



Assemblée générale

Distr. générale
16 septembre 2020
Français
Original : anglais

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

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

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le quatrième rapport d'étape sur le projet de mise aux normes parasismiques et de remplacement des équipements en fin de vie au siège de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, à Bangkok, est soumis en application de la section XII de la résolution [74/263](#) de l'Assemblée générale.

Le présent rapport rend compte des progrès réalisés dans le cadre du projet depuis le précédent rapport du Secrétaire général ([A/74/317](#)) et décrit les activités entreprises, en matière d'achat, de gestion du changement et de préparation opérationnelle, ainsi que de construction de locaux transitoires sur place.

Au cours de la période considérée, l'appel d'offres pour les travaux de construction a suscité une faible réaction de la part des entreprises ; la publication d'un nouvel appel d'offres a entraîné un retard dans le calendrier du projet. Afin d'atténuer les effets du retard et de réduire les risques en général, la durée du chantier sera réduite à 24-30 mois. Bien qu'il comporte encore des risques, dans l'ensemble, le projet est en bonne voie : les travaux de construction devraient s'achever en 2023 et les dépenses globales devraient rester dans les limites de l'enveloppe maximale estimée à 40 019 000 dollars.

L'Assemblée générale est invitée à prendre note de ce rapport et à ouvrir un crédit de 6 321 600 dollars pour 2021.

* [A/75/150](#)



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Objectifs et avantages du projet	3
A. Objectifs du projet	3
B. Avantages du projet	4
III. Gouvernance, gestion et responsabilité du projet	5
A. Gouvernance du projet	5
B. Gestion du projet	6
C. Responsabilité du projet	7
IV. Gestion des risques	8
V. Progrès accomplis dans l'exécution du projet au cours de la période considérée	12
A. Coopération avec les États membres et le gouvernement hôte	12
B. Connaissance du contexte local et enseignements tirés de l'expérience	13
C. Passation de marchés	14
D. Activités de planification et de conception	15
E. Calendrier du projet	17
F. Revenus locatifs	18
VI. Dépenses et coûts prévus	19
A. Dépenses effectives et montant estimatif des dépenses jusqu'à la fin de 2020	19
B. Ressources nécessaires pour 2021	20
VII. Prochaines étapes	21
VIII. Décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre	22
Annexe	
Prévisions de dépenses révisées	23

I. Introduction

1. Le présent document est le quatrième rapport d'étape sur le projet de mise aux normes parasismiques et de remplacement des équipements en fin de vie au siège de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP), à Bangkok, approuvé par l'Assemblée générale à la section IV de sa résolution [71/272 A](#).
2. L'exécution du projet se poursuit conformément aux objectifs précédemment indiqués. Le présent rapport fait le point sur plusieurs activités clés entreprises pour atteindre ces objectifs ainsi que sur les mesures prises pour répondre aux demandes et aux décisions énoncées par l'Assemblée générale dans sa résolution [74/263](#), notamment en ce qui concerne la collaboration active avec les États Membres, l'appui continu du gouvernement hôte, la gouvernance et la responsabilité du projet, la gestion des risques, l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations formulées par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) et les progrès réalisés s'agissant de la construction de locaux transitoires, de la gestion du changement et de la préparation opérationnelle, ainsi que de la santé et de la sécurité.
3. Le présent rapport fait également le point sur le calendrier révisé du projet, qui tient compte des ajustements apportés au début des travaux en raison d'un revers dans l'appel d'offres pour la sélection de l'entrepreneur général, tout en maintenant à la fin de 2023 la date d'achèvement du projet.
4. Des progrès considérables ont été réalisés dans la passation d'autres contrats clés, notamment pour le mobilier et les services de déménagement et de logistique. En outre, le rapport rend compte des mesures correctives prises pour relancer rapidement l'appel d'offres pour les grands travaux de construction après que l'appel d'offres initial n'a pas donné lieu à des soumissions viables. Un plan de dépenses actualisé montrant la nouvelle répartition des coûts de construction, conformément au calendrier ajusté et dans le respect des limites du budget global approuvé, est également inclus.
5. Bien que le projet comporte encore des risques au stade actuel, l'équipe de projet surveille ces risques de près et a mis en place de nombreuses mesures d'atténuation. Parmi ces mesures figurent la mise en œuvre d'un calendrier de construction accéléré pour respecter la durée approuvée du projet et des exercices d'analyse de la valeur pour gérer tout dépassement des coûts, tout en veillant à ce que le projet soit réalisé dans les limites du cahier des charges et en privilégiant le respect des normes applicables en matière de sécurité sismique et de sécurité des personnes¹. Le Secrétaire général reste donc convaincu, au moment de la rédaction du présent rapport, que le projet sera mené à bien dans les limites des ressources et du calendrier approuvés. Le budget du projet s'établit toujours à 40 019 000 dollars, dont 3,194 millions de fonds pour les imprévus.

II. Objectifs et avantages du projet

A. Objectifs du projet

6. Au moment où l'équipe de projet se prépare au début des travaux de construction en 2021, le principal objectif du projet de modernisation et de remplacement du cycle

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

de vie des dispositifs antisismiques proposé est toujours de garantir la santé et la sécurité à long terme du personnel, des délégations et des visiteurs dans les locaux de la Commission à Bangkok. Les principaux objectifs, établis dès le début du projet et approuvés par l'Assemblée générale dans sa résolution 71/272 A, restent inchangés. Ils sont conformes aux objectifs du projet tels que présentés dans le rapport du Secrétaire général sur l'examen stratégique des biens immobiliers (A/68/733). Il s'agit notamment de respecter les normes en matière de santé et de sécurité, de garantir que les locaux de l'Organisation soient conçus et équipés conformément aux normes en vigueur en matière de catastrophes naturelles et de situations d'urgence, de veiller au respect de toute réglementation pertinente relative aux personnes handicapées, de s'assurer que les matières dangereuses sont retirées des installations, d'optimiser l'utilisation de l'espace, de moderniser les installations techniques devenues obsolètes, d'évoluer vers des installations plus efficaces sur le plan énergétique et de garantir la continuité des opérations tout au long de la mise en œuvre du projet.

B. Avantages du projet

7. Tout au long des phases de la planification et de la conception, l'équipe de projet a travaillé avec diligence pour atteindre les objectifs du projet et élaborer un concept final qui permettra d'obtenir les avantages tels que décrits ci-après.

a) La valeur des immobilisations de l'ONU (bâtiments du secrétariat et des services) sera maintenue grâce à des interventions opportunes visant à moderniser les principales installations techniques qui ont atteint la fin de leur vie utile ou l'atteindront avant ou pendant la durée du projet ;

b) La santé et la sécurité des occupants, des délégations et des visiteurs des locaux de la CESAP seront assurées grâce à une modernisation des éléments structurels et non structurels des bâtiments du secrétariat et des services visant à satisfaire aux objectifs de conformité au code sismique et de performance en matière de sécurité des personnes en cas de tremblement de terre ;

c) Les règles de construction en matière de sécurité incendie et de sécurité des personnes seront respectées afin de garantir que les installations auront les indices de résistance au feu nécessaires pour protéger les bâtiments et leurs occupants ;

d) L'élimination des matières dangereuses, y compris des matériaux contenant de l'amiante, dans les zones touchées par les travaux de construction contribuera à créer un environnement plus sûr pour tous ;

e) La mise en place d'un système mécanique et électrique amélioré et la réfection intégrale de la façade devraient permettre d'obtenir une augmentation de 16 % à 18 % de l'efficacité énergétique et une réduction des coûts de maintenance à long terme ;

f) Une augmentation de 20 % de l'optimisation de l'espace permettra une meilleure utilisation des locaux du secrétariat ;

g) Des modifications de l'environnement bâti, l'inclusion de salles de bain accessibles au rez-de-chaussée du bâtiment du secrétariat, la reconfiguration de l'entrée piétonne du bâtiment et l'utilisation de certaines finitions intérieures, d'éléments de mobilier ergonomique et de technologies connexes rendront le secrétariat accessible et accueillant pour les personnes en situation de handicap ;

h) Le recours à des pratiques durables en matière de conception et de construction des bâtiments et de sélection des matériaux et des finitions contribuera à

réduire l'impact environnemental à long terme de la CESAP et à promouvoir une culture du respect de l'environnement ;

i) Un accès accru pour tous à la lumière naturelle, une meilleure qualité de l'air, un meilleur contrôle du confort grâce à un système de chauffage, de ventilation et de climatisation amélioré et l'utilisation de mobilier ergonomique concourront à favoriser le bien-être des occupants.

III. Gouvernance, gestion et responsabilité du projet

A. Gouvernance du projet

8. En sa qualité de maître d'ouvrage, la Secrétaire exécutive de la CESAP a nommé la Directrice de la Division de l'administration directrice de projet. L'exécution du projet au quotidien relève du chef de projet attribué, qui a été nommé en septembre 2017.

Comité des parties prenantes

9. Le Comité des parties prenantes s'est réuni trois fois au cours de la période couverte par le présent rapport. Lors de la réunion tenue en octobre 2019, la directrice de projet a partagé avec les membres du Comité les révisions proposées à la composition de ce dernier, le but étant de permettre de recevoir des avis et des conseils de la part d'un groupe élargi de parties intéressées. Le Comité a approuvé les changements proposés afin de permettre une participation élargie des principaux groupes de parties prenantes ; il a également formalisé le mandat révisé.

10. En plus des réunions officielles, l'équipe de projet a poursuivi le dialogue avec les parties prenantes dans plusieurs autres cadres, notamment lors des réunions de l'équipe de direction auxquelles participent les directeurs des divisions organiques de la CESAP et lors des réunions régulières des chefs de secrétariat d'organismes des Nations Unies. L'administration a en outre créé un réseau informel de tous les représentants du personnel dans le bâtiment afin de garantir que toutes les parties intéressées participent en amont et aient la possibilité d'exprimer les vues du personnel. L'administration travaille aussi activement avec le groupe de travail sur l'innovation de la CESAP pour élargir la portée des efforts d'information et accroître la participation au projet.

Rôle de coordination et de contrôle du Service de la politique de gestion mondiale des biens

11. L'équipe de projet continue de travailler en étroite collaboration avec le Service de la politique de gestion mondiale des biens au Siège de l'Organisation des Nations Unies, conformément aux termes de l'accord de coordination du projet signé en 2017. Le Service continue de jouer un rôle actif dans la supervision du projet, en se concentrant sur la gestion des risques et la prise en compte des enseignements tirés de l'expérience.

12. Le Service a également fait office d'interlocuteur principal entre, d'une part, l'équipe de projet et, d'autre part, le Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et la Division des achats. Au cours de la période considérée, le Service a facilité, entre la CESAP et la Division des achats, la mise en commun des meilleures pratiques et des enseignements tirés d'autres procédures récentes de passation de marchés pour des projets de construction en cours, notamment le plan stratégique patrimonial, à Genève, et la rénovation de l'Africa Hall, à Addis-Abeba. Cette coordination visait à stimuler considérablement l'intérêt du marché afin de

susciter des offres nettement plus concurrentielles dans le cadre de la procédure d'appel d'offres en cours.

13. Le Service est soutenu par une société de conseil internationale qui fournit des services indépendants de gestion des risques liés à la construction pour la maître d'ouvrage. Avant la publication du rapport d'activité semestriel sur les services indépendants de gestion des risques, des réunions sur la gestion des risques ont eu lieu à intervalles réguliers entre l'équipe de la CESAP chargée du projet de rénovation et les principales parties prenantes. Ces réunions visaient à extraire de l'inventaire des risques les données nécessaires à l'évaluation des répercussions que ces risques pourraient avoir sur le calendrier du projet et les prévisions de dépenses de manière générale, ainsi que sur les imprévus connexes sur le plan des dépenses et du calendrier, comme il est décrit dans la section IV ci-dessous, qui porte sur la gestion des risques. La société de gestion des risques a également participé à une réunion ponctuelle organisée par le Service en réponse à la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19).

B. Gestion du projet

Équipe de gestion du projet

14. Sur les dix postes de projet approuvés, six sont actuellement pourvus. Un poste est en cours de recrutement (le titulaire précédent ayant quitté le projet), et le recrutement de trois postes approuvés par l'Assemblée générale dans sa résolution [74/263](#) [un responsable de la sécurité du projet, un(e) assistant(e) informatique et un(e) agent(e) de sécurité (tous des agents locaux)] a été temporairement reporté en raison des retards dans le début des travaux. Le recrutement de ces postes sera effectué à temps pour le début de la construction au début de 2021.

15. Deux emplois au titre du projet, à savoir un poste d'ingénieur(e) en génie civil (P-3) et un de fonctionnaire chargé(e) des achats (P-3), qui devaient prendre fin à la fin de l'année 2019, ont été reconduits. Le poste d'ingénieur(e) en génie civil a été reconduit pour une période supplémentaire de six mois afin de permettre l'examen et la révision de l'appel d'offres pour les grands travaux de construction. Le poste de fonctionnaire chargé(e) des achats a été reconduit pour une période de 12 mois, soit jusqu'à la fin de l'année 2020, afin de soutenir les nombreuses activités d'achat prévues en 2020. Les coûts liés aux deux reconductions pour 2020 ont été couverts dans la limite des fonds disponibles, y compris les économies réalisées grâce aux postes vacants, sans augmentation du budget global de gestion du projet.

16. En outre, il a été jugé nécessaire de reconduire à nouveau le poste de fonctionnaire chargé(e) des achats jusqu'à la fin de 2021 en raison des retards dans l'attribution du contrat pour les grands travaux de construction, ainsi que des retards prévus dans les activités d'achat du fait de la pandémie de COVID-19, qui feront que de nombreuses activités prévues en 2020 seront désormais reportées à 2021. L'absence d'un(e) fonctionnaire chargé(e) des achats pour prendre en charge ces activités de valeur élevée poserait des risques importants pour le projet. Les coûts liés à la reconduction de ce poste seront couverts par le fonds de réserve. Enfin, l'emploi d'architecte/ingénieur(e) (P-4) au sein du Service de la politique de gestion mondiale des biens, au Siège, dont les coûts étaient auparavant partagés entre les grands projets de construction de la CESAP et de la Commission économique pour l'Afrique (CEA), fera désormais l'objet d'un partage des coûts entre les projets de construction de l'Office des Nations Unies à Nairobi et ceux de la CEA, étant donné que le ou la titulaire du poste ne se concentrera plus sur le projet de la CESAP mais sur celui de l'Office des Nations Unies à Nairobi. Comme l'a recommandé le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires ([A/74/7/Add.19](#), par. 9), les

fonctions et le ratio de financement du poste continueront d'être examinés et modifiés à mesure que les besoins des projets évolueront au fil du temps.

Assurance de la qualité en ce qui concerne le nouvel appel d'offres pour les grands travaux de construction

17. En juin 2019, l'appel d'offres pour les grands travaux de construction a été publié. Le Groupe des achats de la CESAP et l'équipe de projet mènent une vaste campagne de sensibilisation depuis 2018 pour attirer autant d'entreprises qualifiées que possible avant de publier l'appel d'offres. Toutefois, au stade de la clôture des offres, l'appel d'offres a dû être annulé par la maître d'ouvrage en raison du faible nombre de réponses reçues et du fait qu'aucune proposition n'était viable.

18. Ce retard dans la procédure d'appel d'offres reporte le début de la construction de l'année 2020 au début de 2021. Avant de publier à nouveau le dossier d'appel d'offres, l'équipe de projet a mené plusieurs activités visant à identifier les risques existants et à mettre en place des mesures d'atténuation appropriées. Ces mesures d'atténuation comprenaient : a) des rencontres individuelles avec les soumissionnaires qui avaient initialement exprimé un vif intérêt pour l'appel d'offres mais qui n'y avaient pas donné suite ; b) une étude de marché et une évaluation indépendantes des marchés locaux et régionaux de la construction pour s'assurer que les propositions sont conformes aux tendances et au contexte locaux ; c) une évaluation indépendante des coûts figurant dans le devis quantitatif et les spécifications techniques afin de confirmer que les estimations sont conformes aux taux actuels du marché de la construction. Cette question est traitée de manière plus détaillée dans la section C ci-dessous.

19. En raison du retard dans l'exécution des travaux de construction et pour garantir que le projet sera mené à bien dans les limites du budget et du calendrier approuvés, l'équipe de projet adopte une approche de construction accélérée, prévoyant un nombre de phases réduit et une durée totale plus courte. Le délai de construction plus bref, d'environ 24 à 30 mois, avec une date d'achèvement du projet au 31 décembre 2023, pourra être respecté grâce au recours à des modalités de travail aménagées telles que le télétravail, à l'utilisation éventuelle de locaux transitoires supplémentaires sur place et aux gains d'efficacité possibles si l'entrepreneur a accès plus rapidement à un plus grand nombre d'étages. Au cours de la procédure de passation de marché, les soumissionnaires seront tenus d'accepter ce calendrier de construction et seront encouragés à y proposer d'autres améliorations. Cette approche accélérée a été bien accueillie par les occupants des locaux de la CESAP, qui se réjouissaient à la perspective de passer moins de temps dans des locaux transitoires.

20. En outre, en guise de mesure d'atténuation des risques, l'équipe de projet, en collaboration avec le Groupe des achats, mettra en œuvre une procédure de passation de marché innovante – l'appel d'offres dite « en plusieurs étapes ». Cette procédure vise à faire en sorte que les soumissionnaires aient l'idée la plus précise possible du projet afin que leurs propositions offrent à la fois la meilleure qualité et le meilleur rapport qualité/prix.

C. Responsabilité du projet

21. Le quatrième audit du projet par le Bureau des services de contrôle interne a été lancé en mars 2020 ; en raison de l'aggravation de la pandémie COVID-19, le Bureau a cependant reporté l'achèvement de la mission d'audit à plus tard dans l'année, si la situation le permet.

22. En ce qui concerne la mise en œuvre des recommandations issues de l'audit de 2019, le Bureau des services de contrôle interne a classé la recommandation relative à la réalisation d'une évaluation systématique des risques de fraude et de corruption en vue de se prémunir contre ce type de risque. En ce qui concerne la recommandation consistant à examiner les enseignements tirés de la phase de conception afin de contribuer à améliorer l'efficacité et l'efficacités des phases ultérieures (dont la mise en œuvre est prévue pour le 31 mars 2020), la CESAP a demandé un délai supplémentaire pour appliquer la recommandation, la pandémie de COVID-19 ayant nui à sa mise en œuvre. De plus amples informations sur l'audit de 2020 figureront dans le prochain rapport d'étape.

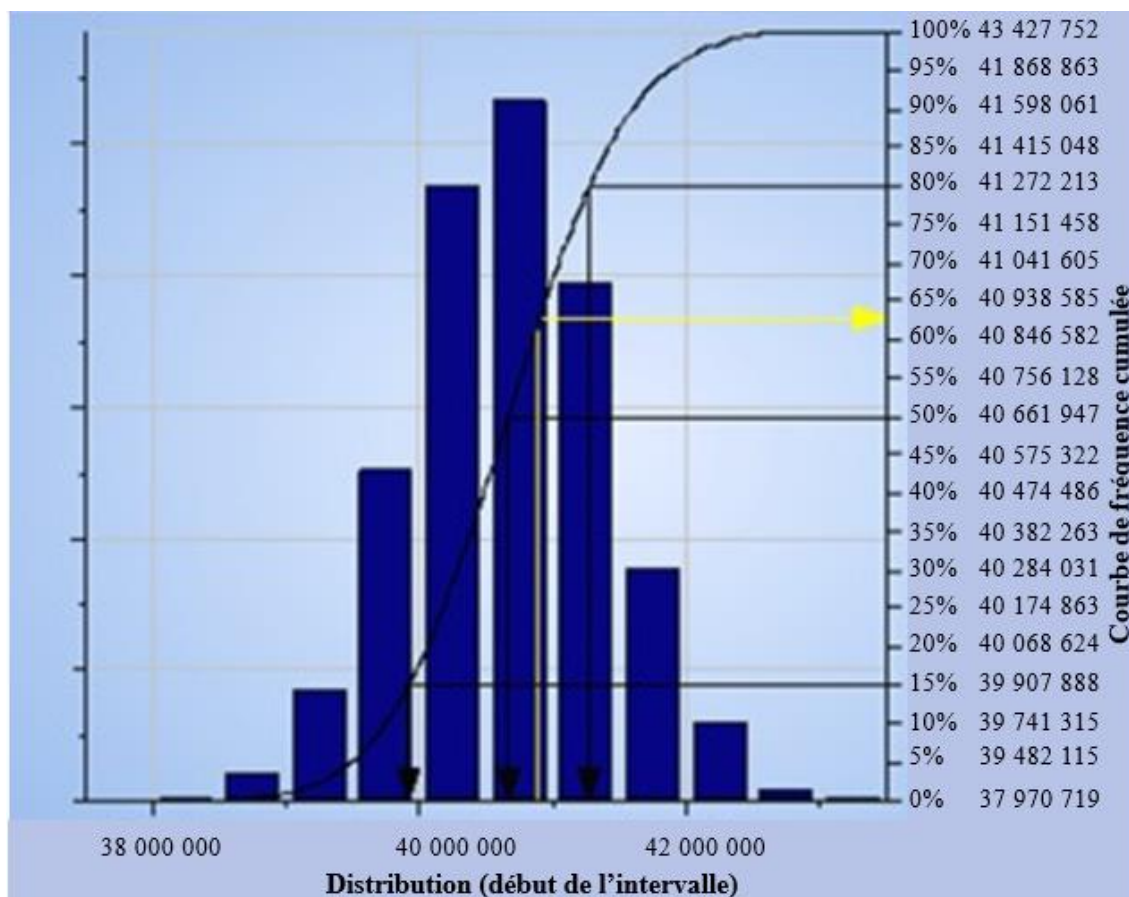
IV. Gestion des risques

23. En mars 2018, le premier atelier de gestion des risques, organisé à Bangkok et animé par l'équipe du Service de la politique de gestion mondiale des biens, a permis de dresser l'inventaire des risques de base et de mener une analyse quantitative selon la méthode de Monte-Carlo. Les participants à l'atelier ont établi un document où figure la stratégie de gestion des risques du projet, dressé un inventaire des risques et mené la première analyse quantitative des risques (appelée « simulation de Monte-Carlo »), dont les résultats ont été présentés dans le précédent rapport du Secrétaire général. Depuis lors, la société indépendante de gestion des risques a produit quatre rapports semestriels : deux pour 2018 et deux pour 2019. Des réunions régulières sont organisées tous les trimestres pour examiner l'inventaire des risques du projet et fournir des conseils sur la gestion des risques.

24. En mai 2020, la société indépendante, l'équipe de projet de la CESAP et des membres du Service de la politique de gestion mondiale des biens ont effectué la troisième (et plus récente) simulation de Monte-Carlo afin de déterminer les risques actuels du projet et la probabilité d'atteindre le point de référence « P80 », qui a été retenu comme niveau de confiance souhaitable à l'égard des projets d'équipement. Ce jalon signifierait que l'équipe de projet a 80 % de certitude que le projet sera exécuté dans les limites du budget fixé. Comme l'explique le précédent rapport, la méthode de Monte-Carlo donne une estimation du coût global le plus vraisemblable qui s'attache aux risques recensés au moment où les données ont été communiquées.

25. En 2018, au moment du premier atelier sur la gestion des risques, les données recueillies pour procéder à une simulation de Monte-Carlo de référence avaient été établies en fonction des coûts estimatifs et non des coûts réels, car le projet n'avait pas encore fait l'objet d'un appel d'offres. À ce stade, l'incertitude restait donc forte et il paraissait assez peu probable que le projet puisse être exécuté dans les limites du budget fixé, tant que le contrat de travaux pour les grands travaux n'était pas attribué. Le niveau de risque élevé actuel est également fortement influencé par les fluctuations monétaires, le baht thaïlandais s'étant apprécié par rapport au dollar des États-Unis ces dernières années. Le maintien de cette tendance aurait une incidence défavorable sur le respect du budget qui a été approuvé en 2016. La figure I présente une synthèse de la troisième simulation de Monte-Carlo sous forme d'histogramme des coûts.

Figure I
Histogramme des coûts associés aux risques analysés, juin 2020



26. Selon la troisième et plus récente simulation de Monte-Carlo, le projet devrait coûter environ 41,3 millions de dollars, soit 1,25 million de plus que le budget prévu, compte tenu du point de référence « P80 » fixé par l'Organisation. À en juger par l'histogramme des coûts (figure I), la probabilité que le projet soit exécuté dans les limites du budget approuvé sans mesure supplémentaire d'atténuation des risques est passée à environ 20 %, ce qui représente une légère augmentation par rapport aux 15 % obtenus lors de l'analyse annuelle précédente. Le niveau de confiance demeure relativement faible, en raison de l'incertitude liée aux taux de change, au coût élevé des systèmes d'infrastructure et à la pandémie de COVID-19, mais il devrait augmenter lorsque les offres auront été reçues et négociées.

27. Tout au long de la période de référence, l'équipe de projet a pris (ou participé à) des mesures proactives pour gérer les risques recensés, notamment en faisant appel à plusieurs sociétés pendant la période de référence. Une société de conseil a réalisé une étude de marché indépendante sur les tendances du marché local et régional, ainsi qu'une évaluation des critères de l'équipe de projet pour l'examen des soumissionnaires potentiels. Une autre mission de conseil a consisté à évaluer les estimations de coûts avant l'appel d'offres et à valider leur alignement sur les marchés actuels. En outre, après avoir effectué le bilan d'approvisionnement associé à l'annulation de l'appel d'offres pour la construction, l'équipe de projet a décidé de restructurer la méthodologie de construction afin de réduire le nombre de phases. Ces activités devraient permettre, de manière utile et efficace, d'atténuer les risques et ainsi contribuer à rapprocher le niveau de confiance du point de référence « P80 ».

Gestion intégrée des risques

28. L'équipe de projet continue de se charger de la gestion intégrée des risques au niveau local, avec l'appui de sociétés de conseil pour les étapes de l'examen et de l'évaluation du dossier technique et pour le bilan de la procédure d'appel d'offres. Au moment de la rédaction du présent rapport, l'appel d'offres pour les grands travaux était en cours, les offres devant être déposées au plus tard en octobre 2020. La plupart des risques jugés hautement prioritaires sont liés à des éléments de grande valeur ainsi qu'à des impondérables qui pourraient survenir pendant les travaux, qu'il s'agisse de fluctuations des devises, de retards dans le calendrier dus à la COVID-19 ou de modifications imposées par la maître d'ouvrage. Même si l'équipe de projet s'applique à mettre en place des mesures d'atténuation des risques, certains des paramètres demeureront indépendants de sa volonté.

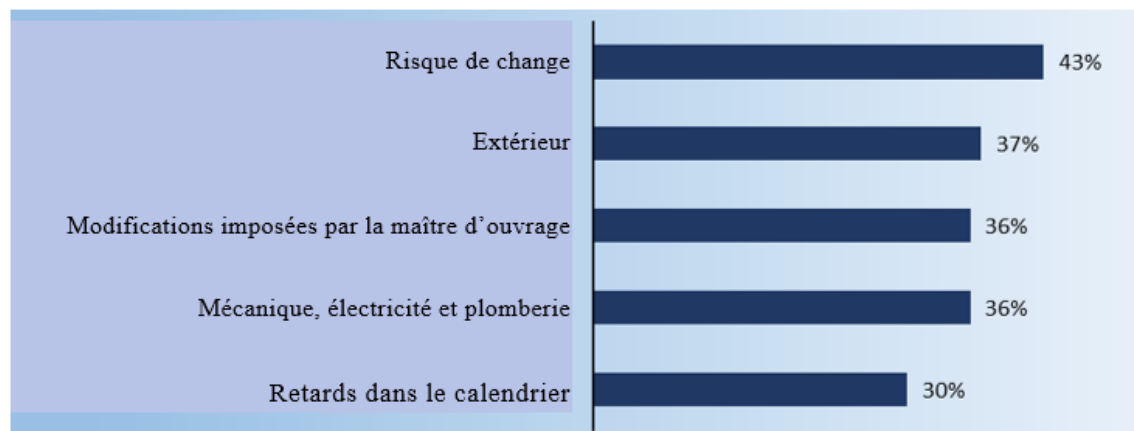
Inventaire des risques

29. L'inventaire des risques du projet, qui a été établi conformément à la stratégie de gestion des risques convenue (A/73/327, par. 21), continue de faire l'objet d'examens et de mises à jour régulières de la part de l'équipe de projet. L'inventaire des risques se veut un outil de documentation dynamique, qui sera entièrement coordonné avec les simulations de Monte-Carlo jusqu'à la fin du projet.

30. On trouvera dans la figure II une analyse de sensibilité aux coûts, qui permet d'évaluer la corrélation entre les différents risques et le coût total estimatif. Plus la sensibilité aux coûts est élevée, plus la corrélation entre le coût estimatif en fin de projet et le risque est forte. Les principaux risques actuels sont énumérés dans la figure II.

Figure II

Graphique en tornade sur la sensibilité aux coûts (juin 2020)



Description des cinq principaux risques associés au projet

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

a) **Risque de change.** Au cours des six dernières années, pendant le développement du projet, le baht thaïlandais n'a cessé de s'apprécier par rapport au dollar des États-Unis, ce qui a entraîné une augmentation du coût du projet estimée à 1,5 million de dollars. Il n'est pas clair pour l'instant quel sera l'effet de la COVID-19 sur les taux de change. Pour atténuer ce risque, l'équipe de projet souhaite faire

figurer dans l'appel d'offres pour les grands travaux l'obligation pour l'entrepreneur d'acheter une grande partie du matériel de construction à prix fixe dès le début du projet et de l'entreposer en lieu sûr. Cette mesure peut avoir l'avantage de réduire les coûts grâce aux économies d'échelle réalisées en achetant en gros. Cependant, toute fluctuation des taux du marché (à la hausse ou à la baisse) échappe au contrôle de l'équipe et doit donc être suivie de près. Toute incidence sera signalée dans les rapports d'étape ultérieurs.

b) **Extérieur : revêtement en marbre et vitrage de la façade.** La façade actuelle s'étendant sur une grande surface (deux côtés d'un immeuble de 15 étages), sa rénovation présente des risques inhérents pour la conception et les travaux en matière d'imperméabilisation et d'isolation. Le risque reste élevé tant que les soumissions correspondantes n'ont pas été reçues. Les principales préoccupations concernent la qualité de fabrication et d'installation et le fait que les garanties proposées sur le marché pour la façade et le vitrage sont limitées. En outre, bien que le niveau de confiance à l'égard des estimations des coûts des travaux structurels soit plus élevé, il existe toujours le risque de facteurs structurels imprévus qui peuvent entraîner des coûts supplémentaires et des retards. Pour atténuer ce risque, l'équipe de projet, en coordination avec le Groupe des achats, espère obtenir la participation des soumissionnaires et de l'entrepreneur retenu à la recherche de la méthode de construction la plus adaptée.

c) **Modifications imposées par la maître d'ouvrage (spécifications techniques de dernière minute ou ajouts facultatifs au cahier des charges).** Ce risque correspond aux exigences de la maître d'ouvrage qui n'ont peut-être pas été prises en compte dans les documents de référence pour la conception et la construction et qui pourraient entraîner des coûts supplémentaires si des demandes de modification étaient faites pendant la construction. Ce risque tient en partie au fait que, parmi les vingt et quelques entités des Nations Unies qui sont hébergées dans les locaux de la CESAP, beaucoup sont en cours de restructuration et voient leur composition et leur direction modifiées. Les mesures d'atténuation des risques consistent toujours à faire examiner et approuver les documents par les parties prenantes avant la remise du dossier technique, afin de réduire au minimum les demandes de modification ultérieures.

d) **Mécanique, électricité et plomberie.** Ce risque est apparu en raison du coût élevé et de l'envergure des travaux. Bien que la conception technique qui y est associée soit terminée et que l'estimation des coûts ait été validée en conséquence, ces systèmes continuent de constituer un risque élevé en raison de leur incidence sur l'ensemble du projet. Les travaux de mécanique et d'électricité sont de grande ampleur, portent sur l'ensemble du bâtiment et exigent une intégration minutieuse avec l'infrastructure et les dispositifs de contrôle existants. Ils constituent l'un des cinq principaux risques en raison de la probabilité de situations imprévues et des coûts relativement élevés. Pour faire en sorte d'atténuer ce risque, une étude de l'état du site et des consultations avec les ingénieurs du projet sont en cours, et des efforts supplémentaires ont été déployés pour remettre des documents techniques précis et clairs aux soumissionnaires. Il n'est cependant pas possible d'éliminer complètement ce risque.

e) **Retards dans le calendrier de début des travaux en raison de la COVID-19.** Ce risque est apparu en raison de l'incertitude quant à la manière dont les marchés régionaux et la chaîne d'approvisionnement pourraient réagir à la suite des fermetures et des mesures de confinement liées à la pandémie de COVID-19. En outre, des mesures de sécurité accrues peuvent également s'avérer nécessaires pendant la construction et avoir une incidence sur le calendrier. Pour atténuer ce risque, l'équipe de projet a continué de faire avancer régulièrement les principales

étapes de la passation du marché, comme la sélection de l'entrepreneur général en prévision du début des travaux de construction en 2021 et le suivi de la situation relative à la COVID-19 et à ses retombées dans le pays hôte et la région. L'équipe de projet discutera également des risques connexes avec les soumissionnaires potentiels au cours de la procédure d'appel d'offres « multi-étapes ».

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

A. Coopération avec les États membres et le gouvernement hôte

États membres

32. La CESAP a continué, à intervalles réguliers, d'informer les États membres et de leur demander des contributions volontaires par l'intermédiaire du Comité consultatif des représentants permanents et autres représentants désignés par les membres de la Commission, et de solliciter le soutien des États membres en marge des sessions de ce comité. Au cours de la plus récente session du Comité consultatif, le chef de projet a fait le point sur l'état d'avancement et les principales activités du projet et a encouragé les États membres à soutenir le projet par des contributions volontaires, y compris des contributions en nature d'experts techniques, en faveur de certains objectifs clés du projet. La CESAP poursuivra ces démarches auprès des États membres avec diligence pendant toute la durée du projet.

33. La CESAP a republié les offres d'emploi pour les postes d'administrateurs auxiliaires sur le site web du Département des affaires économiques et sociales en 2019, et l'information a été partagée avec les États membres lors de la session du Comité consultatif en juin 2019.

Relations avec le pays hôte

34. La CESAP est restée en contact avec le Ministère des affaires étrangères du pays hôte afin de solliciter son aide et son soutien au projet. Depuis la publication du précédent rapport d'étape, trois réunions ont eu lieu entre la Division de l'administration de la CESAP et le Département des organisations internationales du Ministère des affaires étrangères du pays hôte afin de tenir celui-ci informé de l'état d'avancement et de continuer de solliciter son soutien.

35. Au cours de la période considérée, le pays hôte a continué de soutenir le projet tandis que la CESAP préparait le nouveau dossier d'appel d'offres relatif aux grands travaux. Le pays hôte a aimablement facilité les pourparlers avec les autorités de la ville de Bangkok au sujet de la procédure d'autorisation de projets de construction pour faire en sorte que les travaux seront exécutés dans le respect des codes, normes et procédures locaux applicables, compte tenu du fait que l'ONU n'est pas tenue d'obtenir de permis de construire officiel.

36. Le pays hôte a également facilité les discussions avec l'école voisine des locaux de la CESAP et avec l'Armée royale thaïlandaise, qui pourraient subir les effets de la construction ; le soutien et la coopération de ces institutions seront importants pour garantir que les travaux de construction pourront se dérouler sans heurts. Le pays hôte a également facilité l'échange d'informations sur les lois et la réglementation locales relatives aux travaux de construction dans le quartier des administrations publiques, à proximité de la Royal Plaza, où se trouvent les locaux de la CESAP.

37. Avec le soutien du pays hôte, l'équipe de projet a poursuivi son dialogue avec les principaux experts techniques locaux, y compris le Conseil des ingénieurs de

Thaïlande, qui avait déjà transmis des informations sur les pratiques de construction dans le contexte local et qui a fourni un complément d'information sur les pratiques standard liées à la sécurité et à la santé au travail dans le secteur thaïlandais de la construction.

38. Le Ministère des affaires étrangères de Thaïlande a en outre collaboré étroitement avec le Groupe des achats de la CESAP à l'organisation d'un séminaire professionnel. Ce séminaire aura pour but d'attirer des fournisseurs plus qualifiés et plus aptes à répondre aux appels d'offres concernant la fourniture de biens et de services pour les entités des Nations Unies en Thaïlande. L'activité visera également à sensibiliser la communauté des fournisseurs aux possibilités de collaboration avec les Nations Unies, ainsi qu'à présenter en détail la procédure d'inscription au Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies.

B. Connaissance du contexte local et enseignements tirés de l'expérience

Réunions-bilan avec les entreprises de construction locales

39. Après l'annulation de l'appel d'offres initial pour les grands travaux de construction, l'équipe de projet et le Groupe des achats ont fait le point avec les entreprises de construction qui avaient initialement manifesté un vif intérêt. Au cours de ces réunions-bilan individuelles, les soumissionnaires ont évoqué leur charge de travail, leur intérêt pour le projet et les risques et défis liés au respect des exigences de la CESAP qui les ont empêchés ou découragés de soumettre une proposition concurrentielle. Cette démarche a été la première étape vers la réalisation des ajustements nécessaires à la stratégie de passation de marchés, en vue d'attirer et de cibler un groupe de soumissionnaires qualifiés.

Étude de marché indépendante sur le secteur local de la construction

40. En plus de ces réunions-bilan individuelles avec les principaux soumissionnaires, la CESAP a fait appel à une société de conseil en construction pour effectuer une évaluation indépendante de l'évolution et des tendances des marchés locaux et régionaux de la construction. La société de conseil a également évalué les qualifications, l'expérience, le savoir-faire technique et la situation financière des soumissionnaires potentiels pour déterminer si les exigences de la CESAP concordent avec les réalités du marché. Les résultats de cette étude ont permis à la CESAP de mieux comprendre les capacités futures du marché de la construction et de repérer un groupe de soumissionnaires qualifiés et intéressés.

Évaluation indépendante des coûts

41. Pour faire en sorte que la nouvelle procédure de passation des marchés aboutisse, l'équipe de projet a fait appel à une société de conseil indépendante locale, spécialisée dans les coûts, et l'a chargée d'examiner le devis quantitatif et les spécifications techniques élaborés par les consultants principaux afin de confirmer que les coûts estimatifs sont alignés sur les taux actuels du marché pour les grands travaux de construction. Cet examen a permis à la CESAP de valider l'exactitude de l'estimation préalable à l'appel d'offres et de cibler certaines spécifications de matériaux qui pourraient être modifiées en fonction de la valeur, le cas échéant.

Connaissances transmises par le Conseil des ingénieurs de Thaïlande

42. Dans le cadre de l'échange de connaissances en continu entre l'équipe de projet et le Conseil des ingénieurs de Thaïlande, une réunion s'est tenue en janvier 2020 au

cours de laquelle des informations sur les sujets suivants ont été partagées avec l'équipe de projet : a) les nouveautés récentes et les tendances actuelles au sein du marché local de la construction ; b) les pratiques de gestion de la santé et de la sécurité sur des chantiers similaires à Bangkok ; c) les enseignements tirés des travaux de rénovation parasismique réalisés par les ingénieurs du Conseil pour un autre immeuble de grande hauteur à Bangkok. Les connaissances partagées au cours de cette réunion ont permis d'informer l'équipe de projet des mesures – nécessaires ou supplémentaires – à prendre au moment du nouvel appel d'offres pour les grands travaux de construction.

C. Passation de marchés

43. La CESAP continue de veiller à ce que, par l'entremise d'un(e) fonctionnaire chargé(e) des achats, l'achat de biens et de services pour les besoins du projet se fasse en temps opportun et dans le strict respect des règles et règlements en vigueur ainsi que des dispositions des résolutions de l'Assemblée générale régissant la passation des marchés de l'Organisation des Nations Unies. En 2019 et 2020, l'équipe de projet, soutenue par le Groupe des achats, a géré les activités d'appel d'offres liées à plusieurs contrats importants, dont ceux énumérés ci-dessous.

Contrat relatif aux grands travaux

44. Comme indiqué ci-dessus, en 2018, la CESAP a mené une vaste campagne de sensibilisation et, en juin 2019, elle a diffusé des appels d'offres auprès de 44 entreprises basées dans huit États membres (six pays en développement et deux pays développés). Toutefois, après avoir mené la procédure d'appel d'offres jusqu'au stade de l'évaluation des offres, la maître d'ouvrage a dû annuler l'offre en novembre 2019 en raison du faible taux de réponse du marché.

45. Le Groupe des achats de la CESAP et l'équipe de projet ont mené des entretiens individuels avec les soumissionnaires qui avaient atteint les dernières étapes du processus d'appel d'offres pour déterminer pourquoi ils s'étaient retirés et pour recenser les contraintes ou les préoccupations qui les avaient empêchés de soumettre des offres viables. Une version révisée de la manifestation d'intérêt a été publiée en avril 2020, et la version révisée et actualisée de l'appel d'offres a été publiée le 1^{er} septembre 2020. L'appel d'offres devrait être clos en novembre 2020, et l'attribution du contrat est prévue au premier trimestre de 2021.

Contrats pour la réalisation d'études de marché indépendantes et de services indépendants d'estimation des coûts

46. Dans le cadre des mesures d'assurance qualité liées au nouvel appel d'offres pour les grands travaux de construction, l'équipe de projet a chargé une société de conseil locale d'effectuer : a) une étude de marché indépendante ayant pour objectif d'évaluer les marchés locaux et régionaux de la construction afin de s'assurer que les propositions de la CESAP sont conformes au contexte et aux tendances locales, et b) une évaluation indépendante des coûts du devis quantitatif et des spécifications techniques pour confirmer que les coûts estimés sont conformes aux taux actuels du marché de la construction.

Contrat pour le mobilier de bureau

47. La CESAP a également publié un appel d'offres relatif à la fourniture de mobilier de bureau et d'accessoires pour les bureaux paysagers proposés. Le dossier d'appel d'offres a été clos en janvier 2020. Au moment de la rédaction du présent rapport, le Groupe des achats de la CESAP avait demandé aux entreprises qui avaient

réussi la partie écrite de l'évaluation de se préparer à la deuxième étape, celle du processus d'évaluation technique des propositions. À cette étape, les soumissionnaires seront invités à installer un mobilier modèle sur place dans les locaux de la CESAP, ce qui permettra d'évaluer une sélection d'articles de mobilier réels et donnera également aux occupants des locaux de la CESAP l'occasion de tester les produits. Les contrats devraient être attribués d'ici la fin de 2020, à temps pour permettre l'aménagement du site pilote temporaire des locaux transitoires, avant le déménagement du personnel au début de 2021.

Contrat pour les services de déménagement et de logistique

48. Pour faciliter le transfert du personnel et du matériel de bureau vers et depuis les locaux transitoires pendant toute la durée du projet, le Groupe des achats de la CESAP et l'équipe de projet lancent un appel d'offres pour l'achat de services de déménagement et de soutien logistique. Les documents de manifestation d'intérêt ont été publiés en avril 2020, et l'évaluation des propositions et l'attribution du contrat devraient être achevées au cours du premier trimestre de 2021.

Contrat pour les services de gestion des travaux

49. Pour pouvoir bénéficier du savoir-faire local, la CESAP a décidé que les services de gestion des travaux feraient l'objet d'un contrat à part, exigeant un plus grand degré de présence locale et d'expérience dans la gestion de projets similaires en Thaïlande. À cette fin, l'équipe de projet mène actuellement une procédure d'appel d'offres en vue de signer un tel contrat. Les documents de l'appel d'offres ont été rédigés de manière à être compatibles avec les documents de l'appel d'offres révisé pour les grands travaux de construction et devaient être publiés en août 2020. L'attribution du contrat devrait avoir lieu en décembre 2020.

D. Activités de planification et de conception

Conception des espaces de bureau et incidence possible de la maladie à coronavirus

50. Dans le cadre des travaux de rénovation intérieure et pour atteindre l'objectif du projet consistant à accroître de 20 % l'efficacité spatiale et l'utilisation de l'espace dans le bâtiment du secrétariat, comme il est indiqué dans le rapport du Secrétaire général où figure la proposition de projet de mise aux normes parasismiques et de remplacement des équipements en fin de vie ([A/71/333](#) et [A/71/333/Corr.1](#)), l'équipe de conception du projet a proposé une nouvelle solution pour les bureaux. En plus d'augmenter l'efficacité spatiale, la configuration proposée favorisera la collaboration et l'échange fructueux d'idées et de compétences, tout en maintenant des espaces de travail adaptés au niveau de concentration requis. La pandémie de COVID-19 a suscité des inquiétudes quant aux risques potentiels pour la santé qu'entraînerait le retour au travail ; elle pourrait aussi faire en sorte que des changements soient apportés à la conception de l'environnement de bureau standard. L'équipe de projet suit de près l'évolution de la situation à la CESAP et dans d'autres lieux d'affectation des Nations Unies en ce qui concerne les mesures prises pour faciliter un retour progressif dans les locaux. On s'attend à ce que tout changement futur puisse se faire dans le respect des paramètres de la conception générale adoptée ; aucun changement n'est cependant proposé pour l'instant à la conception, étant donné l'évolution rapide de la situation. L'équipe de projet continuera de suivre l'évolution de la situation et de déterminer comment intégrer certaines des meilleures pratiques et des enseignements tirés des procédures de retour au bureau, à la CESAP et dans

d'autres lieux d'affectation des Nations Unies, ainsi que dans les secteurs public et privé.

51. En ce qui concerne les conséquences potentielles de la COVID-19 sur les objectifs du projet liés à un gain de 20 % de l'efficacité spatiale, il se peut que la modification de la densité d'occupation (due au fait de créer une plus grande distance entre les postes de travail) entraîne une augmentation du nombre de mètres carrés par poste de travail. Pour l'instant, le retour au bureau progressif du personnel de la CESAP s'est fait grâce au recours aux modalités de travail aménagées et à un nouveau modèle de prestation des services de soutien, ainsi qu'à des mesures préventives visant à atténuer les risques de transmission du virus, plutôt qu'à des changements importants dans l'aménagement des bureaux.

Élimination des matières dangereuses

52. L'élimination des matières dangereuses dans les zones touchées par les travaux de construction est l'un des principaux objectifs du projet. Une première analyse menée à l'échelle du campus par un consultant en 2016 a révélé une présence minimale de matériaux contenant de l'amiante dans le bâtiment du secrétariat ([A/71/333](#) et [A/71/333/Corr.1](#), par. 24). Sur la base des résultats et des recommandations issues de cette analyse, la CESAP s'est engagée à mener une deuxième étude quantitative sur les matières dangereuses dans ses locaux, y compris dans les zones touchées par les principaux travaux de construction.

53. La CESAP met actuellement la dernière main à l'appel d'offres pour la deuxième enquête sur les matières dangereuses et prévoit de la diffuser sur le marché au troisième trimestre de 2020. L'appel d'offres sera aligné sur les conseils reçus de la Division de la gestion des soins et de la sécurité et de la santé au travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies ainsi que des experts en sécurité et hygiène du travail de l'Organisation internationale du Travail (OIT).

54. La CESAP a rencontré des entités locales et des partenaires des Nations Unies afin de susciter des possibilités de collaboration et de soutien à l'égard des opérations de la CESAP en matière d'enlèvement, de confinement et de détection de l'amiante pendant le projet de mise aux normes parasismiques et d'autres travaux de construction dans les locaux de la CESAP.

Partenariat avec la Division de la gestion des soins et de la sécurité et de la santé au travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies

55. Pour renforcer encore les pratiques en matière de sécurité et de santé au travail, la CESAP a entamé une collaboration à la fin de 2019 avec la Division de la gestion des soins et de la sécurité et de la santé au travail du Siège de l'Organisation des Nations Unies, par le biais d'une mission d'assistance initiale de la Division. Cette mission, qui s'est déroulée en décembre 2019, a permis d'atteindre les objectifs suivants : a) renseigner la CESAP sur la gestion des risques en matière de sécurité et de santé au travail ; b) procéder à un examen indépendant des pratiques en matière de sécurité et de santé au travail dans les locaux de la CESAP ; et c) proposer des recommandations et des mesures à court et à long terme pour assurer la conformité des locaux des Nations Unies en matière de sécurité et de santé au travail, notamment en vue de la construction des locaux transitoires et des travaux de construction à venir.

56. Au début de 2020, la Division devait organiser une série de séances de formation à la certification en matière de santé et de sécurité pour les membres du projet de mise aux normes parasismiques et d'autres membres clés du personnel de la CESAP intervenant en matière de sécurité et de santé au travail. Toutefois, en raison des

mesures de confinement liées à la COVID-19 et des restrictions des déplacements qui y sont associées, ces formations ont été reportées.

Accord de partenariat avec l'Organisation internationale du Travail pour favoriser la sécurité et la santé au travail

57. La CESAP a lancé un partenariat de collaboration avec l'OIT afin de tirer des meilleures pratiques et des enseignements du projet de rénovation majeure actuellement en cours à l'OIT, à Genève, en mettant l'accent sur le domaine de la sécurité et de la santé au travail. La CESAP a conclu un accord de coordination avec l'OIT en novembre 2019.

58. Les informations en retour fournies par l'OIT ont également servi à élargir la portée de la deuxième étude sur les matières dangereuses que la CESAP mènera avant le début des principaux travaux de construction. Outre la visite des locaux de la CESAP à la fin de 2019, l'OIT a également organisé à distance plusieurs séances sur les enseignements tirés de l'expérience et le transfert de connaissances avec l'équipe de projet et le Groupe de la gestion des installations de la CESAP afin de partager des conseils utiles sur les exigences en matière de sécurité et de santé au travail à prendre en compte dans les principaux travaux de construction.

Déroulement des travaux et locaux transitoires

59. Il est ressorti clairement des réunions-bilan individuelles avec les soumissionnaires potentiels que la plupart des soumissionnaires qualifiés ayant l'expérience et les compétences nécessaires pour entreprendre le projet avaient une préférence marquée pour une période de construction plus courte, soit de 24 à 30 mois. Sur la base de ces informations, un calendrier de construction d'environ 30 mois est actuellement en cours d'adoption par la CESAP, comme indiqué dans le calendrier du projet figurant dans la section IV.D.

60. Les locaux transitoires sur le site se divisent ainsi : a) un espace nouvellement construit comprenant 1 200 mètres carrés de locaux transitoires ; et b) le rez-de-chaussée du bâtiment A du secrétariat, un espace d'environ 540 mètres carrés qui avait jusqu'ici été sous-utilisé et qui sera rénové au besoin pour accueillir des locaux transitoires. La construction des locaux transitoires, qui est en cours au moment de la rédaction du présent document, devrait être achevée au cours du quatrième trimestre de 2020, à temps pour la première phase des grands travaux en 2021.

Préparation opérationnelle et gestion du changement

61. Pour faciliter le transfert des occupants du bâtiment du secrétariat dans les locaux transitoires au début de 2021, l'équipe de projet a œuvré avec diligence pour organiser de nombreuses activités de préparation opérationnelle et de gestion du changement (et les communications connexes) au cours de l'année écoulée.

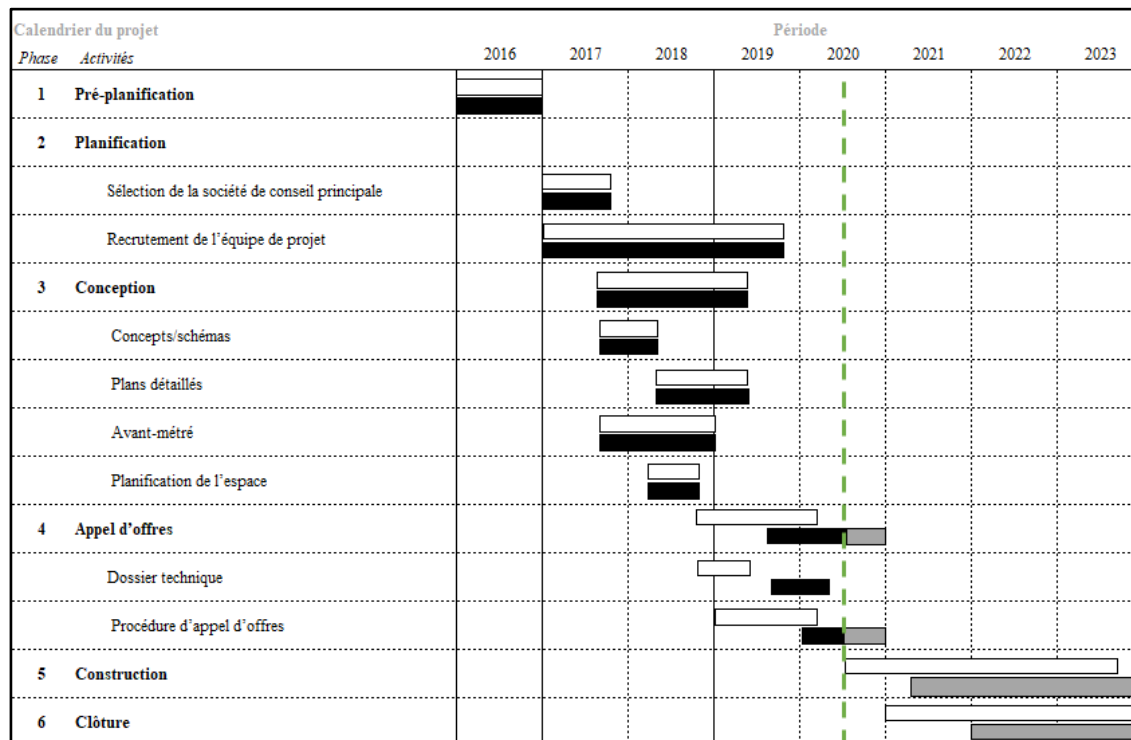
62. Les responsables du projet ont lancé un site Web qui permet de diffuser l'information à un public plus vaste ; ils ont aussi créé et partagé des vidéos d'information et des graphiques animés et commencé à publier un bulletin d'information sur le projet qui paraît tous les deux mois. L'équipe a associé à l'élaboration de ces supports de communication ses groupes de clients de la CESAP et des organismes, fonds et programmes des Nations Unies ainsi que les représentants du personnel pour les tenir informés de l'avancement des projets et connaître les préoccupations du personnel.

E. Calendrier du projet

63. Malgré des retards imprévus dans la procédure d'appel d'offres pour les grands travaux de construction en 2019, le projet devrait encore pouvoir être achevé dans les délais prévus, c'est-à-dire avant la fin de 2023 (voir figure III). À l'heure actuelle, il est prévu qu'un contrat sera attribué au cours du premier trimestre de 2021 et que la construction débutera au cours du trimestre suivant. Ce calendrier est possible grâce à l'adoption d'une approche accélérée, qui prévoit la réduction du nombre de phases de construction, conformément au plan de construction révisé.

64. Ce plan comprendra un nombre de phases de construction inférieur à ce qui avait été initialement prévu, mais comportera toujours des phases de clôture échelonnées, comme il est indiqué dans le deuxième rapport d'étape (A/73/327). La CESAP va continuer de prévoir la participation du Groupe de la gestion des installations à la réception des travaux dès qu'un cycle de travaux sera terminé.

Figure III
Calendrier du projet au 1^{er} juillet 2020



F. Revenus locatifs

65. Les loyers, qui étaient de 264 dollars par an et par mètre carré pour les organismes, fonds et programmes des Nations Unies et de 279,60 dollars pour les autres entités locataires pour l'exercice 2018-2019, resteront les mêmes pour 2020 et 2021. Les taux seront réévalués pour 2022 et au-delà. Le gain d'efficacité spatiale prévu de 20 % dans le bâtiment du secrétariat lorsque le projet sera achevé en 2023 représente 1 800 mètres carrés de surface locative supplémentaire, ce qui devrait se traduire par des recettes locatives supplémentaires de 475 200 dollars (au taux actuel de 264 dollars par mètre carré disponible à la location).

66. Le tableau 1 présente une estimation du montant annuel des revenus locatifs pendant la période de travaux proposée et à la fin du projet, pour la période 2024-2025, lorsque l'optimisation de l'espace aura accru la superficie disponible à la location. Ces projections n'ont pas été modifiées depuis le précédent rapport (A/74/317).

67. Le tableau comprend également le produit qu'il est prévu de tirer de la location de 1 190 mètres carrés de locaux transitoires qui pourraient devenir des locaux locatifs une fois le projet terminé, à compter de 2024 et au-delà.

Tableau 1
Estimation des revenus locatifs

(En dollars des États-Unis)

	2020	2021	2022/2023 ^a	2024/2025 ^a
Loyer par an et par mètre carré	264	264	À évaluer en 2020	À évaluer en 2022
Revenus locatifs (calculés à partir du tarif locatif actuel)	3 496 416	3 819 024	3 819 024	4 294 224
Revenus futurs (locaux transitoires)	–	–	–	314 160
Revenus locatifs, y compris ceux provenant de la location de locaux transitoires (compte tenu du taux de location actuel)	3 496 416	3 819 024	3 819 024	4 608 384

^a Les revenus locatifs pourraient changer au fil des modifications de la surface occupée lors de l'utilisation des locaux transitoires pendant la durée des travaux.

VI. Dépenses et coûts prévus

A. Dépenses effectives et montant estimatif des dépenses jusqu'à la fin de 2020

68. Par ses résolutions 71/272 A, 72/262 A, 73/279 A et 74/263, l'Assemblée générale a ouvert un crédit d'un montant total de 15 829 800 dollars au titre du projet pour la période 2017-2020. Au 31 juillet 2020, le montant cumulé des dépenses s'élevait à 6 944 200 dollars et les dépenses prévues pour le reste de l'année 2020 étaient estimées à 1 589 400 dollars, comme indiqué dans le tableau 2.

69. Comme indiqué dans le tableau 2, il devrait rester un solde inutilisé de 7 296 200 dollars à la fin de 2020, en raison principalement des retards dans le démarrage des grands travaux de construction, qui sont désormais reportés à 2021.

Tableau 2
Dépenses effectives au 31 juillet 2020 et prévisions pour le reste de l'année 2020

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Crédits ouverts pour la période 2017-2020</i>	<i>Montant cumulé des dépenses au 31 juillet 2020</i>	<i>Dépenses prévues du 1^{er} août au 31 décembre 2020</i>	<i>Total des dépenses prévues pour la période 2017-2020</i>	<i>Montant estimatif du solde inutilisé à la fin de 2020</i>
	(a)	(b)	(c)	(d) = (b) + (c)	(e) = (a) - (d)
Chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien)					
1. Coûts de construction	8 770,0	1 620,4	1 073,1	2 693,5	6 076,5
2. Services spécialisés	2 519,2	2 412,4	117,4	2 529,8	(10,6)
3. Hausse des coûts	835,5	–	–	–	835,5
4. Imprévus	611,7	22,8	–	22,8	588,9
Total partiel (chapitre 33)	12 736,4	4 055,6	1 190,5	5 246,1	7 490,3
Chapitre 19 (Développement économique et social en Asie et dans le Pacifique)					
5. Gestion des projets	3 093,4	2 888,6	398,9	3 287,5	(194,1)
Total partiel (chapitre 19)	3 093,4	2 888,6	398,9	3 287,5	(194,1)
Total	15 829,8	6 944,2	1 589,4	8 533,6	7 296,2

B. Ressources nécessaires pour 2021

70. Les ressources nécessaires pour 2021 sont présentées dans le tableau 3. Le montant total des dépenses prévues pour 2021 s'élève à 13 617 800 dollars, ventilées comme suit :

a) Un montant de 889 700 dollars au titre du chapitre 19, Développement économique et social pour l'Asie et le Pacifique, pour le maintien de certains des postes existants de l'équipe de projet [1 P-5, 1 P-4, 1 P-3, 2 administrateurs(trices) recruté(e)s sur le plan national et 2 agent(e)s locaux(ales)], ainsi que des trois postes approuvés en 2019 mais non pourvus en 2020 en raison de retards dans le démarrage des travaux. Ces trois postes (de responsable de la sécurité du projet, d'assistant(e) informatique et d'agent(e) de sécurité), tous des postes d'agent(e) local(e), devraient être pourvus en 2021 afin de soutenir les grands travaux de construction ;

b) Un montant de 12 728 100 dollars au titre du chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien) pour les grands travaux, y compris le mobilier et les agencements, les services spécialisés, la hausse des coûts et les provisions pour imprévus.

Tableau 3
Ressources nécessaires pour 2021

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Dépenses prévues en 2021</i>	<i>Montant estimatif du solde inutilisé à la fin de 2020</i>	<i>Montant net des besoins de financement en 2021</i>
	(a)	(b)	(c) = (a) - (b)
Chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien)			
1. Coûts de construction	9 858,9	6 076,5	3 782,4
2. Services spécialisés	310,1	(10,6)	320,7
3. Hausse des coûts	1 402,0	835,5	566,5
4. Imprévus	1 157,1	588,9	568,2
Total partiel (chapitre 33)	12 728,1	7 490,3	5 237,8
Chapitre 19 (Développement économique et social en Asie et dans le Pacifique)			
5. Gestion des projets	889,7	(194,1)	1 083,8
Total	13 617,8	7 296,2	6 321,6

71. L'Assemblée générale ayant approuvé, dans sa résolution 71/272 A, l'ouverture d'un compte pluriannuel des travaux en cours aux fins des dépenses du projet à compter de 2017 jusqu'à l'achèvement du projet, le solde inutilisé prévu de 7 296 200 dollars à la fin de 2020 sera déduit du montant des ressources de 13 617 800 dollars demandées pour 2021. Par conséquent, le montant net des ressources nécessaires pour 2020 est de 6 321 600 dollars, dont : a) 1 083 800 dollars au titre du chapitre 19 (Développement économique et social en Asie et dans le Pacifique) ; et b) 5 237 800 dollars au titre du chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien) du projet de budget-programme pour 2021.

VII. Prochaines étapes

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

- a) de poursuivre le recrutement du reste des membres de l'équipe de gestion du projet ;
- b) de procéder au déménagement des occupants dans les locaux transitoires en prévision de la première phase des travaux de construction ;
- c) de poursuivre les mesures de gestion du changement et de préparation opérationnelle avec le personnel de la CESAP et les locataires ;
- d) de mener à bien la procédure d'appel d'offres pour l'exécution des grands travaux et les autres contrats importants ;
- e) de continuer de suivre les questions liées à la santé et à la sécurité au travail afin d'assurer la sécurité et le bien-être du personnel et des visiteurs dans les locaux de la CESAP tout au long de la phase de la construction ;
- f) de continuer de mener des analyses de la valeur pendant toute la phase de construction afin de ne pas dépasser le budget approuvé ;

g) de continuer de gérer les risques liés au projet, y compris les conséquences de la pandémie de COVID-19, en utilisant à la fois des stratégies indépendantes et intégrées de gestion des risques ;

h) de poursuivre la planification des futurs espaces de bureaux en tenant dûment compte de l'impact éventuel de la pandémie de COVID-19 et de mener des actions de sensibilisation pour attirer des locataires supplémentaires dans les locaux de la CESAP.

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

73. L'Assemblée générale est invitée à :

a) prendre note du présent rapport ;

b) ouvrir un crédit de 6 321 600 dollars au titre des activités de projet pour 2021, dont 1 083 800 dollars au titre du chapitre 19 (Développement économique et social en Asie et dans le Pacifique) et 5 237 800 dollars au chapitre 33 (Travaux de construction, transformation, amélioration des locaux et gros travaux d'entretien) du projet de budget-programme pour 2021, qui sera imputé sur le fonds de réserve.

Annexe

Prévisions de dépenses révisées

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total	Montant figurant dans le document A/74/317	Écart
Chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien)										
1. Coûts de construction										
1.1 Travaux de construction	–	–	–	–	8 482,5	6 477,5	5 398,0	20 358,0	20 358,0	–
1.2 Locaux transitoires	–	–	1 535,5	1 232,5	1 200,0 ^a	200,0	100,0	4 268,0	4 268,0	–
1.3 Dispositif de sécurité physique	–	–	–	13,6	176,4	–	–	190,0	190,0	–
Total partiel (coûts de construction)	–	–	1 535,5	1 246,1	9 858,9	6 677,5	5 498,0	24 816,0	24 816,0	–
2. Services spécialisés										
2.1 Société de conseil principale	201,8	1 366,3	197,2	0,3	10,0	10,0	10,0	1 795,6	2 522,9	(727,3)
2.2 Conception parasismique	134,4	–	–	–	–	–	–	134,4	134,4	–
2.3 Gestion des risques	–	7,5	55,2	45,2	74,6	58,2	–	240,7	240,7	–
2.4 Autres services	125,8	57,0	44,0	295,2	225,5	185,3	136,7	1 069,5	342,2	727,3
Total partiel (services spécialisés)	462,0	1 430,8	296,4	340,7	310,1	253,5	146,7	3 240,2	3 240,2	–
3. Hausse des coûts	–	–	–	–	1 402,0	1 365,9	1 121,2	3 889,1	3 889,1	–
4. Imprévus	–	–	22,8	–	1 157,1	829,7	992,6	3 002,2	3 194,4	(192,2)^b
Total partiel (chapitre 33)	462,0	1 430,8	1 854,7	1 586,8	12 728,1	9 126,6	7 758,5	34 947,5	35 139,7	(192,2)
Chapitre 19 (Développement économique et social en Asie et dans le Pacifique)										
5. Gestion des projets										
5.1 Équipes de gestion du projet et d'appui au projet	474,8	613,9	782,6	881,9	876,1	672,2	310,3	4 611,8	4 426,6	185,2 ^b
5.2 Architecte/ingénieur(e), basé au Siège (50 % des coûts)	14,2	135,6	147,6	124,0	–	–	–	421,4	403,8	17,6
5.3 Déplacements de l'équipe de projet	24,7	–	–	– ^c	13,6	–	–	38,3	48,9	(10,6)
Total partiel (chapitre 19)	513,7	749,5	930,2	1 005,9	889,7	672,2	310,3	5 071,5	4 879,3	192,2
Total	975,7	2 180,3	2 784,9	2 592,7	13 617,8	9 798,8	8 068,8	40 019,0	40 019,0	0,0

^a Une partie des coûts de construction des locaux transitoires (1 million de dollars), initialement prévue pour 2020, a été reportée à 2021.

^b Dépassement de crédits résultant principalement de la nécessité de prolonger les postes de l'équipe de gestion du projet au-delà de l'échéance initiale prévue (voir les paragraphes 15 et 16 ci-dessus).

^c Les frais de déplacement pour 2020 ont été supprimés et ont été absorbés dans les coûts de gestion du projet.