locaux, ont priorité sur tous les autres aspects de l'exécution des travaux et l'on s'assure de leur respect avant le lancement de toutes autres activités. Les questions se posant en matière de continuité des opérations sont, une fois satisfaites les exigences techniques s'y rapportant, évaluées quotidiennement pendant les activités de construction, tandis que la programmation est mise à jour de façon hebdomadaire et communiquée à toutes les équipes techniques pour examen. Les risques sont par ailleurs analysés et les résultats obtenus partagés et discutés plus avant lors de réunions de coordination hebdomadaires spéciales organisées avec les équipes de la Section de la gestion des installations, du Service de la sécurité et de la sûreté et du Service des technologies de l'information et de la communication de l'Office des Nations Unies à Genève.

47. La figure VIII ci-dessous présente les tranches de travaux actualisées pour la rénovation des bâtiments anciens.

Figure VIII

### Représentation en trois dimensions des tranches de travaux de rénovation des bâtiments anciens



48. Un dialogue intensif a été mené au niveau opérationnel avec les parties prenantes de la Division de la gestion des conférences afin de repérer les chevauchements potentiels en matière de continuité des activités ainsi que les synergies et possibilités que la pandémie était susceptible de générer. En raison de l'annulation de nombreuses conférences qui auraient dû se tenir en personne au cours de la période considérée, l'évaluation et les inspections techniques des dispositifs informatiques se trouvant dans la Salle des Assemblées et la salle XIV ont pu commencer un mois avant la date prévue. Grâce à cette avance, il a été possible de réduire les retombées potentielles des travaux de rénovation devant être achevés dans ces zones avant les grandes conférences de l'Organisation mondiale de la Santé et de l'Organisation internationale du Travail, prévues au début de l'été 2022, sur la continuité des opérations. Des efforts de collaboration accrus sur la question des salles de conférence ont par ailleurs permis d'avancer les travaux de rénovation des salles des bâtiments A, AB et AC et de les mener de façon simultanée, ce qui a contribué à faire en sorte que ces locaux cessent de poser problème pour la mise en œuvre du plan stratégique patrimonial dans sa globalité. Ce léger gain de temps a en outre permis de réduire le risque que les travaux affectent et retardent la fermeture ultérieure des salles de conférence du bâtiment E. On est également parvenu à faire se chevaucher l'achèvement du bâtiment C avec le début des travaux du bâtiment E. Le bâtiment de conférence temporaire continuera de fournir d'importantes capacités d'accueil supplémentaires pendant toute la durée des travaux de rénovation.

49. Au cours de la période considérée, plusieurs projets complexes de moindre envergure qui visaient à garantir la continuité des activités ont été menés dans le cadre du programme global de rénovation. Leur mise en œuvre réussie a permis de franchir d'importantes étapes dans la réalisation des contrats, et les procédures et dates officielles de remise des bâtiments AC, D, S1, A et AB à l'entreprise prestataire ont toutes été respectées, compte tenu du planning et des obligations définies dans les contrats, ce qui a réduit l'un des principaux risques liés au projet.

## I. Gestion des risques

50. La gestion des risques continue de faire 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 les contrats de rénovation du Palais et de démantèlement et de rénovation de la tour du bâtiment E pour assurer la présentation de soumissions concurrentielles et la conclusion d'un accord sur un prix maximum garanti. S'agissant du palais, cette phase a permis d'obtenir un prix maximum garanti qui restait dans les limites du budget initial, compte étant tenu des principales conséquences de la pandémie. 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. Celui-ci estime que le cadre de gestion des risques relatif au plan stratégique patrimonial est arrivé à maturité et qu'il est efficace, au vu de la complexité du projet et des conditions dans lesquelles il est exécuté.

51. 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 à la maîtresse d'ouvrage. À ce jour, plus de 520 risques ont été recensés et portés dans l'inventaire correspondant, et 209 y figurent encore ; en moyenne, 12 risques ont été incorporés dans l'inventaire ou en ont été retirés chaque mois entre septembre 2020 et juillet 2021. 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.

52. 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) Modification de la conception actuelle en raison de changements dans les exigences des parties prenantes ou du temps pris par ces dernières pour les formuler, s'agissant notamment de l'adaptation des modalités de travail pour cause de pandémie ;

b) Retards dans la passation de marchés pour le bâtiment E, concernant notamment la formation des contrats et la conclusion d'un accord sur le prix maximum garanti après la phase préalable aux travaux ;

c) Possibilité que les études techniques relatives aux travaux à exécuter soient entachées d'erreurs ou d'omissions ;

d) Besoin imprévu d'altérer ou de réparer des structures ou des installations mécaniques et électriques existantes ;

e) Incertitude quant à la possibilité de voir augmenter le prix proposé sur le marché au cours de la prochaine procédure de passation de marché pour la rénovation du bâtiment E ;

f) Difficulté à retenir les membres de l'équipe de gestion du projet ;

g) Possibilité que le prix maximum garanti pour la rénovation du bâtiment E dépasse considérablement le coût estimé ou soit approuvé avec du retard, à la fin de la phase préalable au lancement du chantier.

53. 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 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.

54. 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.

## J. Calendrier d'exécution du projet

55. Le calendrier d'exécution a été à nouveau mis à jour pour tenir compte à la fois de l'avancement considérable des travaux réalisés au cours de la période considérée et de l'évolution de la situation liée à la pandémie de COVID-19. Le respect des délais s'est amélioré depuis le septième rapport d'étape annuel, grâce à la conclusion d'un accord sur le prix maximum garanti pour le contrat de rénovation des bâtiments historiques, à l'achèvement du bâtiment de conférence temporaire et à son ouverture en septembre 2020, et à l'occupation du nouveau bâtiment (bâtiment H) par du personnel de l'Organisation à partir de mai 2021, soit à une date permettant de garantir que les travaux de rénovation du bâtiment S1 puissent commencer dans les temps. Depuis le dernier rapport d'étape annuel, il n'y a eu, à Genève, aucune autre fermeture obligatoire de chantiers due à la pandémie.

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

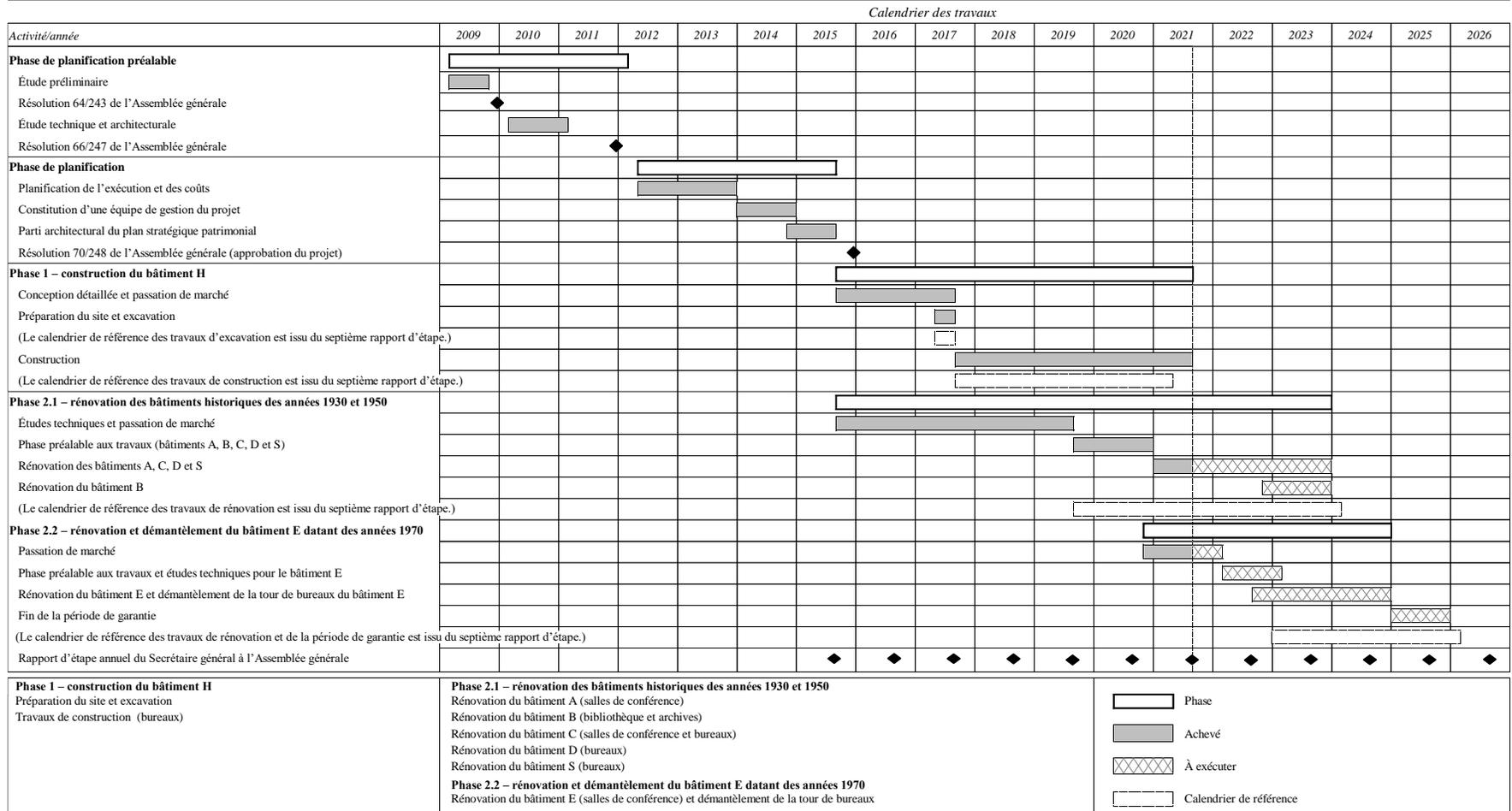
- a) Poursuite des travaux de rénovation des bâtiments historiques du Palais datant des années 1930 et 1950 en 2021 ;
- b) Achèvement des travaux mineurs en suspens et des activités nécessaires à la levée des réserves et mise en service saisonnière du nouveau bâtiment (bâtiment H) à la fin de 2021 et durant le premier semestre de 2022 ;
- c) Préparation du dossier d'appel d'offres, de la passation de marchés et de l'adjudication du principal contrat relatif à la phase 2.2 (rénovation du bâtiment E) en 2021 et conclusion de ces activités au premier trimestre de 2022 ;
- d) Désignation de l'entrepreneur chargé de la phase 2.2 (Rénovation et démantèlement du bâtiment E datant des années 1970) et lancement de la phase préalable aux travaux, qui comprend l'achèvement des études techniques, courant 2022 ;
- e) Achèvement progressif des principales phases subsidiaires relatives à la rénovation des bâtiments historiques des années 1930 (bâtiments A, D et S1) en 2021 et 2022, et achèvement progressif des dernières phases subsidiaires (bâtiments B, C et S2) avant la fin de 2023 ;
- f) Achèvement de la rénovation du bâtiment E d'ici la fin de 2024 ;
- 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.

57. Bien que la situation ait été affectée par la pandémie, notamment s'agissant des répercussions des mesures prises par les autorités de santé publique sur les activités menées sur site et la productivité et du climat économique que celles-ci ont entraîné, les dates de livraison globales envisagées dans le septième rapport d'étape annuel ont évolué dans le bon sens. S'il est vrai que les travaux relatifs au bâtiment H ont encore pris du retard, leur avancement a été suffisant pour permettre l'occupation des installations à partir de mai 2021. L'équipe chargée du plan stratégique patrimonial collabore avec l'entreprise prestataire pour mener à bonne fin les derniers travaux mineurs en suspens et activités nécessaires à la levée des réserves concernant le bâtiment H, et continue de procéder, sur une période de 12 mois, aux travaux saisonniers voulus pour la mise en service des systèmes énergétiques du bâtiment, comme l'exigent les normes de durabilité environnementale Leadership in Energy and Environmental Design et les normes d'efficacité énergétique Minergie.

58. 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. À la fin de 2020, la phase préalable aux travaux avait été menée à bien et un accord sur le prix maximum garanti pour la rénovation des bâtiments historiques, qui restait dans les limites du budget initial compte tenu des augmentations de coûts liées à la pandémie, avait été conclu. Le prix maximum garanti négocié dans le contrat s'accompagnait d'un calendrier des travaux permettant de réduire de trois mois le retard global prévu dans le précédent rapport d'étape, et ce en dépit des retombées de la pandémie sur la phase préalable aux travaux et de la lenteur des procédures en la matière. Ainsi les travaux de rénovation ont-ils commencé au début du mois de janvier 2021.

59. Il convient de souligner que la situation liée à la pandémie demeure extrêmement incertaine et que les restrictions en matière de déplacements continuent d'avoir des répercussions sur la circulation des biens, des services et des personnes. Le risque d'assister à une résurgence des cas de COVID-19, qui pourrait entraîner de nouvelles restrictions ou conséquences économiques, laisse planer le doute quant aux véritables effets de la pandémie sur le calendrier d'exécution et le coût du plan stratégique patrimonial. Néanmoins, l'Office des Nations Unies à Genève a su tirer parti de la faible fréquentation du site par les représentants et autres occupants découlant des mesures de lutte contre la pandémie pour faire progresser divers pans essentiels des travaux. Il a ainsi relocalisé temporairement davantage d'intervenants afin d'accélérer l'avancement des travaux dans le bâtiment D, encouragé la réalisation en parallèle des travaux de fermeture et de rénovation des salles de conférence des bâtiments AC, A et AB, et permis à l'entrepreneur de commencer à œuvrer dans le bâtiment A un mois avant la date prévue afin de limiter le risque que cette tranche des travaux ne soit pas terminée à temps pour les grandes conférences devant se tenir en mai et en juin 2022.

Figure IX  
Calendrier d'exécution du projet



## K. Coûts du projet

60. Comme dans les précédents rapports d'étape du Secrétaire général, le tableau 2 récapitule les prévisions de dépenses, telles qu'elles ont été révisées. Il est tenu compte, dans ce plan de dépenses, de l'état d'avancement actuel du projet et des prévisions relatives aux crédits nécessaires pour atteindre les objectifs approuvés dans le cahier des charges, lesquelles restent basées sur le budget maximum approuvé (836,5 millions de francs suisses).

Tableau 2  
**État récapitulatif des prévisions de dépenses relatives au plan stratégique patrimonial (2014-2025)**

(En milliers de francs suisses)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total
Construction du nouveau bâtiment	–	–	–	10 599	27 612	30 486	41 577	12 357	–	–	–	–	– 122 630
Travaux de rénovation	–	–	–	–	75	12 464	19 405	85 788	94 308	148 571	87 352	–	– 447 962
Démantèlement de sept étages du bâtiment E	–	–	–	–	–	–	–	–	5 296	12 480	–	–	– 17 776
Dépenses connexes	–	–	–	316	1 005	262	3 295	6 376	6 102	1 464	3 258	471	22 551
Services de conseil	1 705	23 685	36 857	9 096	16 073	11 765	12 505	5 960	14 086	5 422	3 452	1 150	141 757
Gestion du projet	1 268	2 890	3 981	4 002	3 688	4 040	4 421	3 919	3 950	3 685	3 273	1 390	40 507
Hausse des coûts	–	–	–	–	–	–	–	–	204	3 040	3 340	141	6 724
<b>Total partiel</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>81 202</b>	<b>114 399</b>	<b>123 946</b>	<b>174 662</b>	<b>100 675</b>	<b>3 153</b>	<b>799 906</b>
Imprévus	–	–	–	–	–	–	–	5 372	7 751	14 566	8 087	170	35 946
Hausse des coûts liée aux imprévus	–	–	–	–	–	–	–	–	27	300	312	10	649
<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>81 202</b>	<b>119 771</b>	<b>131 724</b>	<b>189 528</b>	<b>109 073</b>	<b>3 333</b>	<b>836 500</b>

61. Les prévisions de dépenses révisées pour les coûts de base du projet (coûts hors réserve pour imprévus) s'élèvent à 799,9 millions de francs suisses, ce qui est inférieur de 21,0 millions aux prévisions figurant dans le septième rapport d'étape annuel. Cette diminution tient principalement à l'adoption de mesures d'atténuation ayant permis de limiter les retombées de la pandémie ainsi qu'à la prise d'autres mesures d'économie durant la période considérée.

62. Les dépenses effectivement engagées pour l'ensemble du projet s'élèvent à 336,5 millions de francs suisses pour la période allant de 2014 au 31 juillet 2021, et celles prévues pour le reste de 2021 sont estimées à 66,3 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 (2014-2021)**

(En milliers de francs suisses)

	(A)	(B)	(C)	(D = B + C)	(E)	(F = D/E)
<i>Source de financement</i>	<i>Financement 2014-2021</i>	<i>Dépenses au 31 juillet 2021</i>	<i>Dépenses prévues pour la période août-décembre 2021</i>	<i>Total des dépenses prévues pour la période 2014-2021</i>	<i>Budget approuvé en 2015<sup>a</sup></i>	<i>Part du budget (pourcentage)</i>
Montants cumulés approuvés (contributions des États Membres)	221 153,1	214 217,4	4 742,7	218 960,1	436 500,0	50,2
Montants cumulés prévus (prêt de la Suisse)	183 671,4	122 074,7	61 596,7	183 671,4	400 000,0	45,9
Autres montants cumulés (autres sources)	210,5	210,5	–	210,5	–	–
<b>Total</b>	<b>405 035,0</b>	<b>336 502,5</b>	<b>66 339,5</b>	<b>402 842,0</b>	<b>836 500,0</b>	<b>48,2</b>

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

Tableau 4  
**Montant total des crédits approuvés, des dépenses prévues et des provisions pour imprévus, par catégorie de coût (2014-2021)**

(En milliers de francs suisses)

	(A)	(B)	(C)	(D = B + C)	(E)	(F = D/E)
<i>Catégorie de coût</i>	<i>Financement 2014-2021</i>	<i>Dépenses au 31 juillet 2021</i>	<i>Dépenses prévues pour la période août-décembre 2021</i>	<i>Total des dépenses prévues pour la période 2014-2021</i>	<i>Budget approuvé en 2015<sup>a</sup></i>	<i>Part du budget (pourcentage)</i>
Construction et modernisation	258 899,8	182 778,1	61 982,6	244 760,7	609 651,9	40,1
Études techniques, services de consultants et experts extérieurs	99 089,3	117 418,2	1 101,2	118 519,4	127 307,7	93,1
Dépenses connexes	16 041,2	9 865,1	1 487,9	11 353,0	58 366,7	19,5
Équipe chargée de la gestion du projet et équipe opérationnelle spécialisée	30 455,2	26 065,8	1 718,3	27 784,1	40 373,9	68,8
Déplacements	549,6	375,4	49,4	424,7	799,8	53,1
<b>Total</b>	<b>405 035,0</b>	<b>336 502,5</b>	<b>66 339,5</b>	<b>402 842,0</b>	<b>836 500,0</b>	<b>48,2</b>

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

63. Le montant cumulé des dépenses financées au moyen des contributions des États Membres s'élevait à 214,2 millions de francs suisses au 31 juillet 2021, et celui des prévisions de dépenses jusqu'à la fin de 2021 s'établit actuellement à 219,0 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 2,2 millions à la fin de l'année. Ce montant pourrait cependant varier selon que les provisions pour imprévus sont employées ou non d'ici à la fin de 2021.

64. 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 2021 s'élèverait à 188,1 millions de francs suisses. En raison de la mise à jour du calendrier d'exécution, le montant cumulé des dépenses qui devraient être financées au moyen de ce prêt d'ici à la fin de 2021 a été légèrement révisé pour atteindre 183,7 millions (voir le tableau A.I.2 de l'annexe I).

65. 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 2021) se rapportent aux activités de conception et de rénovation financées au moyen de ces contributions.

## **IV. Financement**

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

66. Au cours de la période considérée, le reste des dépenses afférentes au nouveau bâtiment H ont été financées au moyen du prêt à taux zéro consenti par le pays hôte, sans que le montant total convenu de 125,1 millions de francs suisses ne soit dépassé. 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.

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

67. Conformément à l'accord de prêt, étant donné qu'à la fin de la période considérée la totalité du prêt (125,1 millions de francs suisses) avait été utilisée et que le nouveau bâtiment H est occupé depuis mai 2021, le remboursement sur cinquante ans du prêt commencera en décembre 2021. Le remboursement de la partie du prêt destinée à la rénovation devrait commencer en décembre 2024, c'est-à-dire l'année durant laquelle les travaux de rénovation du bâtiment E devraient être achevés.

68. Dans ses résolutions [74/263](#) et [75/253](#), l'Assemblée générale a 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 2022.

### **C. Gestion des imprévus**

#### **Méthode**

69. 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 (voir la section III.I ci-dessus).

70. Dans le cadre du projet, on a opté pour un modèle consistant à recalculer les risques chaque trimestre 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 %.

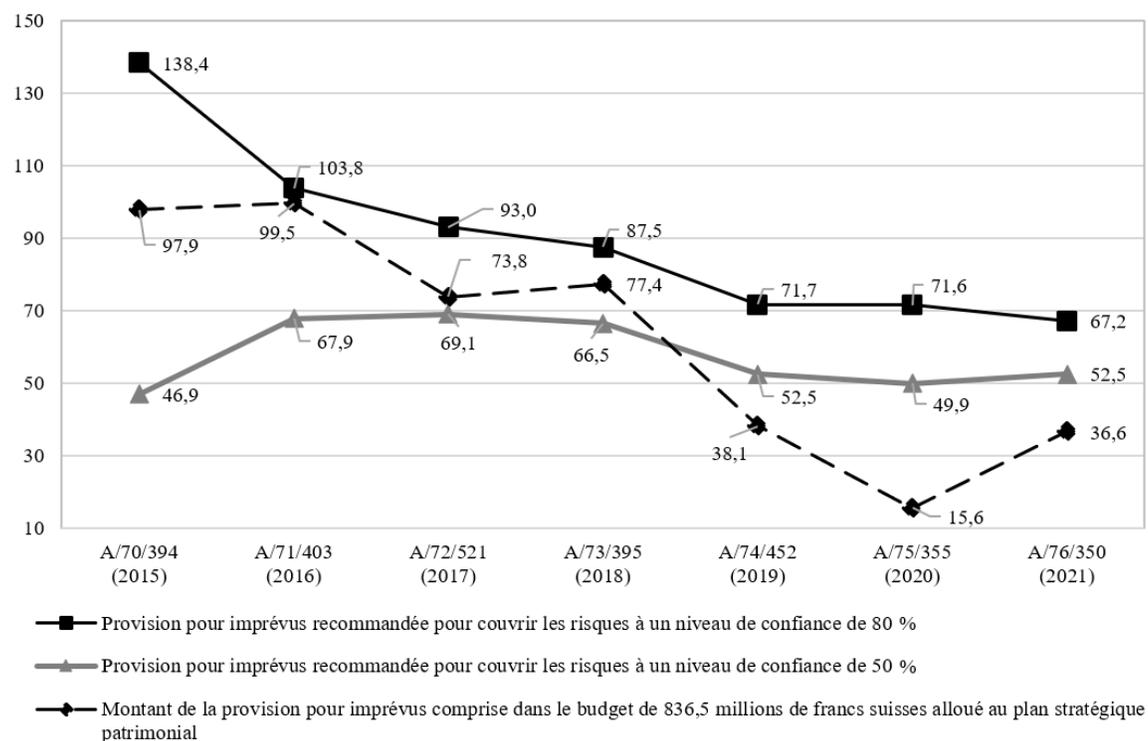
### Analyse

71. Le modèle de risque le plus récent fait apparaître un niveau d'exposition au risque de 65,5 millions de francs suisses (67,1 millions si l'on inclut la hausse des coûts) pour un niveau de confiance de 80 %, soit un recul de 4,4 millions (hausse des coûts comprise) par rapport à l'estimation figurant dans le septième 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 X, ce montant s'élève à 36,6 millions de francs suisses pour la période 2021-2025. Selon le modèle de risque, et en l'absence de nouvelles mesures d'atténuation, la probabilité que ces provisions soient suffisantes est de 16 %. Ce montant est supérieur de 21,0 millions de francs suisses à celui de la période précédente et représente donc plus que le double du montant estimé à cette période comme étant nécessaire pour couvrir tout événement futur imprévu. De plus, les travaux ont progressé récemment, ce qui signifie que la provision devra couvrir une période plus courte d'un an.

Figure X

### Évolution des provisions pour imprévus disponibles et recommandées

(En millions de francs suisses)

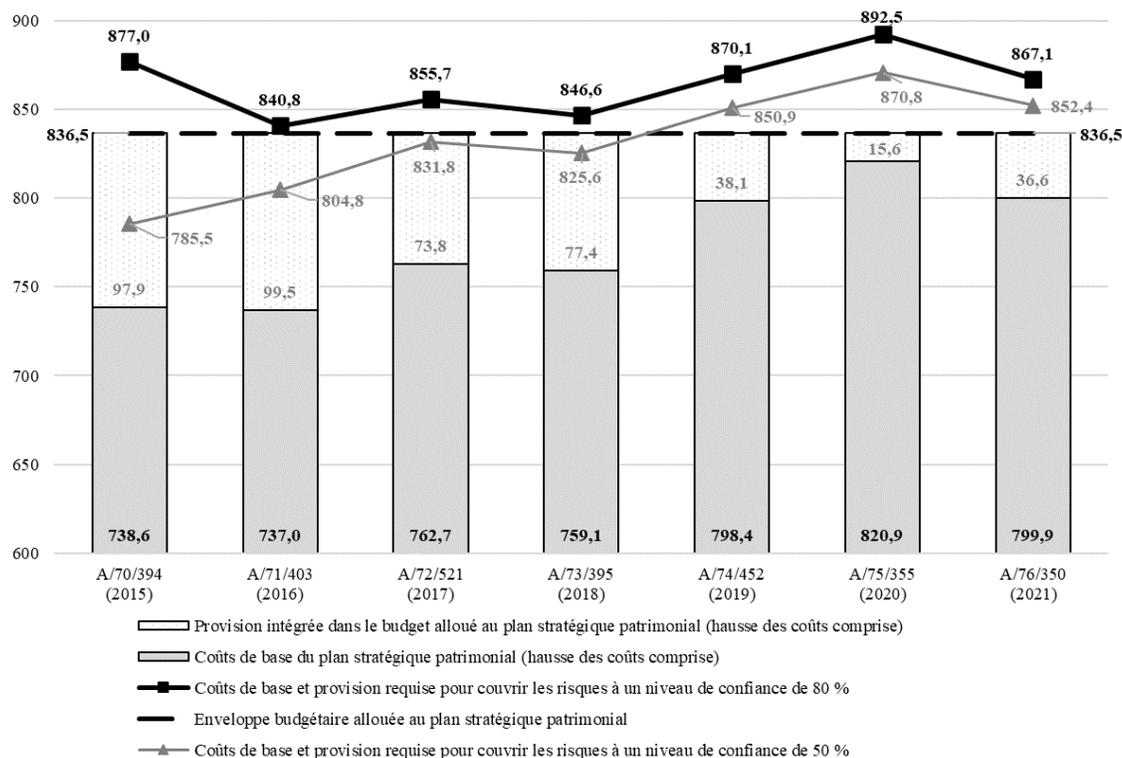


72. Comme c'était déjà le cas dans les rapports précédents et comme suite aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes tendant à ce que les provisions soient calculées chaque année sur la base de niveaux de confiance de 80 % et de 50 % et à ce qu'il en soit rendu compte dans le rapport d'étape annuel du Secrétaire général, la figure XI 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 50 % et de 80 %.

73. En conséquence, le coût total du projet, à un niveau de confiance de 80 %, serait de 867,1 millions de francs suisses, soit 30,6 millions de plus (3,7 %) que l'enveloppe approuvée. Cette diminution du coût total prévu, par rapport à la période précédente, est principalement due au fait que les coûts sont plus prévisibles, le prix maximum garanti du marché relatif aux travaux de rénovation des bâtiments historiques ayant été fixé, et le centre de conférence temporaire et le nouveau bâtiment H ayant été achevés.

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

(En millions de francs suisses)



### Stratégie d'atténuation

74. Comme indiqué dans les précédents rapports 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 (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, les connaissances et le positionnement de l'entrepreneur pour

recenser de nouvelles possibilités en matière d'analyse de la valeur. Cette approche s'est avérée fructueuse, comme le montre le fait que le prix maximum garanti a été fixé dans les limites du budget initial, en dépit des retards et de l'augmentation des coûts liés à la COVID-19.

75. De plus, le contrat à prix maximum garanti prévoit un dispositif de partage des économies dans le cadre duquel l'entrepreneur est incité à livrer le projet à un prix inférieur à ce prix pour toucher une part du montant économisé. Ainsi, les objectifs de l'entrepreneur sont parfaitement en phase avec celui de l'Organisation, qui consiste à abaisser le coût des travaux. Ce dispositif contribue également à réduire, dans toute la mesure du possible, l'utilisation des provisions pour imprévus. Il convient de noter que tout avenant apporté au contrat fera tout de même augmenter le prix maximum garanti qui a été convenu, comme c'est le cas pour tous les contrats.

76. La prochaine étape de la stratégie d'atténuation consiste à lancer l'appel d'offres pour le contrat relatif au bâtiment E, à choisir l'entrepreneur qui achèvera les études techniques et à exécuter la phase préalable aux travaux dans le cadre d'une méthode dite « à livre ouvert », ce qui conduira à la fixation d'un prix maximum garanti pour cette dernière phase du plan stratégique patrimonial. Au cours des 12 à 18 prochains mois, cela permettra de prévoir les coûts relatifs à cette dernière phase des travaux avec plus de certitude, l'objectif étant de rester dans les limites du budget prévu initialement.

77. En parallèle, le Secrétaire général entend continuer de recenser et de hiérarchiser les solutions possibles en matière d'analyse de la valeur et de prendre les mesures nécessaires pour que le budget approuvé soit respecté. Les critères proposés ci-dessous et déjà décrits dans le précédent rapport continueront d'être utilisés 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 ultérieurement, 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 en ce qui concerne 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 généreraient des coûts qui contrebalanceraient largement les économies réalisées, et (autant que faire se peut) réduire les contraintes pesant sur le calendrier d'exécution afin d'éviter d'allonger encore 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.

78. 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. À cet égard, au cours de la période considérée, il a été procédé à une nouvelle analyse de la valeur dans le cadre des travaux en cours (voir par. 19). De plus, le bureau d'études a été chargé de mener d'autres activités visant à recenser plus précisément les économies supplémentaires qui pourraient être faites en ce qui concerne les tranches de travaux qui n'ont pas encore commencé. Il s'agit notamment 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 prévues et sont pleinement conformes aux codes de construction et aux normes de sécurité. Ce processus sera achevé d'ici la fin de l'année : les propositions seront communiquées à la maîtresse d'ouvrage, qui, en tenant compte des conseils du Comité directeur, déterminera quelles mesures doivent être prises ; les principales mesures et recommandations issues de ce processus seront ensuite présentées dans les futurs rapports d'étape. Aucune proposition visant à réviser la baisse des éléments du cahier des charges approuvé n'est formulée dans le présent rapport. 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 des provisions pour imprévus**

79. En 2020, après la publication du précédent rapport annuel du Secrétaire général, et en 2021 (à ce jour), un montant de 6,5 millions de francs suisses a été utilisé principalement pour financer les services fournis par l'entrepreneur et le bureau d'études pendant la phase préalable aux travaux (soit un montant de 1,8 million de francs suisses, qui comprend les coûts afférents à l'extension du calendrier résultant de la pandémie de COVID-19), l'achèvement du bâtiment de conférence temporaire (0,2 million de francs suisses), les variations liées au report de la date d'achèvement du bâtiment H qui était dû à l'évolution de la situation sur le chantier (2,7 millions de francs suisses) et les coûts supplémentaires afférents aux études techniques (1,5 million de francs suisses), qui comprennent également les activités visant à recenser les économies supplémentaires qui pourraient être faites, ainsi que d'autres changements plus petits s'élevant à 0,3 million de francs suisses. Comme le montre la figure XI, le montant estimatif total des coûts de base finals du projet (hausse des coûts comprise) est passé de 738,6 millions de francs suisses en 2015 à 799,9 millions, soit une augmentation de 61,3 millions. Il s'agit toutefois d'une diminution de 21,0 millions de francs suisses par rapport au montant énoncé dans le rapport annuel précédent. 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 engagé et prélevé à ce jour s'élève à 41,6 millions de francs suisses, ce qui correspond à 8,4 millions pour 2021 et à un montant total de 33,2 millions pour la période allant de 2016 à 2020, comme le Secrétaire général l'a indiqué dans son septième rapport d'étape annuel.

80. Comme les années précédentes, compte tenu de la date à laquelle le présent rapport a été soumis, le solde de la provision prévue pour 2021 pourrait encore être employé avant la fin de l'année civile si d'autres activités se révélaient nécessaires.

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

81. Par ses résolutions [68/247](#), [69/262](#), [70/248](#), [71/272](#), [72/262](#), [73/279](#), [74/263](#) et [75/253](#), l'Assemblée générale a ouvert à ce jour des crédits d'un montant total de 221,2 millions de francs suisses pour la période 2014-2021, déduction faite des

contributions devant servir à financer les remboursements annuels du prêt consenti par la Suisse pour le nouveau bâtiment. Par ailleurs, d'autres 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 213,4 millions de francs suisses (hors utilisation et remboursement du prêt octroyé par le pays hôte).

82. 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, continueront d'être 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. Si l'Assemblée générale établissait des modalités de mise en recouvrement à sa prochaine session, cela pourrait changer la manière dont ces deux sources de financement sont utilisées. 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, sert à couvrir toutes les dépenses liées à la construction proprement dite et aux services de consultants (15,0 millions de francs suisses en 2017, 22,0 millions en 2018, 28,5 millions en 2019 et 49,0 millions en 2020, et les 10,5 millions de francs suisses restants ont été reçus en 2021, au cours de la période considérée) ;

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. Il est estimé qu'un montant de 58,5 millions de francs suisses devrait être utilisé en 2021 ; sur ce montant, 12,0 millions ont déjà été reçus à ce jour.

83. 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 tous ses précédents rapports d'étape restent d'actualité. Des graphiques actualisés pour chacune de ces formules ont été établis et des précisions sont données à l'annexe II du présent rapport sur le choix des modalités et de la monnaie à utiliser.

84. Les caractéristiques des trois options décrites et les risques de trésorerie connexes sont toujours les mêmes que ceux mentionnés dans les précédents rapports du Secrétaire général. Le Secrétaire général continue de 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).

85. Si, comme les années précédentes, les États Membres optent pour la deuxième option, dans le cadre de laquelle le montant des crédits à ouvrir et des sommes à mettre en recouvrement serait calculé sur la base des prévisions de dépenses de la période financière considérée, le montant des crédits à ouvrir pour 2022 serait de 61,9 millions de francs suisses, après report des fonds non utilisés en 2021<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Selon les prévisions actuelles, le solde à la fin de 2021 des contributions des États Membres à reporter en 2022 s'élèvera à 2,2 millions de francs suisses.

## E. Compte spécial pluriannuel

86. Dans ses deuxième à septième rapports d'étape annuels sur le plan stratégique patrimonial ([A/70/394](#) et [A/70/394/Corr.1](#), [A/71/403](#) et [A/71/403/Corr.1](#), [A/72/521](#), [A/73/395](#), [A/74/452](#) et [A/75/355](#)), 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.

87. L'ouverture d'un compte spécial, qui présenterait un 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 pluriannuel des 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.

88. 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 leurs contributions.

## F. Informations actualisées sur les autres mécanismes de financement possibles

### Contributions des États Membres au plan stratégique patrimonial

89. L'Office des Nations Unies à Genève continue de chercher des donateurs à même de contribuer au financement des travaux de construction et de rénovation du Palais des Nations et, à cet égard, a donné la priorité aux activités qui cadraient avec le cahier des charges du projet, en application du paragraphe 24 de la section IX de la résolution [75/253](#) de l'Assemblée générale. Les discussions se sont poursuivies avec plusieurs des États Membres qui avaient manifesté leur intérêt, comme indiqué dans le septième rapport d'étape annuel du Secrétaire général. Au cours de la période précédente, la Hongrie s'est montrée désireuse de contribuer au financement des travaux de rénovation de la salle hongroise, qui était le résultat d'un don fait à la Société des Nations en 1936. L'Office des Nations Unies à Genève tient à remercier une nouvelle fois les États Membres qui ont déjà apporté une contribution.

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

90. Bien que les dons soient utilisés en priorité et autant que faire se peut pour les activités s'inscrivant dans le projet, il revient aux États Membres de décider comment seront utilisés leurs dons. En conséquence, même si les dons sont faits dans le contexte du plan stratégique patrimonial, ils pourraient concerner des éléments qui ne relèvent pas du cahier des charges, et ne contribueraient donc pas au financement global du projet.

### Autres dons proposés

91. Comme indiqué dans les précédents rapports du Secrétaire général ([A/73/395](#), [A/74/452](#) et [A/75/355](#)), l'Organisation 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, qui serait situé dans l'enceinte du Palais des Nations, à côté du portail des Nations. On trouvera plus d'informations sur l'état d'avancement de ce projet à la section V. D ci-dessous.

## V. Autres questions pertinentes

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

92. Comme indiqué dans le septième rapport d'étape annuel du Secrétaire général, un accord a été conclu en mars 2020 avec la Fondation pour la Cité de la musique de Genève et le canton de Genève concernant la signature d'un bail de quatre-vingt-dix 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. Depuis lors, 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 devait initialement lui être délivré courant 2022, après quoi le solde sera exigible en totalité.

93. Dans le cadre de la procédure suivie par la Fondation pour la Cité de la musique de Genève pour demander un permis de construire, un référendum a été organisé en juin 2021 dans la ville de Genève ; celui-ci a abouti au rejet du projet « Cité de la musique » par 50,86 % des électeurs genevois. Ce complexe musical devait comprendre un grand bâtiment à la façade en verre doté de trois salles de concert, la principale étant une salle philharmonique de forme octogonale comptant 1 600 places. Dans le projet, il était également prévu de construire des salles de classe, une bibliothèque, un restaurant et un parc public. Le projet, dont le coût était estimé à 300 millions de francs suisses, devait être entièrement financé par des fonds privés. Le bâtiment devait accueillir l'Orchestre de la Suisse Romande et l'Orchestre de la Haute école de musique de Genève, qui sont actuellement dispersés dans plusieurs bâtiments de la ville de Genève.

94. Il convient de noter que, selon le droit suisse, un référendum n'est techniquement pas contraignant, car c'est au canton de Genève qu'il revient en dernier ressort de prendre une décision finale en ce qui concerne les questions de développement urbain local. On ne sait pas encore comment le projet évoluera, ni même s'il sera maintenu ou non. Pour l'instant, le bail de quatre-vingt-dix ans reste en vigueur jusqu'à ce que l'une des parties exprime le souhait d'y mettre fin conformément aux dispositions de l'accord. En conséquence, une somme correspondant à un quatre-vingt-dixième du montant total, qui doit être payée d'avance, devrait être versée en 2022. On ne sait toujours pas si d'autres montants seront reçus à l'avenir.

95. 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 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. En conséquence, le Secrétaire général a présenté des plans détaillés sur la stratégie de valorisation dans son septième rapport d'étape annuel.

96. Dans sa résolution [75/253](#), l'Assemblée générale a souscrit aux conclusions et recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, qui avait estimé dans son rapport ([A/75/7/Add.12](#)) que la stratégie de valorisation devait notamment tenir compte de l'impact global et à long terme de la pandémie de COVID-19, des modalités de travail aménagées, de l'évolution éventuelle du taux d'occupation prévu et du recours à la modélisation des informations concernant les bâtiments. Le Comité consultatif a donc recommandé de ne pas approuver les prévisions de dépenses relatives aux travaux préparatoires liés à la stratégie de

valorisation et recommandé également que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de présenter une stratégie de valorisation affinée et d'en indiquer les incidences correspondantes au niveau des dépenses dans son prochain rapport d'étape.

97. Au cours de la période considérée, comme suite à la recommandation du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, qui a été approuvée par l'Assemblée générale, le Secrétaire général a procédé à un nouvel examen de la stratégie de valorisation et d'exploitation des terrains et autres actifs appartenant à l'Organisation à Genève, afin d'examiner, dans le contexte de la stratégie, l'impact global et à long terme de la pandémie de COVID-19, les modalités de travail aménagées, l'évolution éventuelle du taux d'occupation prévu et le recours à la modélisation des informations concernant les bâtiments. Ces différents éléments sont examinés ci-après :

a) L'impact global et à long terme de la pandémie de COVID-19 ne devrait être vraiment connu et compris que dans plusieurs années. Cependant, comme indiqué plus haut, elle a eu une incidence à court et à moyen terme sur l'exécution du programme de travaux du plan stratégique patrimonial et, par conséquent, sur le coût prévu du projet, bien que cette incidence ait été moins importante que ce qui était envisagé dans le rapport précédent. La pandémie a également eu des répercussions sur la continuité des opérations, les participantes et participants aux réunions et aux conférences demandant désormais beaucoup plus souvent à pouvoir participer à des séances à distance, en utilisant du matériel et des systèmes audiovisuels. Depuis le début de la pandémie, les technologies progressent rapidement et les systèmes connexes sont beaucoup plus utilisés. Au vu de la manière dont ces systèmes sont conçus et de la nécessité d'organiser des réunions à distance et en présentiel, il faut donc revoir les plans établis initialement, sur lesquels les contrats de construction étaient basés, pour permettre une utilisation plus souple des salles de conférence. Les systèmes mis en place dans le cadre de la rénovation des salles de conférence répondront ainsi, autant que possible, aux demandes des utilisateurs, qui sont de plus en plus nombreuses et évoluent rapidement. De plus, pour le moment, les effets à long terme de la COVID-19 sur le marché du développement urbain à Genève et en Suisse ne sont pas connus et il faudrait les examiner plus avant pour comprendre s'ils auront une incidence sur la stratégie de valorisation présentée dans le rapport précédent ;

b) Les modalités de travail aménagées qui avaient été mises en place avant le début de la pandémie de COVID-19 avaient déjà été prises en compte dans la stratégie de valorisation présentée dans le rapport précédent ;

c) Le taux d'occupation prévu sera très probablement revu : selon le plan stratégique patrimonial, les bureaux du HCDH seront transférés au sein du complexe, mais la tendance générale à favoriser des modalités de travail aménagées n'a fait que s'accélérer pendant la pandémie, si bien qu'il est fort probable que le nombre de membres du personnel souhaitant combiner télétravail et travail au bureau augmentera sensiblement. Dans la pratique, le nombre de membres du personnel de l'organisation bénéficiant de modalités de travail aménagées augmenterait considérablement ;

d) On pourrait avoir recours à la modélisation des informations concernant les bâtiments après l'achèvement du plan stratégique patrimonial pour prévoir au mieux les activités d'entretien et faciliter le recensement des éléments arrivant à la fin de leur cycle de vie et leur remplacement. Cela n'aurait aucune incidence sur la stratégie de valorisation présentée dans le précédent rapport du Secrétaire général.

98. En conséquence, compte tenu de ce qui précède et de l'incertitude qui règne quant aux conséquences à long terme de la COVID-19 et quant à l'incidence que celle-ci aura sur les différents scénarios de développement initialement envisagés et

examinés aux fins de l'élaboration de la stratégie de valorisation globale et intégrée proposée dans le précédent rapport d'étape du Secrétaire général, ce dernier propose de faire réaliser de nouvelles études de valorisation à des consultants ayant des compétences spécialisées en la matière ; ces études auraient pour objet de réexaminer les hypothèses et scénarios qui sous-tendent la stratégie et de les actualiser afin qu'ils tiennent mieux compte des points soulevés par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires. À cette fin, le Secrétaire général demande à l'Assemblée générale d'approuver les activités de conseil relatives à la mise à jour de la stratégie de valorisation, comme l'a recommandé le Comité consultatif, et d'autoriser des dépenses d'un montant d'environ 50 000 francs suisses au titre des honoraires des consultants, qui seront financées au moyen des revenus locatifs annuels supplémentaires versés par la Fondation pour la Cité de la musique de Genève et inscrits au chapitre 2 des recettes du budget-programme.

## **B. Considérations liées à la sécurité**

99. Comme le Secrétaire général l'a indiqué dans ses précédents rapports d'étape annuels, l'Office des Nations Unies à Genève s'emploie, en liaison étroite avec le Département de la sûreté et de la sécurité, à mettre au point pour l'ensemble du site un programme directeur relatif à la sécurité<sup>2</sup>.

100. 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, et de légers changements ont été apportés aux études techniques afin que la réalisation soit conforme aux dispositions de la dernière version du programme directeur relatif à la sécurité. Ces changements n'ont eu d'incidences négatives ni sur le coût ni sur le calendrier d'exécution du plan. L'Office a calculé le montant des ressources qui devaient encore être consacrées au programme directeur et défini les priorités en la matière, et, après avoir examiné la question, le Département de la sûreté et de la sécurité a confirmé les éléments qui devaient faire l'objet de projets distincts, de plus petite envergure.

101. Le pays hôte a annoncé en 2020 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, qui s'étendait du portail des Nations jusqu'au portail de Pregny (entrée principale), soit une distance d'environ 600 mètres. À cet égard, des discussions approfondies ont été tenues sur les modalités d'exécution et l'élaboration des documents concernant l'accord de don est presque terminée. Ce projet sera entièrement financé et exécuté par le pays hôte.

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

102. Comme le Secrétaire général l'a indiqué dans son septième rapport d'étape annuel, il a été dressé un inventaire complet des œuvres d'art et des cadeaux qui soit provenaient du patrimoine de la Société des Nations, soit avaient 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 collaboration avec la Bibliothèque de l'Office. Au total, 76 États Membres ont reçu un inventaire photographique des dons auxquels ils avaient procédé et des œuvres d'art qu'ils avaient offertes ; l'objectif était qu'ils indiquent s'ils souhaitaient ou non prendre soin eux-mêmes de ces œuvres

<sup>2</sup> Ayant des caractéristiques plus proches de celles d'un programme, le « plan-cadre de sécurité » a été rebaptisé.

pendant la durée des travaux de rénovation. Au total, 16 États Membres ont répondu à la note verbale et, à ce jour, 6 États Membres (l'Albanie, l'Azerbaïdjan, le Canada, la Norvège, les Philippines et la République de Moldova) ont demandé à prendre en charge leurs œuvres d'art jusqu'à l'achèvement des tranches de travaux de rénovation concernées. Des accords informels ont été conclus avec ces États Membres pour régir ces prêts temporaires, et les mesures voulues sont actuellement mises en place.

103. En ce qui concerne les objets restants, l'entrepreneur chargé de la rénovation des bâtiments historiques a protégé ou enlevé et stocké ces objets en faisant preuve de toute la compétence et de tout le soin raisonnablement possible et en faisant appel à une entreprise spécialisée dans l'enlèvement d'œuvres d'art, qui a œuvré sous la direction de l'expert(e) en patrimoine artistique. Une fois que chaque tranche de travaux aura été terminée, l'entrepreneur réinstallera les œuvres d'art à leur emplacement définitif.

## **D. Projets ne relevant pas du plan stratégique patrimonial**

### **Nouveau centre d'accueil des visiteurs**

104. Au cours de la période considérée, la fondation privée à but non lucratif souhaitant faire un don en nature pour financer le nouveau centre d'accueil des visiteurs, qui sera situé dans l'enceinte du Palais des Nations, à côté du portail des Nations, et les entrepreneurs qu'elle a engagés ont continué, en étroite coordination avec le Secrétariat de l'Organisation, à élaborer le plan architectural du centre et le plan conceptuel des éléments qui y seraient présentés. Au cours du troisième trimestre de 2021, la fondation a lancé un appel d'offres concernant la conception de l'exposition permanente, le rassemblement des éléments qui la composeront et l'installation de ces éléments. Le plan architectural sera bientôt prêt et la fondation prépare actuellement le dossier d'appel d'offres relatif au contrat de construction. Ces activités sont menées en étroite collaboration avec l'Office des Nations Unies à Genève. Les travaux de construction devraient commencer au début de 2022 et le centre d'accueil des visiteurs devrait ouvrir au début de 2024.

105. Le nouveau centre entraînera des dépenses supplémentaires liées à l'exploitation du bâtiment, au recrutement de personnel supplémentaire, qui sera chargé de gérer la nouvelle expérience des visiteurs, au renforcement des mesures de sécurité et à la tenue à jour des éléments présentés dans le cadre de l'exposition. Comme indiqué dans le rapport précédent, l'augmentation des recettes provenant de la vente de billets devrait compenser la hausse des dépenses liée à l'exploitation du centre. Les opérations devraient donc être sans incidences financières pour les États Membres.

106. Le centre est censé s'autofinancer, mais si les dépenses dépassent les recettes au cours d'un exercice financier, les coûts excédentaires seront couverts par des contributions volontaires versées à un fonds d'affectation spéciale des Nations Unies. À cet égard, le donateur a accepté de verser 2,0 millions de francs suisses au fonds d'affectation spéciale en vue d'appuyer les activités opérationnelles.

107. Comme il était également indiqué dans le rapport précédent, le donateur a accepté de financer les gros travaux d'entretien du centre à hauteur de 1,5 million de francs suisse. Afin d'avoir une meilleure idée des ressources financières qui seront nécessaires pour assurer l'entretien et la maintenance des installations à long terme, le donateur a fait appel à une société de conseil en immobilier, qu'il a chargée d'effectuer une analyse des futurs frais d'entretien. La société a prévu des coûts annuels moyens pour l'entretien à long terme allant de 64 000 francs suisses à 268 000 francs suisses pendant les 20 premières années, selon la méthode d'évaluation

utilisée. En conséquence, le montant de 1,5 million de francs suisses que le donateur s'est engagé à verser devrait permettre de couvrir les frais d'entretien à long terme après la fin de la période de garantie pendant au minimum 5 ans et au maximum 21 ans.

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

108. L'extension de la gare principale de Genève et de ses voies ferrées revêt une importance stratégique pour la Suisse, car elle permettra d'augmenter considérablement la capacité des trains de voyageurs (principal moyen de transport entre les grandes villes suisses) à destination et en provenance de Genève. Cette augmentation ainsi que les améliorations majeures apportées à d'autres lignes de train dans les environs de Genève contribueront à renforcer la qualité des services et à raccourcir les temps de trajet. Cela sera bénéfique non seulement pour la Suisse, mais aussi pour les membres du personnel de l'Organisation qui choisissent de vivre ailleurs qu'à Genève, dont le nombre est en augmentation, et pour les représentantes et représentants qui participent à des réunions organisées au Palais des Nations.

109. Durant la période précédente, l'Office des Nations Unies à Genève, les autorités du pays hôte et les Chemins de fer fédéraux se sont employés, en coordination avec le Siège de l'ONU, à élaborer un accord plus précis afin de veiller à ce que tous les aspects de ce projet soient définis et clarifiés. L'accord a été signé en juillet 2021.

110. Comme l'a demandé l'Assemblée générale dans sa résolution [75/253](#) en se référant au rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires ([A/75/7/Add.12](#), par. 38), on trouvera ci-après des informations plus détaillées sur les types de compensation et sur toutes autres incidences que le projet d'infrastructure des Chemins de fer fédéraux suisses aurait pour l'Organisation. Trois types de compensation ont été définis dans l'accord. Les Chemins de fer fédéraux suisses devront :

a) remplacer toutes les infrastructures sur lesquelles leur projet a un impact (routes, clôture de sécurité du complexe, systèmes de détection des intrusions, tuyaux, câbles et lignes, aménagements paysagers, etc.) à leurs seuls frais et dans le lieu choisi par l'Office des Nations Unies à Genève. Certaines routes et certains équipements vieillissants seront certainement remplacés dans ce cadre ;

b) faire un don en nature d'un montant maximal de 960 000 francs suisses, destiné à améliorer la mobilité et la sécurité au sein du complexe du Palais des Nations, plus particulièrement dans le voisinage immédiat des terrains concernés ;

c) verser une compensation financière de 491 443 francs suisses pour les terrains cédés à titre permanent, conformément aux recommandations et conclusions issues d'une étude réalisée par des spécialistes extérieurs.

111. La mise en œuvre du projet est supervisée par le personnel de la Division de l'administration et du Cabinet de la Directrice générale et l'équipe de gestion du plan stratégique patrimonial n'y participe pas directement. De plus, ce projet n'a aucune incidence financière négative sur l'Organisation. Les compensations susmentionnées permettront de financer une petite partie des dépenses futures.

112. Dans l'accord détaillé relatif au projet, il a été confirmé que les travaux ne commenceraient 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 la mise en place d'un mécanisme permettant d'adapter le calendrier des travaux causant des nuisances

sonores, qui pourraient avoir une incidence négative sur les activités de conférence de l'Office des Nations Unies à Genève.

### **Garderie de l'Office des Nations Unies à Genève et de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle**

113. Afin de compléter les informations présentées dans le septième rapport d'étape annuel au sujet de l'initiative de l'Office des Nations Unies à Genève et de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) portant sur la possibilité de construire une garderie sur un terrain appartenant à l'Office, l'OMPI a réalisé une étude de faisabilité, qui a été achevée au début de 2021 et dont les résultats ont été examinés par les deux entités. Par la suite, l'OMPI a informé l'Office que l'initiative devait être mise en attente, car elle était en train d'examiner plus avant la portée et les détails du projet pour qu'il soit tenu compte des questions suivantes :

a) En raison de l'adoption, à l'OMPI, de nouvelles modalités de travail aménagées et modalités de travail à distance à la suite de la pandémie, la demande de services de garderie devrait évoluer ;

b) Le secrétariat de l'OMPI souhaite examiner plus avant le dossier de décision ainsi que les coûts et les avantages prévus, l'objectif étant d'investir les fonds de l'entité de manière responsable et prudente.

114. Par ailleurs, l'OMPI a indiqué à l'Office des Nations Unies à Genève qu'elle mettrait à jour le dossier de décision une fois qu'elle aurait fini son examen, ce qui, selon les prévisions actuelles, devrait se produire à la fin de 2022 ; le secrétariat de l'OMPI sera alors en mesure de décider s'il poursuit le projet ou non.

115. Il est proposé que de plus amples informations portant notamment sur l'impact financier qu'aurait le projet s'il était maintenu soient fournies dans le prochain rapport d'étape du Secrétaire général.

## **E. Considérations relatives à la maintenance pendant la phase suivant l'exécution du plan stratégique patrimonial**

116. Étant donné que l'essentiel des travaux de construction du bâtiment H ont été achevés, l'élaboration des modalités d'entretien est en cours, et des informations sur les considérations relatives à la maintenance pendant la phase suivant l'exécution du plan stratégique patrimonial seront communiquées dans les prochains rapports du Secrétaire général.

## **VI. Prochaines étapes**

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

a) Le lancement de l'appel d'offres et l'attribution du marché pour le bâtiment E, puis la prestation de services préalables aux travaux, qui consisteront notamment à achever les études techniques relatives à ce bâtiment et à fixer un prix maximum garanti en 2021, 2022 et 2023 ;

b) La fermeture du bâtiment E et le début et la poursuite des travaux de démantèlement et de rénovation de ce bâtiment, y compris le déplacement du personnel en 2022 et 2023 ;

c) Le lancement des activités de gestion du changement et de transition liées à l'achèvement progressif des travaux de rénovation des bâtiments historiques du

Palais, et au déménagement du personnel dans ces locaux, notamment des activités visant à former les fonctionnaires à l'utilisation de cet environnement de travail modernisé ;

d) L'achèvement progressif des travaux de rénovation et notamment la remise en service des sections achevées des bâtiments historiques du Palais des Nations à partir de 2022 ;

e) Le recensement, la hiérarchisation et l'application de mesures d'analyse de la valeur suffisantes et 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 ou le fait de trouver d'autres sources de financement pour que le projet puisse être réalisé dans les limites du budget alloué.

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

118. 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 revoir à la baisse les éléments du cahier des charges du projet afin d'atténuer le risque de dépassement des coûts ;**

e) **approuver les prévisions de dépenses concernant les activités de conseil relatives à la mise à jour de la stratégie de valorisation, d'un montant de 55 800 dollars pour 2022, ainsi que la réduction correspondante du montant total des prévisions de recettes inscrites au chapitre 2 des recettes, ce montant étant ramené de 19 331 600 dollars à 19 275 800 dollars.**

## 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 2014-2021

(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 2014-2020	Montant approuvé (contributions des États Membres) pour 2021	Montant total approuvé (contributions des États Membres) pour la période 2014-2021	Dépenses au 31 juillet 2020	Dépenses prévues pour la période août-décembre 2021	Total des dépenses prévues pour la période 2014-2021
Construction et modernisation	55 919,6	30 350,4	86 270,0	71 445,1	685,9	72 131,0
Études techniques, services de consultants et experts extérieurs	81 986,9	5 850,2	87 837,1	106 466,1	801,2	107 267,3
Dépenses connexes	8 784,9	7 256,3	16 041,2	9 865,1	1 487,9	11 353,0
Équipe chargée de la gestion du projet et équipe opérationnelle spécialisée	26 365,5	4 089,7	30 455,2	26 065,8	1 718,3	27 784,1
Voyages	499,6	50,0	549,6	375,4	49,4	424,7
<b>Total</b>	<b>173 556,5</b>	<b>47 596,6</b>	<b>221 153,1</b>	<b>214 217,4</b>	<b>4 742,7</b>	<b>218 960,1</b>

Tableau A.I.2

## Crédits approuvés au titre du prêt de l'État suisse, dépenses engagées et prévisions de dépenses pour la période 2014-2021

(En milliers de francs suisses)

Description	(A)	(B)	(C = A + B)	(D)	(E)	(F = D + E)
	Montant reçu (prêt de l'État suisse) sur la période 2017-2020	Montant prévu (prêt de l'État suisse) pour 2021	Montant total prévu (prêt de l'État suisse) pour la période 2017-2021	Dépenses au 31 juillet 2021	Dépenses prévues pour la période août-décembre 2021	Total des dépenses prévues pour la période 2014-2021
Construction et modernisation	103 659,3	68 970,4	172 629,8	111 333,0	61 296,7	172 629,8
Études techniques, services de consultants et experts extérieurs	10 840,7	201,0	11 041,7	10 741,7	300,0	11 041,7
<b>Total</b>	<b>114 500,0</b>	<b>69 171,4</b>	<b>183 671,4</b>	<b>122 074,7</b>	<b>61 596,7</b>	<b>183 671,4</b>

Tableau A.I.3  
**Crédits approuvés (autres sources), dépenses engagées et prévisions de dépenses  
pour la période 2014-2021**

(En milliers de francs suisses)

<i>Description</i>	<i>(A)</i> <i>Montant reçu</i> <i>(autres sources)</i> <i>sur la période</i> <i>2014-2020</i>	<i>(B)</i> <i>Montant prévu</i> <i>(autres sources)</i> <i>pour 2021</i>	<i>(C = A + B)</i> <i>Montant total prévu</i> <i>(autres sources)</i> <i>pour la période</i> <i>2014-2021</i>	<i>(D)</i> <i>Dépenses</i> <i>au 31 juillet 2021</i>	<i>(E)</i> <i>Dépenses prévues</i> <i>pour la période</i> <i>août-décembre 2021</i>	<i>(F = D+E)</i> <i>Total des</i> <i>dépenses prévues</i> <i>pour la période</i> <i>2014-2021</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

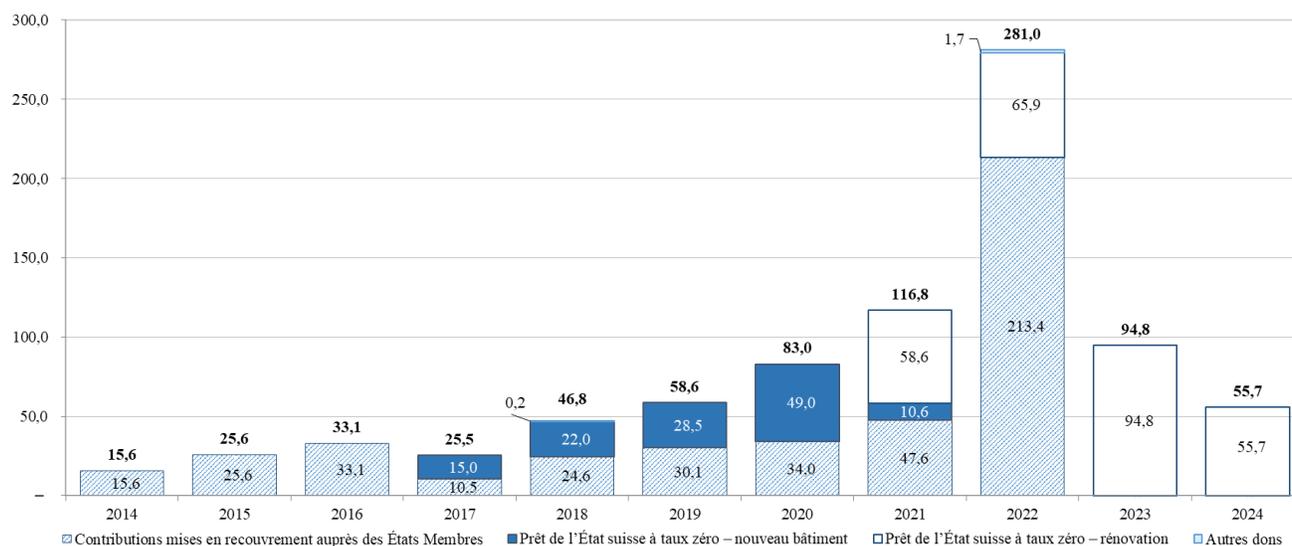
##### Option 1 : ouverture des crédits et mise en recouvrement des contributions en une seule fois et d'avance

1. Les crédits encore nécessaires au financement du projet à compter de 2021 (231,4 millions de francs suisses, hors remboursement des prêts) seraient ouverts dans leur intégralité en 2022 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 2022. Le détail de cette formule de financement est présenté dans la figure A.II.I et dans le tableau A.II.1. Les dépenses à engager pour les périodes ultérieures seraient ensuite financées au moyen de ces contributions versées d'avance.

Figure A.II.I

##### Présentation générale des options de financement : ouverture des crédits en une seule fois en 2022 et utilisation annuelle des prêts

(En millions de francs suisses)



##### 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 pour 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.

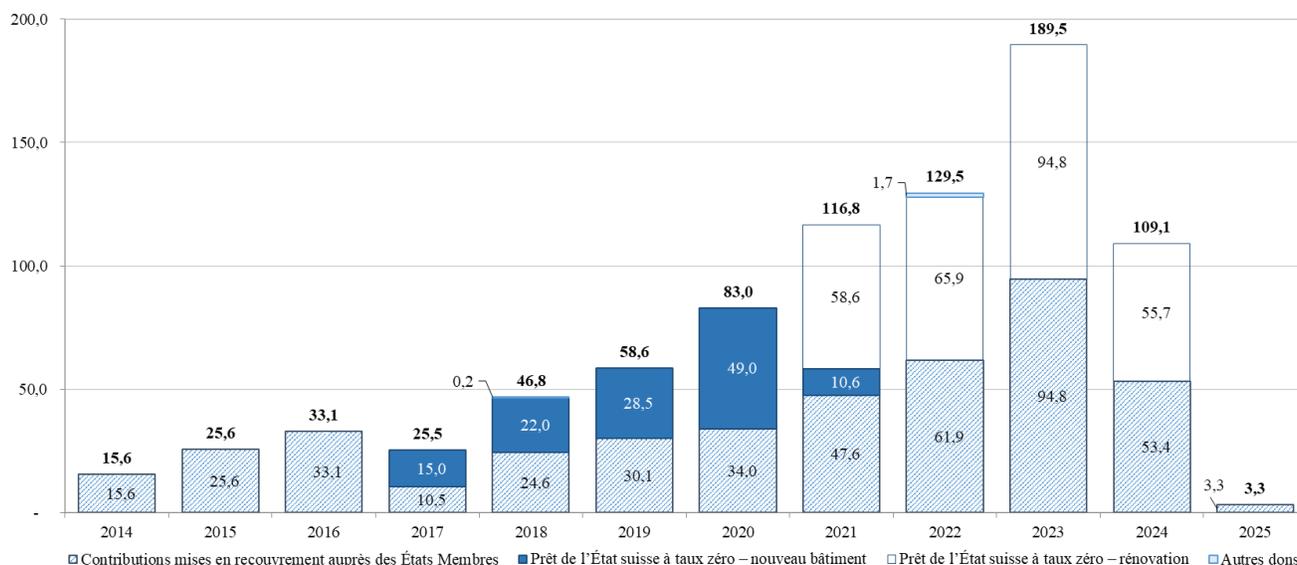
*Montants calculés sur la base des prévisions de dépenses pour la période financière considérée*

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 2022 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 et mise en recouvrement des contributions et prêts sur la base des prévisions de dépenses annuelles**

(En millions de francs suisses)

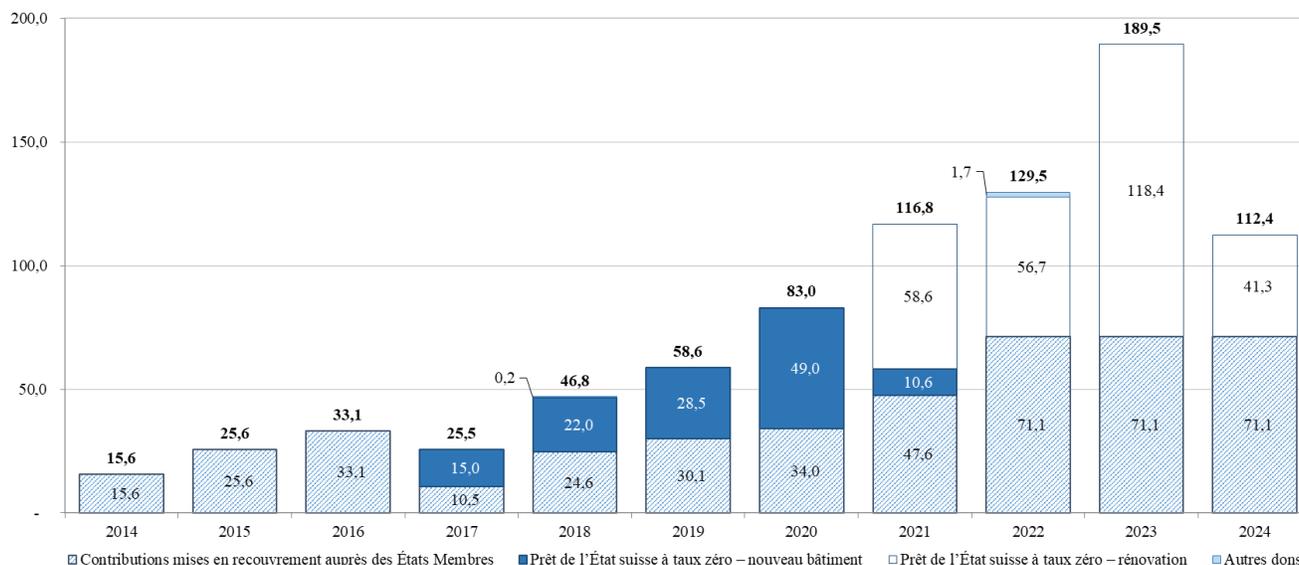


*Montants calculés sur la base de la moyenne des prévisions de dépenses annuelles*

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 trois ans courant de 2022 à 2024, un montant identique de 71,1 millions de francs suisses, calculé sur la base de la moyenne des ressources nécessaires au projet dans son ensemble (pour le détail de cette formule de financement, voir également le tableau A.II.3). Les dépenses à engager pour la dernière année de l'exécution du projet (2025) sont prises en compte dans les montants mis en recouvrement au cours des trois années antérieures et financées au moyen des contributions versées. 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**

(En millions de francs suisses)



### **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 2022, 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 2022, 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. 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. À toutes fins utiles, ces risques 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 0,896 franc suisse pour 1 dollar des États-Unis afin d'assurer le financement du projet pour 2021.

**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 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 2021, 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)

	<i>Période couverte par le plan stratégique patrimonial (2014-2025)</i>												
	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>	<i>Total</i>
Contributions des États Membres	15,6	25,6	33,1	10,5	24,6	30,1	34,0	47,6	213,4	–	–	–	434,6
Prêt de l'État suisse à taux zéro – nouveau bâtiment	–	–	–	15,0	22,0	28,5	49,0	10,6	–	–	–	–	125,1
Prêt de l'État suisse à taux zéro – rénovation	–	–	–	–	–	–	–	58,6	65,9	94,8	55,7	–	274,9
Autres dons <sup>a</sup>	–	–	–	–	0,2	–	–	–	1,7	–	–	–	1,9
Solde reporté de l'exercice antérieur	–	12,7	11,7	3,9	5,9	12,4	17,8	5,2	2,2	–	–	–	71,8
Solde reporté à l'exercice suivant <sup>b</sup>	(12,7)	(11,7)	(3,9)	(5,9)	(12,4)	(17,8)	(5,2)	(2,2)	–	–	–	–	(71,8)
<b>Total (toutes 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>95,6</b>	<b>119,8</b>	<b>283,2</b>	<b>94,8</b>	<b>55,7</b>	<b>–</b>	<b>836,5</b>

<sup>a</sup> Montants correspondant à des contributions financières de l'Andorre, de la Chine, de Monaco et du Monténégro.

<sup>b</sup> Les prévisions concernant le solde de l'exercice 2021 reposent sur l'hypothèse selon laquelle le montant alloué aux imprévus en 2021 serait effectivement utilisé pendant l'année en question. 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)

	<i>Période couverte par le plan stratégique patrimonial (2014-2025)</i>												
	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>	<i>Total</i>
Contributions des États Membres	15,6	25,6	33,1	10,5	24,6	30,1	34,0	47,6	61,9	94,8	53,4	3,3	434,6
Prêt de l'État suisse à taux zéro – nouveau bâtiment	–	–	–	15,0	22,0	28,5	49,0	10,6	–	–	–	–	125,1
Prêt de l'État suisse à taux zéro – rénovation	–	–	–	–	–	–	–	58,6	65,9	94,8	55,7	–	274,9
Autres dons <sup>a</sup>	–	–	–	–	0,2	–	–	–	1,7	–	–	–	1,9
Solde reporté de l'exercice antérieur	–	12,7	11,7	3,9	5,9	12,4	17,8	5,2	2,2	–	–	–	71,8
Solde reporté à l'exercice suivant <sup>b</sup>	(12,7)	(11,7)	(3,9)	(5,9)	(12,4)	(17,8)	(5,2)	(2,2)	–	–	–	–	(71,8)
<b>Total (toutes 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>95,6</b>	<b>119,8</b>	<b>131,7</b>	<b>189,5</b>	<b>109,1</b>	<b>3,3</b>	<b>836,5</b>

<sup>a</sup> Montants correspondant à des contributions financières de l'Andorre, de la Chine, de Monaco et du Monténégro.

<sup>b</sup> Les prévisions concernant le solde de l'exercice 2021 reposent sur l'hypothèse selon laquelle le montant alloué aux imprévus en 2021 serait effectivement utilisé pendant l'année en question. 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)

	<i>Période couverte par le plan stratégique patrimonial (2014-2025)</i>												
	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>	<i>Total</i>
Contributions des États Membres	15,6	25,6	33,1	10,5	24,6	30,1	34,0	47,6	71,1	71,1	71,1	–	434,6
Prêt de l'État suisse à taux zéro – nouveau bâtiment	–	–	–	15,0	22,0	28,5	49,0	10,6	–	–	–	–	125,1
Prêt de l'État suisse à taux zéro – rénovation	–	–	–	–	–	–	–	58,6	56,7	118,4	41,3	–	274,9
Autres dons <sup>a</sup>	–	–	–	–	0,2	–	–	–	1,7	–	–	–	1,9
Solde reporté de l'exercice antérieur	–	12,7	11,7	3,9	5,9	12,4	17,8	5,2	2,2	–	–	3,3	75,1
Solde reporté à l'exercice suivant <sup>b</sup>	(12,7)	(11,7)	(3,9)	(5,9)	(12,4)	(17,8)	(5,2)	(2,2)	–	–	(3,3)	–	(75,1)
<b>Total (toutes 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>95,6</b>	<b>119,8</b>	<b>131,7</b>	<b>189,5</b>	<b>109,1</b>	<b>3,3</b>	<b>836,5</b>

<sup>a</sup> Montants correspondant à des contributions financières de l'Andorre, de la Chine, de Monaco et du Monténégro.

<sup>b</sup> Les prévisions concernant le solde de l'exercice 2021 reposent sur l'hypothèse selon laquelle le montant alloué aux imprévus en 2021 serait effectivement utilisé pendant l'année en question. 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 devrait parachever les parties du manuel du programme qui concernent la phase de construction et le maître d'ouvrage devrait approuver le manuel du programme et le faire entrer en vigueur.	Recommandation en cours d'application

#### B. État d'application des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur le plan stratégique patrimonial pour 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-quinzième sessions
L'Administration devrait 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 il est stipulé dans le contrat.	Recommandation 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>
L'Administration devrait 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 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.	Recommandation en cours d'application
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.	Recommandation en cours d'application
L'Administration devrait élaborer une stratégie de valorisation détaillée pour toutes les parcelles présentant un potentiel de valorisation.	Recommandation appliquée

**C. État d'application des recommandations 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 formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur le plan stratégique patrimonial pour 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.	Recommandation appliquée
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.	Recommandation appliquée
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 (voir annexe IV du 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.	Recommandation 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.	Recommandation 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.	Recommandation 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.	Recommandation en cours d'application
Le Comité recommande que l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial confirme que la responsabilité de la qualité des maquettes numériques des bâtiments appartient aux prestataires correspondants à tous les stades de la conception et de la construction, au moins pour ce qui est de la rénovation du bâtiment E.	Recommandation 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.	Recommandation 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 (voir tableau 1 du présent rapport)
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 (voir tableau 1 du présent rapport)
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.	Recommandation 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.	Recommandation en cours d'application

## **E. État d'application des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans sa lettre d'observations sur le plan stratégique patrimonial pour l'année terminée le 31 décembre 2020**

<i>Recommandation</i>	<i>Mesures prises par l'Administration</i>
Le cabinet de gestion des risques devrait intégrer un « registre des mesures d'atténuation » aux rapports mensuels sur la gestion des risques.	Recommandation appliquée
Le cabinet de gestion des risques devrait harmoniser la présentation des risques liés à la COVID-19 dans les registres des risques inclus dans les rapports trimestriels et mensuels sur la gestion des risques.	Recommandation appliquée
Le cabinet de gestion des risques devrait corriger les anomalies de la base de données sur les risques et veiller à ce que les informations qui y figurent restent exactes et à jour.	Recommandation appliquée

<i>Recommandation</i>	<i>Mesures prises par l'Administration</i>
L'équipe chargée du plan stratégique patrimonial devrait remplir tous les champs de données relatifs aux risques inscrits dans le registre.	Recommandation appliquée
L'équipe chargée du plan stratégique patrimonial devrait examiner le contenu de la base de données en en prélevant un extrait et signaler toute anomalie au gestionnaire des risques intégrés.	Recommandation appliquée
En coopération avec le cabinet indépendant de gestion des risques, l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial devrait définir les fonctions attachées au rôle de « responsable de la mesure » dans la stratégie de gestion des risques et les distinguer clairement des tâches et responsabilités relevant du « responsable de l'atténuation ».	Recommandation appliquée
L'équipe chargée du plan stratégique patrimonial devrait expliquer ce qu'est un plan de secours dans la stratégie de gestion des risques.	Recommandation appliquée
L'équipe chargée du plan stratégique patrimonial devrait adapter la stratégie de gestion des risques à la procédure effective de mise à jour de la base de données des risques.	Recommandation appliquée
L'équipe chargée du plan stratégique patrimonial devrait revoir les montants imputés à l'élément « Autres dépenses immobilisables » (AA-000018.10) et les factures correspondantes, de façon à affecter ces montants directement à tel ou tel bâtiment, dans la mesure du possible. Elle devrait également répartir entre les différents bâtiments les autres dépenses portées en immobilisation, en appliquant un coefficient approprié.	Recommandation appliquée
L'équipe chargée du plan stratégique patrimonial devrait élargir l'organigramme du projet et comptabiliser les dépenses afférentes au cabinet de gestion du projet, au cabinet indépendant de gestion des risques et au bureau d'appui technique à la rubrique « Autres dépenses immobilisables » de tel ou tel bâtiment, selon le cas.	Recommandation appliquée
L'équipe chargée du plan stratégique patrimonial devrait s'occuper chaque année de répartir entre les différents bâtiments les dépenses restantes imputées à l'élément « Autres dépenses immobilisables » (AA-000018.10).	Recommandation appliquée
L'équipe chargée du plan stratégique patrimonial devrait se coordonner systématiquement avec le Secrétariat, à New York, en particulier avec le Service de la politique de gestion mondiale des biens, et garder des traces écrites des échanges concernant les décisions ou les conseils comptables.	Recommandation appliquée
L'équipe chargée du plan stratégique patrimonial devrait veiller à ce que le bâtiment de conférences temporaire soit rapidement comptabilisé à la rubrique Immobilisations finales.	Recommandation appliquée
L'équipe chargée du plan stratégique patrimonial et l'Office des Nations Unies à Genève devrait veiller à ce que les coûts imputés au budget de la Division de la gestion des conférences soient mensuellement comptabilisés à la rubrique Immobilisation en cours.	Recommandation appliquée
L'équipe chargée du plan stratégique patrimonial devrait assigner au bâtiment de conférences temporaire les coûts qui lui sont directement attribuables.	Recommandation appliquée

<i>Recommandation</i>	<i>Mesures prises par l'Administration</i>
L'équipe chargée du plan stratégique patrimonial devrait fixer à sept ans la durée de vie utile du bâtiment de conférences temporaire, suivant les orientations de l'ONU concernant la comptabilisation des bâtiments temporaires en immobilisations corporelles, et examiner la durée de vie utile du matériel audiovisuel.	Recommandation appliquée
L'équipe chargée du plan stratégique patrimonial devrait examiner les écritures comptables saisies dans Umoja concernant le transfert de matériel audiovisuel à l'Office des Nations Unies à Genève.	Recommandation appliquée
L'équipe chargée du plan stratégique patrimonial devrait porter en immobilisation, au titre du stationnement du bâtiment E, les 829 194 francs suisses actuellement comptabilisés à la rubrique Immobilisations en cours au titre du bâtiment H et faire débiter l'amortissement à compter de la date d'achèvement des travaux, en janvier 2019.	Recommandation appliquée
En ce qui concerne les immobilisations qui deviendront disponibles par la suite (comme c'est le cas du nouveau bâtiment permanent), l'Office des Nations Unies à Genève et l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial devraient examiner quels sont les coûts directement imputables au projet (main-d'œuvre, matériaux et frais généraux) devant être répartis entre les différentes immobilisations. Cela permettrait de garantir qu'un actif passe bien du statut d'immobilisation en cours à celui d'immobilisation dès lors qu'il est substantiellement achevé, qu'il a été accepté et qu'il est prêt à être mis en service, en application également des Principes directeurs de l'ONU concernant l'application des normes IPSAS.	Recommandation en cours d'application
L'équipe chargée du plan stratégique patrimonial ne devrait valider le quasi-achèvement des travaux que lorsque le prestataire concerné a suffisamment rempli ses obligations contractuelles et que le chantier est prêt à être livré à l'Office des Nations Unies à Genève.	Recommandation en cours d'application
L'équipe chargée du plan stratégique patrimonial devrait veiller à ce que la liste des réserves fasse état de tous les défauts restant à corriger, définisse qui en est responsable et fixe, pour chacun d'eux, un calendrier de remédiation.	Recommandation en cours d'application
L'équipe chargée du plan stratégique patrimonial devrait réduire le délai moyen de traitement dans le cadre du processus de réponse et rattraper les retards accumulés.	Recommandation en cours d'application
L'équipe chargée du plan stratégique patrimonial devrait veiller à ce que la modélisation des données des bâtiments construits relevant des sections 1 et 2 soit tenue à jour et que les dossiers relatifs à l'exploitation, à la maintenance et à la gestion de ces bâtiments soient communiqués.	Recommandation en cours d'application
L'équipe chargée du plan stratégique patrimonial devrait veiller à ce que les fichiers de modélisation des données des bâtiments construits soient exacts et complets, l'objectif étant d'assurer correctement l'exploitation, la maintenance et la gestion des bâtiments en question.	Recommandation en cours d'application

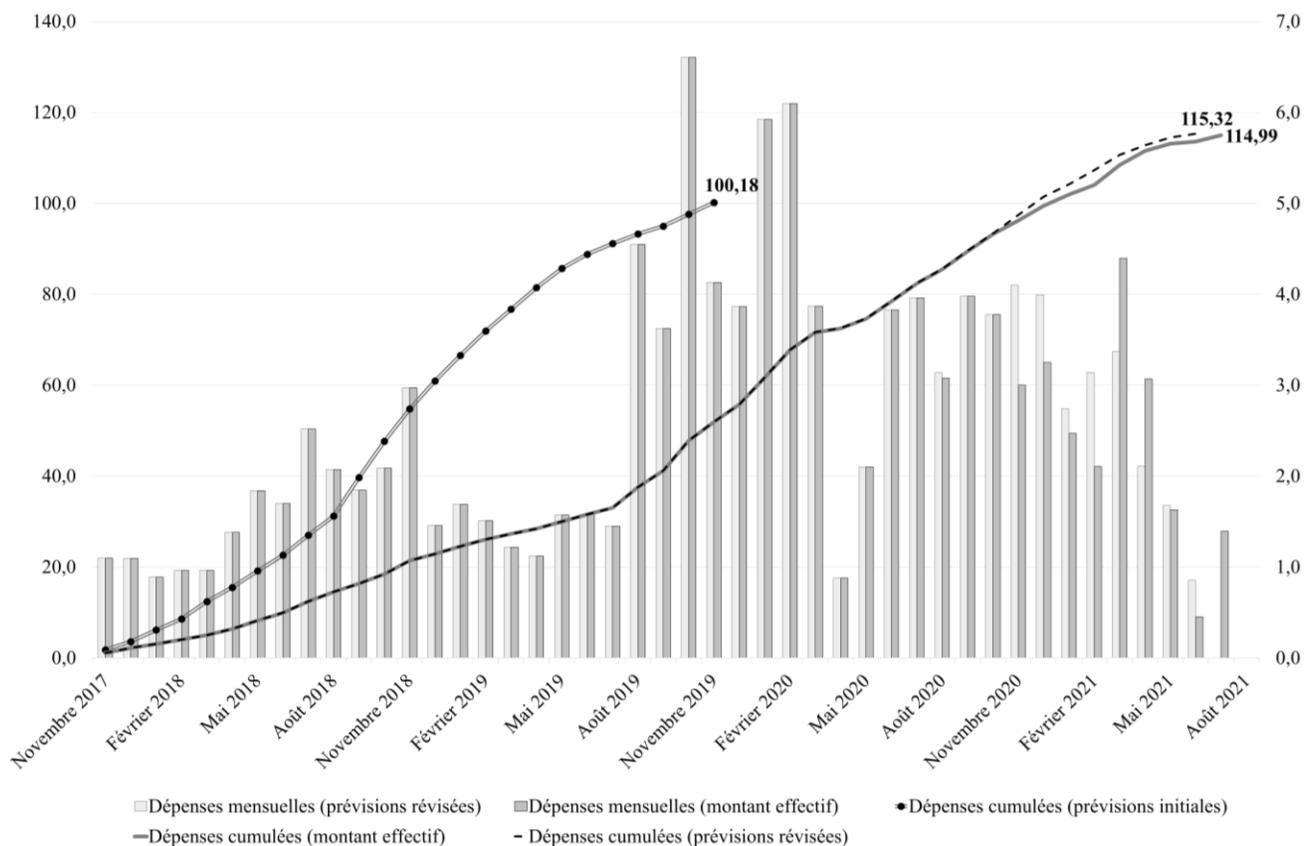
## Annexe IV

### Représentations graphiques de l'état d'avancement du plan stratégique patrimonial

1. Les trois figures ci-après sont présentées comme suite à la recommandation formulée par le Comité des commissaires aux comptes tendant à ce que les graphiques illustrant l'évolution de la valeur acquise du projet figurent dans les rapports d'étape annuels présentés à l'Assemblée générale.
2. La méthode de la valeur acquise permet de mesurer et de suivre facilement le degré d'exécution d'un projet au regard de son plan. C'est un moyen rapide de représenter graphiquement tout retard ou dépassement de budget, en comparant, d'une part, les prévisions de dépenses mensuelles et les dépenses mensuelles effectives (voir les diagrammes à barre) et d'autre part, les prévisions de dépenses cumulées et le montant cumulé des dépenses effectivement engagées (voir les courbes de tendance).
3. La figure A.IV.I illustre l'évolution de la valeur acquise du marché relatif au nouveau bâtiment H. Comme on le voit, elle indique le montant des dépenses initialement négocié et les prévisions de dépenses cumulées jusqu'à novembre 2019, soit 100 180 000 francs suisses. Dans les faits, la courbe des prévisions de dépenses révisées s'est sensiblement éloignée de la courbe initiale, les travaux ayant pris considérablement plus de temps que prévu, et la valeur de l'ouvrage a elle aussi évolué pour s'établir à 115 320 000 francs suisses.

Figure A.IV.I  
**Représentation graphique de la valeur acquise – construction du nouveau bâtiment permanent H**

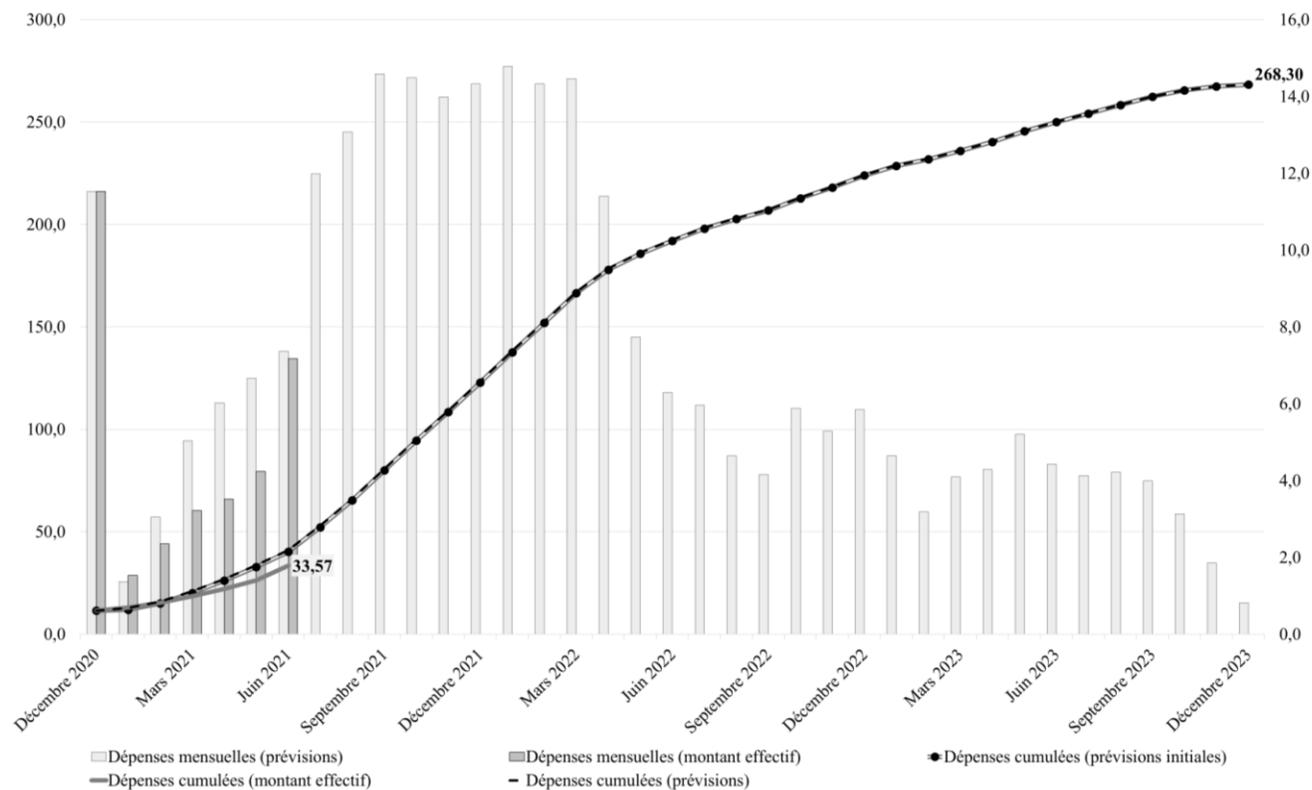
(En millions de francs suisses)



4. La figure A.IV.I illustre l'évolution de la valeur acquise du marché relatif à la rénovation des bâtiments historiques. Elle donne à voir les prévisions de dépenses cumulées jusqu'au mois de décembre 2023 et au prix maximum garanti négocié dans le contrat, soit 268 300 000 francs suisses. À l'heure qu'il est, le montant effectif des dépenses cumulées est légèrement inférieur à celui des prévisions de dépenses cumulées, ce qui s'explique par des retards liés, d'une part, à des problèmes de structure du bâtiment D et, d'autre part, à la rénovation des salles de conférence du bâtiment AC. Aucune de ces deux sections du chantier ne font actuellement partie du chemin critique du programme d'exécution du plan stratégique patrimonial.

Figure A.IV.II  
**Représentation graphique de la valeur acquise – rénovation des bâtiments historiques du Palais des Nations**

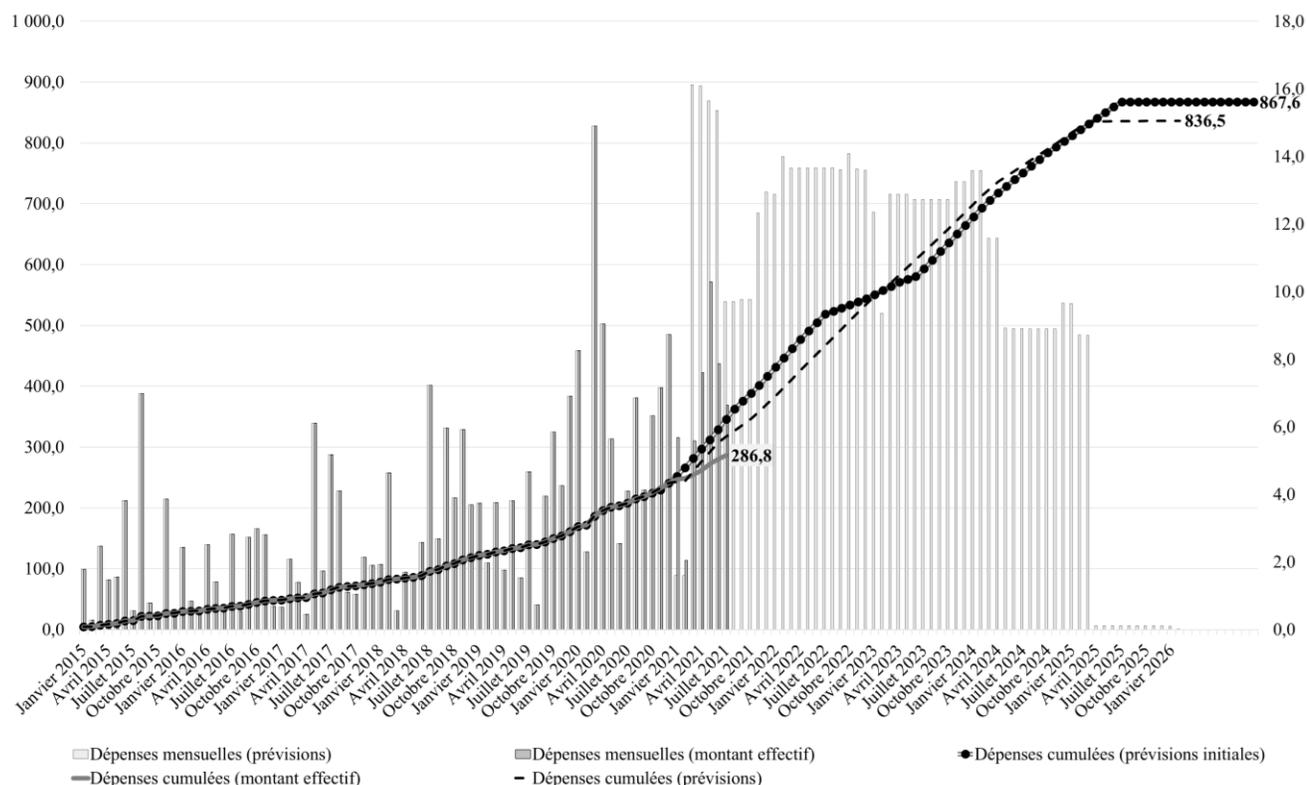
(En millions de francs suisses)



5. La figure A.IV.III illustre l'évolution de la valeur acquise de l'ensemble du plan stratégique patrimonial, recouvrant les marchés relatifs au nouveau bâtiment H et à la rénovation des bâtiments historiques (voir les deux figures précédentes), les prévisions de dépenses concernant la rénovation du bâtiment E et tous les autres éléments du projet. Y sont représentées les prévisions de dépenses cumulées dans la limite du budget de 836,5 millions de francs suisses approuvés pour le projet, ainsi que les estimations actuelles concernant le coût global du projet (soit les prévisions initiales concernant les dépenses cumulées, établies à 867,6 millions de francs suisses) et le montant cumulé des dépenses effectivement engagées au moment de l'établissement du présent rapport, soit 286,8 millions de francs suisses.

Figure A.IV.III  
**Représentation graphique de la valeur acquise – ensemble du plan stratégique patrimonial**

(En millions de francs suisses)



6. On notera que les figures ci-dessus et les montants qui y sont consignés ne correspondent pas directement aux informations financières données ailleurs dans le présent rapport. Cela tient au fait que la valeur acquise fait référence aux dépenses directement budgétisées dans le contrat et à la valeur du marché négocié avec les deux principaux prestataires, qui est plus proche (voire est le quasi équivalent) du montant des fonds décaissés à la date de clôture mensuelle de juillet 2021, tandis que les autres tableaux figurant dans le présent rapport ont été établis sur la base des engagements de dépenses, qui font apparaître un niveau de dépenses actuel plus élevé.