



# Assemblée générale

Distr. générale  
15 novembre 2013  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-huitième session

Points 133 et 134 de l'ordre du jour

### Budget-programme de l'exercice biennal 2012-2013

Projet de budget-programme  
pour l'exercice biennal 2014-2015

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

### Rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

#### I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné le rapport du Secrétaire général sur le Plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève (A/68/372). À cette occasion, il a rencontré le Secrétaire général adjoint à la gestion et d'autres représentants du Secrétaire général, qui lui ont fourni des éclaircissements et des renseignements complémentaires, avant de recevoir des réponses par écrit le 9 octobre 2013.

2. Le rapport du Secrétaire général a été établi en application de la résolution 66/247, par laquelle l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter à sa soixante-huitième session, dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2014-2015, un plan de mise en œuvre et une analyse des coûts détaillés fondés sur la solution à moyen terme (huit ans), assortis d'explications détaillées sur la répartition et le calcul des coûts (à la suite d'une étude technique et architecturale approuvée pour l'exercice 2010-2011). Dans la même résolution, l'Assemblée a décidé d'approuver un montant de 810 600 dollars pour le personnel temporaire (autre que pour les réunions) au titre du chapitre 29E [Administration (Genève)] du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013, pour le recrutement d'un architecte de la classe P-4 et d'un ingénieur de la classe P-4, ainsi qu'un montant supplémentaire de 2,8 millions de dollars pour les services contractuels nécessaires à l'élaboration du plan détaillé de mise en œuvre et d'échelonnement, au titre du chapitre 34 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien). Les décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre au sujet du plan patrimonial sont énoncées aux points



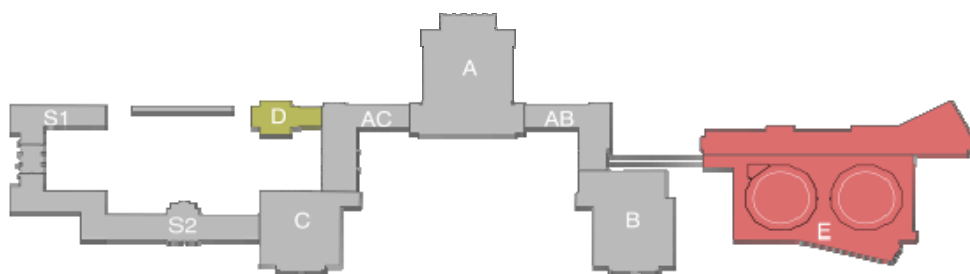
a) à i) du paragraphe 138 du rapport du Secrétaire général. Les recommandations du Comité consultatif figurent aux sections II à VI du présent rapport.

3. L'Office des Nations Unies à Genève est situé au Palais des Nations. Initialement construit pour la Société des Nations, cet édifice se compose d'une partie historique achevée en 1937 puis agrandie dans les années 50, à laquelle ont été adjointes en 1973 des installations de conférence et une « tour » de bureaux (le bâtiment E) (voir [A/68/372](#), par. 9). La figure I ci-dessous, reprise du rapport du Secrétaire général, présente un aperçu schématique de la disposition du complexe.

Figure I

**Aperçu schématique du complexe du Palais des Nations**

(Bâtiments A à E et S)



## II. Étude d'ensemble de l'option d'exécution à moyen terme

4. Dans la section III de son rapport, le Secrétaire général résume les principaux résultats de l'étude d'ensemble menée en vue de présenter un plan de mise en œuvre et une analyse des coûts détaillés pour le plan stratégique patrimonial, fondés sur la solution à moyen terme. Selon le Secrétaire général, l'étude d'ensemble a non seulement permis de constater à nouveau d'importantes insuffisances déjà connues concernant les bâtiments et les risques qui en découlent pour la santé et la sécurité, mais a également révélé un certain nombre d'autres risques liés notamment à la structure, à la prévention des incendies, à l'amiante et à la continuité des opérations ([A/68/372](#), par. 17).

### Risques majeurs et portée du projet

5. S'agissant des risques structurels, le Secrétaire général indique que l'étude a mis en lumière des faiblesses structurelles qui n'avaient pas été décelées auparavant dans les bâtiments E et S et auxquelles il est assez urgent de remédier par d'importants travaux de remise en état. À cet égard, des études approfondies supplémentaires telles que des relevés géotechniques et des essais structurels sont à prévoir pour évaluer la nature exacte des mesures correctives requises ([A/68/372](#), par. 18). Le Comité consultatif lit dans le rapport qu'il a été confirmé que la stabilité structurelle (surtout dans les bâtiments E et S) était insuffisante au regard de l'évolution récente des normes de construction parasismique qui ont été actualisées du fait de l'activité sismique enregistrée dans la région [[A/68/372](#), par. 17 a)]. Ayant demandé des précisions, le Comité a été informé que, les normes parasismiques

suisses, qui datent de 2003, étant en cours de révision, c'est la réglementation française, plus récente (actualisée en octobre 2010), qui a servi de référence pour évaluer la sécurité du complexe du Palais des Nations. **Le Comité consultatif recommande que le Secrétaire général s'enquière auprès des autorités du pays hôte de l'état d'avancement de la révision de la réglementation parasismique et de tenir l'Assemblée générale informée de toute évolution à cet égard.**

6. S'agissant de la portée du projet, le Secrétaire général explique qu'il est nécessaire de rénover complètement les bâtiments historiques pour les mettre en conformité avec les règles de construction en vigueur, la priorité étant accordée à la protection de la santé, à la sécurité incendie et à l'accessibilité pour les personnes handicapées. Les mesures prioritaires à prendre dans le cadre du projet pour atténuer les risques sur le plan de la santé et de la sécurité sont énumérées aux points a) à h) du paragraphe 24 du rapport du Secrétaire général.

7. Le Secrétaire général précise que, pour valider la portée du projet, les éléments d'information ci-après ont été pris en compte dans l'étude : a) l'évaluation préliminaire de l'état des bâtiments, achevée en 2009; b) l'étude technique et architecturale réalisée en 2011; c) les travaux d'économies d'énergie exécutés en 2012-2013 grâce à une contribution volontaire du pays hôte; d) les travaux de réfection et d'entretien entrepris au titre du budget-programme de l'exercice biennal 2012-2013 et prévus dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2014-2015 (A/68/372, par. 23) (voir également par. 27 ci-après).

### **Stratégies d'exécution**

8. Dans le cadre de l'étude d'ensemble relative à la mise en œuvre de l'option à moyen terme, les différentes stratégies possibles ont été analysées. Trois stratégies d'exécution ont été retenues, qui partagent une même approche pour la réfection des bâtiments historiques (rénovation complète des bâtiments A, B, C, D et S) et la rénovation complète des espaces de conférence du bâtiment E (A/68/372, par. 34 et 35). Le tableau 2 du rapport du Secrétaire général offre un aperçu comparatif des trois stratégies envisagées.

9. La méthode préconisée pour remédier aux insuffisances structurelles du bâtiment E, dans les sept étages supérieurs de la tour, et aménager des locaux temporaires varie en revanche suivant la stratégie, comme le montre le résumé ci-dessous (A/68/372, par. 36) :

#### **Stratégie d'exécution a)**

Remise en état complète des étages de bureaux et des espaces de conférence, édification d'un immeuble de bureaux permanent de 4 015 mètres carrés et construction de locaux temporaires à usage de bureaux de 13 106 mètres carrés à utiliser uniquement pendant la durée du chantier.

#### **Stratégie d'exécution b)**

Démantèlement partiel des sept étages supérieurs et reconstruction des différents niveaux au même emplacement, rénovation complète des espaces de conférence et construction d'un nouvel édifice temporaire de 8 017 mètres carrés qui fournira des bureaux transitoires pendant les travaux de rénovation.

### Stratégie d'exécution c)

Démantèlement des étages supérieurs du bâtiment E, construction d'un nouvel immeuble permanent de 20 596 mètres carrés (de taille équivalente à celle de la partie du bâtiment E à démanteler et situé à proximité de ce bâtiment), destiné initialement à un usage transitoire pendant la durée du chantier.

10. L'analyse comparative des trois stratégies en termes de calendrier, de coût global, de faisabilité et de risque est résumée aux paragraphes 38 à 43 du rapport du Secrétaire général. Le Secrétaire général formule les considérations suivantes :

- La stratégie d'exécution a) nécessiterait des travaux considérables de renforcement des structures et notamment d'excaver les fondations. Or, les risques liés à l'exécution de tels travaux sont difficiles à mesurer avec certitude, mais sont considérés comme très élevés;
- La stratégie b) a été écartée d'emblée en raison de risques imprévisibles non négligeables et, partant, des incertitudes quant aux moyens de les limiter;
- La stratégie d'exécution c) (837 millions de francs suisses) coûterait moins cher en termes de dépenses d'équipement que la stratégie d'exécution a) (924 millions de francs suisses) et la durée d'exécution à prévoir serait inférieure d'un an environ à celle de la stratégie a). Par ailleurs, compte tenu des surfaces de bureaux à louer actuellement disponibles à Genève et de leur coût, le Secrétaire général a constaté que la construction d'un immeuble permanent qui fournirait des locaux transitoires sur place coûterait moins cher à long terme et serait, sur le plan opérationnel, la solution la plus efficace pour le plan stratégique patrimonial. Et surtout, ce serait le seul moyen de disposer d'un bâtiment désamianté, à haute efficacité énergétique et parfaitement conforme aux normes de construction parasismique, de protection contre l'incendie et d'accessibilité.

11. Le Secrétaire général estime qu'au vu des résultats des évaluations actuelles des structures, et sans préjuger des conclusions d'une nouvelle auscultation technique approfondie, le remplacement des espaces de bureaux du bâtiment E, conformément à la stratégie d'exécution c), serait en principe la solution la plus avantageuse (A/68/372, par. 44). Un plan détaillé de mise en œuvre avec indication des coûts a donc été élaboré pour cette stratégie. **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale approuve la stratégie d'exécution c) proposée par le Secrétaire général.**

### Plan de mise en œuvre et calendrier des travaux

12. Le plan détaillé de mise en œuvre et le calendrier des travaux élaborés pour la stratégie c) sont décrits aux paragraphes 45 à 59 et dans la figure II du rapport du Secrétaire général. Il est prévu de commencer à établir le dossier technique de la première phase au début de 2014 et de lancer le chantier proprement dit au début de 2017, le programme complet de rénovation devant s'achever à la fin de 2023. Il est prévu que la mise en œuvre du projet s'effectue en quatre étapes, dont on trouve une illustration à l'annexe I du rapport du Secrétaire général.

13. Par rapport au calendrier initial (envisagé dans l'étude technique et architecturale menée en 2011), qui partait du principe que la construction commencerait lors de l'achèvement du plan-cadre d'équipement à la fin de 2014, la

version actualisée de ce calendrier table sur une mise en chantier au premier trimestre de 2017, à condition que l'Assemblée générale ait approuvé d'ici à la fin de 2013 l'affectation des ressources requises pour conclure les contrats relatifs aux travaux de conception durant l'exercice biennal 2014-2015 (A/68/372, par. 56). Le Secrétaire général indique que cette modification du calendrier résulte de la décision de gestion d'achever l'élaboration d'une stratégie détaillée de mise en œuvre et d'un plan détaillé d'établissement des coûts avant d'engager la phase de conception, ainsi que de la décision de prévoir suffisamment de temps pour établir un dossier technique complet avant l'ouverture du chantier (A/68/372, par. 57).

**14. Le Comité consultatif estime que la durée de la phase de conception (3 ans) semble excessivement longue par rapport à la durée totale de mise en œuvre de 2014 à 2023 (10 ans). Le Comité n'est pas convaincu par les explications données par le Secrétaire général et considère que les phases de construction et de rénovation devraient commencer dès que possible après l'achèvement du plan-cadre d'équipement.**

#### **Priorités en matière de projets d'équipement, et échelonnement de ceux-ci**

15. Le Comité consultatif rappelle qu'après avoir examiné le rapport du Secrétaire général sur l'étude de faisabilité concernant les besoins en locaux au cours de la période 2014-2034 des organismes des Nations Unies à New York (A/66/349), l'Assemblée générale a prié celui-ci, dans sa résolution 67/254 A, de lui présenter dès que possible à sa soixante-huitième session un nouveau rapport, assorti d'informations détaillées sur toutes les formules viables (résolution 67/254 A, sect. III, par. 6). Dans la même résolution, l'Assemblée a prié de nouveau le Secrétaire général de faire en sorte que plusieurs grands projets d'équipement ne soient pas réalisés simultanément afin qu'il ne faille pas les financer tous en même temps (résolution 66/247, sect. VII, par. 4, et résolution 67/254 A, sect. III, par. 12). Le Comité prend note de l'intention du Secrétaire général, annoncée dans le onzième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement, de présenter à l'Assemblée générale à la reprise de sa session au début de 2014 un rapport sur les besoins en locaux à long terme des organismes des Nations Unies à New York (voir A/68/352, par. 32).

16. Le Comité consultatif a demandé quel rang de priorité le Secrétaire général accordait au plan stratégique patrimonial par rapport aux besoins en locaux à long terme des organismes des Nations Unies à New York. Le Comité a été informé que le Secrétaire Général était d'avis que ces deux projets devraient avoir le même rang de priorité élevé; il n'y avait toutefois pas de corrélation entre les calendriers de projet du plan stratégique patrimonial et de la construction d'un éventuel bâtiment DC-5 qui serait occupé dans le cadre d'un bail assorti d'une clause de location-achat (une des options présentées par le Secrétaire général dans son rapport publié sous la cote A/66/349), car cette dernière ne constituerait pas un projet d'équipement. Ayant demandé des précisions, le Comité a été informé que le Secrétaire général croyait comprendre que les options qui n'entraîneraient pas de dépenses d'équipement majeures pour l'ONU ou de contributions extraordinaires de la part des États Membres, comme le financement envisagé pour un immeuble DC-5, n'étaient pas concernées par la demande susmentionnée formulée par l'Assemblée générale. Le Secrétaire général estime par conséquent que le plan stratégique patrimonial pourrait être exécuté en parallèle avec de grands projets d'équipement destinés à répondre

aux besoins en locaux à long terme des organismes des Nations Unies à New York si tant est que ceux-ci étaient financés par une tierce partie et approuvés par l'Assemblée générale. **À cet égard, le Comité consultatif rappelle que l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter, dès que possible à sa soixante-huitième session, un nouveau rapport sur les besoins en locaux des organismes des Nations Unies à New York sur le long terme, assorti d'informations détaillées sur toutes les formules viables, y compris celles qui n'ont pas été suffisamment examinées ou approfondies dans le rapport cité ci-dessus, et de veiller à ce que toutes les formules y soient traitées de la même manière, tout en s'efforçant de déterminer la plus avantageuse pour l'Organisation dans tous les cas (résolution 67/254 A, sect. III, par. 6). Le Comité n'est pas convaincu par la définition des projets d'équipement sur laquelle s'appuie le Secrétaire général. De l'avis du Comité, quelles que soient les différentes modalités de financement, les États Membres devront verser des contributions obligatoires pour financer les projets. Toutefois, l'Assemblée générale sera peut-être disposée à tenir compte, pour l'application du paragraphe 12 de la section III de sa résolution 67/254, des modalités de financement distinctes et à envisager l'exécution simultanée de grands projets d'équipement.**

17. Le Comité consultatif rappelle que le Secrétaire général a relancé un examen stratégique des biens immobiliers, qui donnera une vue d'ensemble de l'état des installations existantes et permettra d'établir un programme d'investissement sur 20 ans, définissant les besoins en matière de travaux de construction, de transformation et d'amélioration des locaux et de gros travaux d'entretien (A/68/7, par. XI.5 et XI.6). On trouvera des informations plus détaillées et des observations et recommandations du Comité consultatif dans les paragraphes XI.5 à XI.10 de son premier rapport sur le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2014-2015 (A/68/7). En réponse à ses questions, le Comité a également été informé que le rapport sur l'examen stratégique devrait être soumis à l'Assemblée durant la première partie de la reprise de sa soixante-huitième session. **Le Comité consultatif réaffirme que tous les projets d'équipement et toutes les prévisions de dépenses s'y rapportant devraient être englobés dans l'examen stratégique des biens immobiliers de façon à donner une portée globale à l'analyse et aux activités de planification de l'Organisation (A/68/7, par. XI.10).**

#### **Optimisation de l'utilisation des locaux à usage de bureaux**

18. Des informations sur l'optimisation de l'espace dans le cadre du plan stratégique patrimonial sont fournies dans les paragraphes 27 à 33 du rapport du Secrétaire général publié sous la cote A/68/372. Il y est indiqué qu'une analyse détaillée d'optimisation de l'espace menée dans le cadre de l'étude d'ensemble a montré que, conformément aux lignes directrices en vigueur à l'ONU en matière d'aménagement des locaux, on pourrait tabler sur une augmentation de l'occupation des bâtiments pouvant aller jusqu'à 25 % environ. En conséquence, le Palais des Nations pourrait accueillir un effectif supplémentaire d'environ 700 personnes, passant de 2 800 postes de travail à 3 500. On trouve dans le tableau 1 du rapport du Secrétaire général une analyse des modifications susceptibles d'être apportées à la capacité des locaux à usage de bureaux, bâtiment par bâtiment.

19. Le Comité consultatif a demandé des précisions sur la façon dont le nombre de postes de travail dans les locaux augmenterait de 25 % et a été informé que ces

gains d'efficacité avaient été calculés sur la base des essais d'occupation effectués (sur la base de l'effectif actuel et des besoins en matière d'appui), et compte tenu des facteurs suivants : a) consolidation des besoins d'espace au niveau de chaque département, avec un mélange de bureaux paysagers et de bureaux individuels fermés suivant les plans arrêtés pour le département en question; b) réduction à deux du nombre d'étages où il sera possible de circuler à travers les bâtiments (le rez-de-chaussée, où se trouvent les entrées principales et où on accède à de nombreuses activités publiques, et le troisième étage, qui assure la continuité de l'accès aux salles de conférence); c) centralisation du stockage des archives administratives de chaque département, comme prévu dans les plans pour les bureaux paysagers. Le Comité a également été informé qu'il serait possible d'envisager, au début de la phase de planification, le transfert du personnel du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, qui se trouve actuellement dans le bâtiment Motta et dans le Palais Wilson (voir également les paragraphes 22 et 43 ci-après).

20. En ce qui concerne la mise en place de formules d'utilisation souple de l'espace de travail, le Secrétaire général indique que les résultats de l'étude en cours dans le cadre de l'examen des besoins en locaux à long terme à New York seraient également pris en considération dans le futur cadre d'utilisation de l'espace au Palais des Nations (A/68/372, par. 29). À cet égard, le Comité consultatif note que le Secrétaire général a présenté un rapport sur la gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies (A/68/387). On trouve les observations et recommandations du Comité à ce sujet dans son rapport correspondant (A/68/583). **En outre, le Comité consultatif rappelle que la mise en service d'Umoja suppose une refonte complète des procédures de l'Organisation et devrait donc avoir un impact sur l'évolution des effectifs du Secrétariat et les qualifications requises des membres du personnel. Le Comité rappelle également que le Secrétaire général doit présenter à l'Assemblée générale, pour examen, un rapport contenant des propositions en vue de l'adoption d'un nouveau modèle global de prestation de services. L'adoption d'un tel modèle par l'Assemblée pourrait avoir des répercussions sur le tableau d'effectifs de l'Organisation, les qualifications requises des fonctionnaires et leur lieu d'affectation (A/68/583, par. 8). Le Comité est donc d'avis que l'impact de ces initiatives devrait être pris en compte dans tous les grands projets d'équipement et que les progrès accomplis en la matière devraient être portés à l'attention de l'Assemblée sans tarder.**

#### **Installations de conférence nécessaires et portée du projet**

21. Les bâtiments du Palais des Nations comprennent 34 grandes salles de conférence (A/68/372, par. 9). Le Secrétaire général indique que, dans la mesure où le plan stratégique patrimonial porte uniquement sur la rénovation des installations actuelles du Palais des Nations, si un accroissement sensible des ressources allouées aux services de conférence du Conseil des droits de l'homme ou des organes conventionnels était approuvé et ne pouvait être absorbé par les installations de conférence existantes, il faudrait prévoir une expansion de ces installations et, partant, revoir à la hausse la portée du plan stratégique patrimonial, ce qui nécessiterait des ressources supplémentaires (A/68/372, par. 12).

22. En réponse à ses questions, le Comité consultatif a été informé qu'après les travaux de rénovation, le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme devrait résilier le bail actuel au Palais Wilson et déménager dans le Palais

des Nations. Pour compenser la perte des deux salles de conférence actuellement utilisées au Palais Wilson, le plan stratégique patrimonial prévoit deux nouvelles salles de conférence au Palais des Nations, d'une surface équivalente, qui seront dotées de cabines d'interprétation et d'une configuration souple permettant leur division en jusqu'à six salles.

23. Le Comité consultatif a demandé des précisions sur les taux d'utilisation des salles de conférence entre 2007 et 2012 et a été informé que, pour celles du Palais des Nations et du Palais Wilson pouvant accueillir des réunions qui nécessitent des services d'interprétation, les taux étaient compris entre 63 % et 73 % (un taux de 100 % signifiant deux réunions par jour ouvrable pour chaque salle). En outre, le Comité a été informé qu'en ce qui concerne les deux salles de conférence du Palais Wilson, les taux d'utilisation avaient été de 85 % pour la plus grande et de 55 % pour la plus petite. Il a également été indiqué au Comité que la capacité actuelle des salles de conférence était à peine suffisante pour répondre aux besoins pendant les périodes de pointe, mais qu'en dehors de celles-ci il y aurait des disponibilités si des mandats nouveaux ou élargis devaient être confiés au Conseil des droits de l'homme.

24. **Le Comité consultatif ne voit pas d'objection à l'ajout de deux nouvelles salles de conférence au Palais des Nations dans le projet de plan stratégique patrimonial. Le Comité est néanmoins d'avis que la capacité actuelle des salles de conférence n'a pas été utilisée de façon optimale et que le Secrétaire général devrait veiller à assurer une meilleure utilisation des locaux du Palais des Nations. En outre, le Comité a déjà redit, dans son rapport sur le plan des conférences, la préoccupation que lui inspire le faible rythme de l'amélioration des taux d'utilisation des services et installations de conférence (A/68/567, par. 5).**

### III. Estimation des coûts liés au projet

25. Selon une analyse de la stratégie c), le coût total du projet est estimé à 837 millions de francs suisses (891,37 millions de dollars), soit un surcoût de 219 millions de francs suisses par rapport à l'estimation initiale de 618 millions de francs suisses correspondant à l'option à moyen terme, fondée sur l'étude technique et architecturale achevée en 2011 (voir A/68/372, par. 67 et tableau 4). Le Comité consultatif a obtenu, à sa demande, un tableau (voir l'annexe au présent rapport) montrant la ventilation des dépenses prévues selon l'estimation de 2011 (A/66/7/Add.3, annexe II). Le Comité retient de ce tableau que les prévisions de dépenses ont beaucoup augmenté à certaines rubriques, notamment au titre des services de consultant (voir par. 28 ci-après), des dépenses connexes (voir par. 35 ci-après) et des imprévus (voir par. 73 ci-après), mais ont aussi enregistré une diminution de 46 millions de francs suisses, qui tient au fait que la rénovation des villas et des autres bâtiments annexes, prévue dans l'étude réalisée en 2011, ne fait plus partie du projet.

26. La méthode d'estimation des coûts est décrite aux paragraphes 60 à 63 du rapport du Secrétaire général, et le plan d'établissement des coûts pour les cinq prochains exercices biennaux (2014-2015 à 2022-2023) est présenté dans le tableau 3 dudit rapport. Le Secrétaire général indique que le plan d'établissement des coûts tient compte de toutes les dépenses afférentes au projet, y compris celles qui sont liées : a) aux travaux de construction et de rénovation; b) aux travaux



auxiliaires; c) aux honoraires des consultants et à la gestion du projet; et d) aux imprévus, aux hausses des coûts et aux provisions, aux primes d'assurance et au contrôle de la qualité (A/68/372, par. 63). Il précise également que la fiabilité du coût estimatif du projet dépend du maintien de la portée, du calendrier et des différentes phases du plan stratégique patrimonial tout au long de son exécution et de l'adoption d'une approche intégrée de la gestion des risques et des coûts (A/68/372, par. 66).

27. Selon le Secrétaire général, le plan d'établissement des coûts ne prend pas en considération : a) les ressources nécessaires pour la transformation et l'amélioration des locaux et les gros travaux d'entretien prévus à l'Office des Nations Unies à Genève énoncées au chapitre 34 du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013 et au chapitre 33 du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2014-2015 (15 millions de dollars); et b) les dépenses couvertes par le don de 50 millions de francs suisses (53,25 millions de dollars) fait par le pays hôte aux fins du financement des travaux de gros œuvre déjà engagés en vue de réaliser des économies d'énergie (A/68/372, par. 65 et 11). **Le Comité consultatif demande de nouveau que le Secrétaire général n'épargne aucun effort pour veiller à ce que les travaux entrepris pendant l'exercice 2012-2013 et devant l'être au cours de l'exercice 2014-2015 n'aient pas à être refaits dans le cadre du plan stratégique patrimonial (A/68/7, par. XI.19).**

28. Le Comité consultatif retient de l'annexe au présent rapport que, dans les estimations révisées, les honoraires de consultants pour la conception, la planification et les documents relatifs à la construction ont augmenté de 34 millions de francs suisses (passant de 42 millions à 76 millions de francs suisses) et les dépenses prévues au titre de la gestion du projet par l'Office des Nations Unies à Genève sont passées de 14 millions à 47 millions de francs suisses. Ayant demandé des précisions, il a obtenu un état comparatif des prévisions de dépenses du plan stratégique patrimonial et du plan-cadre d'équipement, présenté dans le tableau 1 ci-après.

Tableau 1  
**État comparatif des prévisions de dépenses au titre des services de consultant et de gestion de projet dans le plan stratégique patrimonial et le plan-cadre d'équipement**

(En milliers de francs suisses et de dollars des États-Unis)

<i>Services de consultant et gestion de projet</i>	<i>Plan stratégique patrimonial : dépenses prévues au budget (francs suisses)</i>	<i>Plan stratégique patrimonial : dépenses prévues au budget (dollars É.-U.)</i>	<i>Plan-cadre d'équipement : dépenses effectives et montant nécessaire prévus pour achèvement (dollars É.-U.)</i>
Honoraires d'étude	76 000	80 937	165 167
Gestion de programmes, gestion des risques et autres services de consultant	25 000	26 624	52 051
Enquête et essais sur place	5 000	5 325	(Compris dans les honoraires d'étude)
Plan stratégique patrimonial : équipe de gestion de projet et de coordination	47 000	50 053	–

<i>Services de consultant et gestion de projet</i>	<i>Plan stratégique patrimonial : dépenses prévues au budget (francs suisses)</i>	<i>Plan stratégique patrimonial : dépenses prévues au budget (dollars É.-U.)</i>	<i>Plan-cadre d'équipement : dépenses effectives et montant nécessaire prévus pour achèvement (dollars É.-U.)</i>
Plan cadre d'équipement : groupe d'appui au personnel et de coordination	–	–	47 102
Plan cadre d'équipement : personnel (dépenses connexes)	–	–	33 554
<b>Total</b>	<b>153 000</b>	<b>162 939</b>	<b>297 874</b>

29. Le Comité consultatif note aussi que le plan révisé d'établissement des coûts prévoit des dépenses d'un montant de 27 millions de francs suisses au titre du mobilier (voir annexe). Une réserve pour imprévus de 20 % a également été calculée pour les dépenses connexes, dont le mobilier. Ayant demandé des précisions, le Comité a été informé qu'un examen complet du mobilier existant devait encore être effectué et que la quantité de mobilier neuf ou réutilisé nécessaire n'était donc pas encore connue. **Le Comité consultatif rappelle que, dans sa résolution sur le plan-cadre d'équipement, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de faire tout son possible pour que le mobilier en bon état soit réutilisé (résolution 65/269, par. 57). Le Comité recommande en outre que le Secrétaire général rende compte à l'Assemblée, dans son prochain rapport sur le plan stratégique patrimonial, des possibilités de réutiliser le mobilier existant et de réduire les dépenses afférentes au mobilier neuf.**

30. Au paragraphe 138 c) de son rapport sur le plan stratégique patrimonial, le Secrétaire général recommande à l'Assemblée générale de prendre acte du montant total des ressources nécessaires au projet, qui est estimé à 837 000 000 francs suisses, soit 891 373 800 dollars aux taux préliminaires de 2014-2015, d'après les informations disponibles. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le Secrétaire général ne cherchait pas, à ce stade, à faire approuver le coût estimatif total du projet. Dans sa résolution 66/247, l'Assemblée générale avait toutefois pris acte des prévisions de dépenses contenues dans le rapport précédent du Secrétaire général (A/66/279), qui s'établissaient à 618 millions de francs suisses. Si l'Assemblée décidait de « prendre acte » des prévisions de dépenses révisées, celles-ci se retrouveraient, strictement parlant, sur un pied d'égalité avec les prévisions de dépenses établies précédemment. Cela reviendrait donc à reconnaître explicitement que les prévisions de dépenses révisées annulent et remplacent les prévisions de dépenses précédentes, sans que cela implique une quelconque approbation de sa part, ce qui aiderait le Secrétaire général à négocier des prêts et permettrait aux cabinets d'architectes de présenter des devis dans les limites de cette nouvelle enveloppe budgétaire, soit 837 millions de francs suisses.

31. **Le Comité consultatif note que le plan stratégique patrimonial présente encore plusieurs inconnues, comme les mesures à prendre concernant les bâtiments E et S, qui doivent encore être confirmées par une évaluation technique approfondie (voir par. 6 et 11 ci-dessus). En outre, de l'avis du Comité, le Secrétaire général n'a pas expliqué de manière suffisamment détaillée la composition et le mode de calcul des dépenses, s'agissant en particulier de la hausse de 219 millions de francs suisses apparaissant dans les prévisions de dépenses révisées. Par ailleurs, l'impact d'initiatives telles que les**

formules d'utilisation souple de l'espace de travail, Umoja et le modèle de prestation de services à l'échelle mondiale n'a pas été pris en compte dans la planification générale du projet et l'établissement des prévisions de dépenses; il serait bon d'en tenir compte, selon que de besoin, lors de la planification générale ou de l'exécution de chacune des quatre phases de rénovation du projet. Le Comité estime donc que le montant des ressources nécessaires à l'exécution du plan stratégique patrimonial doit encore être revu en fonction des besoins réels. En conséquence, le Comité recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de réviser les prévisions de dépenses relatives au plan stratégique patrimonial et de lui en présenter la nouvelle version à sa soixante-neuvième session.

### Dépenses connexes

32. Selon le Secrétaire général, l'étude approfondie a également révélé que bon nombre d'enseignements à retenir du plan-cadre d'équipement et d'autres projets d'équipement n'avaient pas été suffisamment, voire pas du tout, pris en considération dans l'étude technique et architecturale réalisée antérieurement (A/68/372, par. 26). Le Secrétaire général a donc élargi la portée globale du projet de manière à tenir pleinement compte des activités d'appui et des travaux connexes, qui ont été baptisés « travaux auxiliaires » et englobent les activités suivantes : a) construction de tous les locaux transitoires requis; b) travaux électriques et mécaniques de nature temporaire nécessaires à la continuité des opérations pendant les phases de transition; c) achat et installation de mobilier de bureau et reconfiguration des bureaux; d) opérations de déménagement, de gestion des biens et d'élimination; et e) gros travaux de nettoyage après la réinstallation des occupants. Les dépenses associées sont appelées « dépenses auxiliaires » (voir A/68/372, tableau 3).

33. Le Comité consultatif a cherché à savoir si le terme « travaux auxiliaires » désignait les mêmes activités que celles qui figuraient à la rubrique « dépenses connexes » et s'il était employé de manière cohérente vis-à-vis du plan-cadre d'équipement. Il lui a été indiqué que, dans le rapport sur le plan stratégique patrimonial, le terme « travaux auxiliaires » s'entendait des activités directement liées au projet qu'on ne pouvait pas ranger dans les catégories construction ou remise en état. Ces travaux correspondaient aux activités relevant de la rubrique « dépenses connexes » du plan-cadre d'équipement dans la mesure où ils s'appliquaient au plan stratégique patrimonial. Plus précisément, ils englobaient l'ameublement, les opérations de déménagement, le nettoyage après l'abandon des locaux transitoires, la mise en service, la formation du personnel et le matériel temporaire visant à assurer la continuité des opérations pendant les travaux de construction et de rénovation.

34. Le Comité consultatif prend note du montant prévu pour le poste de dépense « formation du personnel et matériel temporaire visant à assurer la continuité des opérations », à la rubrique « travaux auxiliaires ». Ayant demandé des précisions, il a été informé qu'une telle formation serait nécessaire pour veiller à ce que le matériel et les technologies les plus récents soient bien utilisés et que le personnel soit réinstallé de la manière la plus efficace possible, afin de réduire au minimum les interruptions d'activité (repérage de nouveaux itinéraires d'accès, placement des postes de travail temporaire et permanent et plans d'évacuation en cas d'urgence). Le Comité a également été informé que le matériel ci-après était nécessaire pour

réduire au minimum les perturbations : a) groupes électrogènes; b) tours d'éclairage; c) matériel informatique; d) restaurant; et e) équipements sanitaires portatifs (toilettes et vestiaires).

35. Comme indiqué à l'annexe au présent rapport, le montant prévu au titre des dépenses connexes du plan stratégique patrimonial a été augmenté de 37 millions de francs suisses, dont 27 millions au titre du mobilier (voir par. 29 ci-dessus). **S'il juge qu'il est bon, conformément aux enseignements tirés du plan-cadre d'équipement, d'inclure les dépenses connexes (dépenses auxiliaires) dans le coût total du projet, le Comité consultatif note que la hausse des dépenses prévues à cette rubrique est considérable. Le Comité recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général d'examiner minutieusement le montant proposé pour s'assurer qu'il correspond bien aux besoins réels. En outre, le Comité est d'avis que le terme « dépenses connexes », employé dans le plan-cadre d'équipement pour désigner les dépenses afférentes aux biens et services qui ne sont pas directement liés aux opérations de réaménagement (voir A/68/5 (Vol. V), note de bas de page 9), devrait aussi être utilisé dans cadre du plan stratégique patrimonial, au lieu du terme « dépenses auxiliaires ».**

#### **IV. Solutions de financement**

36. Comme suite à la résolution [66/247](#) de l'Assemblée générale, le Secrétaire général a présenté, en vue de compléter éventuellement les contributions mises en recouvrement auprès des États Membres pour l'exécution du plan stratégique patrimonial, plusieurs propositions de financement, sélectionnées en fonction de leur faisabilité et évaluées du point de vue de leur viabilité à terme, dans le respect des règlements et règles de l'Organisation des Nations Unies. Ces propositions peuvent être classées dans les catégories suivantes : a) mesures visant à réduire la portée générale du projet; b) mesures visant à tirer parti de la valeur de l'actif de l'ONU; c) accords de partenariat public-privé; et d) accords de prêt ([A/68/372](#), par. 73 à 94).

##### **Mesures visant à réduire la portée générale du projet**

37. Le Secrétaire général indique que les mesures visant à réduire la portée générale du projet consistent essentiellement à engager les États Membres, les institutions, les fondations, les entreprises ou les donateurs individuels à verser des contributions volontaires qui permettront de couvrir le coût de certaines parties du projet et donc de réduire l'étendue des travaux de rénovation nécessitant un financement de la part des États Membres par le biais des quotes-parts. En mars 2013, le Directeur général de l'Office des Nations Unies à Genève a adressé aux missions permanentes et aux missions permanentes d'observation établies à Genève une note verbale les invitant à verser des dons et des contributions supplémentaires aux fins de la rénovation du Palais des Nations ([A/68/372](#), par. 74 et 75).

38. Le Comité consultatif retient du rapport du Secrétaire général qu'outre le don de 50 millions de francs suisses fait par le pays hôte, des contributions avaient été reçues de différents pays. S'étant enquis de la valeur précise de ces contributions, il a été informé que le montant total des contributions volontaires reçues récemment s'établissait à 56 952 283 dollars et se décomposait comme suit : a) contribution du

Maroc aux fins de la rénovation de la salle de conférence S4, menée à bien en 2010 (419 429 dollars ou 370 775 francs suisses); b) contribution du Kazakhstan aux fins de la rénovation de la salle de conférence XIV, menée à bien en 2013 (2 650 000 dollars ou 2 488 350 francs suisses); c) contribution de la Suisse aux fins de la mise en œuvre de travaux structurels et de mesures d'économie d'énergie pour le Palais des Nations, en cours (53 248 136 dollars ou 50 000 000 francs suisses); et d) contribution du Turkménistan aux fins de la remise en état de la salle de conférence I, en cours (634 718 dollars ou 596 000 francs suisses). De plus, après l'appel lancé par le Directeur général, le Qatar a indiqué qu'il était disposé à financer la rénovation de la salle de conférence XIX, de sorte que des discussions sont en cours.

**39. Le Comité consultatif se félicite des dons faits par les gouvernements de ces États Membres. Considérant que les travaux financés par les contributions volontaires font partie intégrante de la rénovation d'ensemble du Palais des Nations, le Comité recommande qu'il soit tenu compte des contributions volontaires dans le budget total du projet et qu'il en soit rendu compte à l'Assemblée générale, comme pour le plan-cadre d'équipement.**

#### **Mesures visant à tirer parti de la valeur de l'actif de l'ONU**

40. Le Secrétaire général a examiné plusieurs options visant à tirer parti de la valeur de l'actif de l'ONU (A/68/372, par. 77 à 82). Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, les recettes éventuellement dégagées pourraient servir à réduire le montant global des contributions mises en recouvrement auprès des États Membres pour financer l'exécution du plan stratégique patrimonial. Parmi les mesures à l'examen figurent la vente des droits à bâtir associée aux terrains appartenant à l'ONU et la vente de biens fonciers. Ayant demandé des précisions, le Comité a été informé qu'à ce jour, aucun actif de l'ONU n'était sur le point d'être vendu. L'affectation de revenus locatifs au financement du plan stratégique patrimonial fait également partie des mesures examinées (voir par. 41 à 45 ci-après).

41. D'après le Secrétaire général, les revenus locatifs, dont le montant actuel s'élève à environ 1,2 million de dollars par an, représentent une source de revenus accessible aux États Membres qui pourrait servir à contribuer au financement des travaux de rénovation. Ces revenus sont tirés des accords de location conclus avec des organisations qui ne relèvent pas du Secrétariat et des entités commerciales, ainsi que de la location de salles de conférence et d'installations connexes pour des réunions qui ne sont pas inscrites au calendrier officiel des conférences. Le Secrétaire général rappelle qu'un tel accord a été utilisé pour la construction de nouveaux locaux à usage de bureaux à l'Office des Nations Unies à Nairobi (A/68/372, par. 81 et 82).

42. En ce qui concerne l'utilisation de revenus locatifs futurs pour financer l'aménagement de nouveaux bureaux, le Comité consultatif rappelle que pendant la construction de bureaux supplémentaires à la Commission économique pour l'Afrique à Addis-Abeba, des fonds additionnels ont pu être dégagés pour la construction d'un étage de plus, mesure initialement exclue du projet faute de financement suffisant. Les ressources nécessaires à la construction de l'étage supplémentaire, qui s'élevaient à environ 1 million de dollars, ont été prélevées sur les budgets du Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine et de l'Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour, en échange de quoi

ces deux entités pourront disposer de locaux à usage de bureaux dans le nouveau bâtiment lorsque celui-ci sera terminé (A/66/7/Add.3, par. 12; voir aussi A/67/216, par. 3).

43. S'agissant de l'installation du personnel du Haut-Commissariat aux droits de l'homme au Palais des Nations une fois la rénovation achevée, le Comité consultatif s'est fait préciser qu'il était prévu que l'ensemble du personnel et des services du Haut-Commissariat actuellement installés au Palais Wilson seraient transférés au complexe du Palais des Nations une fois l'exécution du plan stratégique patrimonial terminée et le bail résilié. Il a également été indiqué au Comité que le Haut-Commissariat comptait actuellement 605 postes à Genève, dont 319 (53 %) étaient financés au moyen du budget ordinaire et 286 (47 %) étaient financés au moyen de ressources extrabudgétaires, ainsi que 102 emplois d'administrateur auxiliaire, de membre associé, de stagiaire, de consultant et de temporaire. Les prévisions de dépenses au titre de la location et de l'entretien des locaux et les sources de financement associées, ainsi que le montant prévu au titre des services de sûreté et de sécurité nécessaires pour les deux bâtiments loués (Palais Wilson et bâtiment de l'avenue Motta) en 2013, sont présentées dans le tableau 2 ci-après.

Tableau 2  
**Prévisions de dépenses et sources de financement  
pour les bâtiments loués (2013)**

(En dollars des États-Unis)

	<i>Budget ordinaire</i>		<i>Ressources extrabudgétaires</i>	<i>Total</i>
	<i>Chapitre 29F</i>	<i>Chapitre 34</i>	<i>Chapitre 24</i>	
<b>Location et entretien de locaux</b>				
Motta	2 797 546	–	2 480 842	5 278 388
Palais Wilson	1 327 843	–	1 305 956	2 633 799
<b>Sécurité</b>				
Motta	–	592 423	525 356	1 117 779
Palais Wilson	–	438 484	388 845	827 329
<b>Total</b>	<b>4 125 389</b>	<b>1 030 907</b>	<b>4 700 999</b>	<b>9 857 295</b>

44. Une fois le plan stratégique patrimonial achevé, le personnel du Haut-Commissariat serait transféré au Palais des Nations et les baux des deux bâtiments seraient résiliés, ce qui réduirait en conséquence les dépenses à imputer au budget ordinaire au titre des chapitres 29F [Administration (Genève)] et 34 (Sûreté et sécurité). Les ressources extrabudgétaires prévues au titre du chapitre 24 (Droits de l'homme) serviraient à payer le coût de l'occupation de bureaux au Palais des Nations, et les revenus produits seraient comptabilisés au chapitre 2 des recettes (Recettes générales).

45. Le Comité consultatif note que le Secrétaire général envisage, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, d'utiliser les recettes locatives existantes pour financer la mise en œuvre du plan stratégique patrimonial. **Le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale d'étudier dans quelle mesure et**

---

**selon quelles modalités il est possible de prendre en compte les futures recettes locatives pour le financement de l'exécution du plan stratégique patrimonial.****Accords de partenariat public-privé**

46. Le Secrétaire général indique dans son rapport que le partenariat public-privé est une formule consistant à tirer parti des capacités et des ressources du secteur privé pour mettre en place une infrastructure et des services publics conformes aux spécifications fonctionnelles et aux objectifs de résultat établis. Il note également que les entreprises du secteur privé peuvent ne pas se limiter à développer l'infrastructure (conception et construction) et à fournir un financement, mais aussi assurer la gestion et l'entretien de l'installation publique concernée (A/68/372, par. 86). Le Comité consultatif a cherché à savoir si la législation du pays hôte imposait des contraintes quant au recours aux accords de partenariat public-privé dans le cadre du plan stratégique patrimonial. Le Secrétariat l'a notamment informé que l'offre du pays hôte s'appliquait à l'ensemble des dépenses que l'Assemblée générale devait approuver, quel que soit le mécanisme de financement retenu pour le projet.

47. En septembre 2012, la Commission économique pour l'Europe a consenti, comme l'avait demandé l'Office des Nations Unies à Genève, à utiliser ses compétences pour examiner l'intérêt d'un partenariat public-privé pour la rénovation du Palais des Nations, et a par la suite établi un rapport, dans lequel, de l'avis du Secrétaire général, elle ne tirait pas de conclusions catégoriques quant aux avantages d'un tel arrangement (A/68/372, par. 87 à 94). Elle y recommandait que l'ONU entreprenne une nouvelle étude de faisabilité; le Secrétaire général estime toutefois que la conduite d'une telle étude risquerait de retarder encore la mise en œuvre du projet et entraînerait à coup sûr une hausse des coûts. Le Secrétaire général considère que, tout bien pesé, les avantages recensés sont insuffisants pour appuyer le recours à un partenariat public-privé pour un projet de rénovation d'une telle envergure et d'une telle complexité dans le cadre réglementaire du système des Nations Unies, et qu'il serait moins onéreux de mettre en œuvre le projet en recourant aux méthodes traditionnelles de passation des marchés et de gestion des contrats, telles celles utilisées pour le plan-cadre d'équipement. **Le Comité consultatif est d'avis que le Secrétaire général devrait étudier plus avant la possibilité de recourir à des accords de partenariat public-privé, notamment en prenant contact avec des concepteurs de projets potentiels, sans préjudice de l'offre de prêt émanant du pays hôte (voir par. 48 à 58 ci-après).**

**Accords de prêt**

48. Le Secrétaire général indique que la question de l'octroi d'un ou plusieurs prêts préférentiels à long terme pour faciliter le financement du plan stratégique patrimonial fait depuis quelque temps l'objet de discussions bilatérales informelles avec le pays hôte, et qu'il a abordé officiellement la question avec les autorités suisses en mars 2013 (A/68/372, par. 83 et 84). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé qu'un prêt pouvait faire l'objet d'un décaissement en plusieurs tranches, d'où la référence à « plusieurs prêts ». Le 26 juin 2013, le Conseil fédéral suisse a décidé d'appuyer les projets de rénovation des organisations internationales établies à Genève par des prêts à faible taux d'intérêt et à long terme. Le pays hôte a souligné en particulier l'importance et le degré de priorité qu'il attachait à la mise en œuvre rapide du plan stratégique patrimonial. La durée de ces

prêts, qui devraient être accordés à des taux préférentiels inférieurs à ceux du marché, pourrait aller jusqu'à 30 ans, pour un montant ne pouvant excéder 50 % du coût du projet qui sera approuvé par l'Assemblée générale. Des négociations pourraient être engagées avec le pays hôte pour définir les détails de ces accords de prêt, sous réserve de l'approbation des États Membres. **Le Comité consultatif se félicite de l'offre d'appui faite par le Gouvernement suisse.**

49. Compte tenu du fait qu'il existe une perspective raisonnable de conclure des accords de prêt, deux options ont été analysées, à savoir un financement complet au moyen des contributions des États Membres (première option), et un financement au moyen des contributions des États Membres et un prêt à long terme (deuxième option) (A/68/372, par. 95 à 99). Le Secrétaire général recommande aux États Membres d'examiner l'option consistant à associer un prêt à long terme du pays hôte aux contributions des États Membres pour financer le solde des dépenses liées au projet (A/68/372, par. 101).

50. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que, pour la première option, le financement issu des contributions des États Membres serait égal aux prévisions de dépenses présentées dans le tableau 3 et la figure III du rapport du Secrétaire général et, pour la deuxième option, l'analyse était fondée sur l'hypothèse que le prêt serait réduit selon que de besoin au cours des travaux.

51. Au paragraphe 138 e) de son rapport sur le plan stratégique patrimonial, le Secrétaire général recommande à l'Assemblée générale de l'autoriser à mener avec le pays hôte des négociations sur l'offre de prêt faite par le pays hôte, sans préjudice de la décision finale de l'Assemblée. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que ces négociations porteraient essentiellement sur le taux d'intérêt, la durée du prêt, les modalités de décaissement (versement unique ou décaissement en plusieurs tranches), les garanties et le montant maximal du prêt.

52. S'étant enquis du moment où le prêt commencerait à être remboursé, le Comité consultatif a été informé que les conditions exactes du prêt n'avaient pas encore été négociées : on pouvait prévoir une période de grâce (autrement dit, le prêt ne serait pas remboursé jusqu'à l'achèvement des travaux), le remboursement des intérêts uniquement pendant les travaux, ou le remboursement des intérêts et du capital pendant et après les travaux.

53. Le Comité consultatif s'est également renseigné sur la façon dont le prêt serait comptabilisé dans le budget et a cherché à savoir si un compte spécial serait conservé pendant 30 ans pour le financer. Il a été informé que le mécanisme de financement serait défini en temps voulu une fois que le coût total du projet serait approuvé par l'Assemblée générale et qu'il aurait été décidé d'accepter ou non l'offre du prêt du Gouvernement suisse. Le compte spécial (pluriannuel) des travaux de construction en cours serait conservé au moins jusqu'à ce que le projet ait été mené à bien et les États Membres se soient acquittés de toutes les contributions dues. Le Secrétariat tente généralement de fermer les comptes spéciaux dès que cela est possible. Cependant, vu le caractère inédit d'un accord de prêt à long terme, c'est l'Assemblée qui devrait prendre cette décision, en particulier s'il est jugé souhaitable de prendre en compte le coût d'un remboursement à long terme dans le projet de budget-programme.

54. Le Comité consultatif note qu'il n'est pas fait mention de l'important risque de change lié à la deuxième option, qui prévoit un prêt à long terme d'une durée



pouvant aller jusqu'à 30 ans (A/68/372, par. 99). Le Comité a été informé qu'il était très difficile de prédire l'évolution du taux de change. En outre, si l'on pouvait faire face au risque de change associé à un prêt en francs suisses au moyen de contrats de change à terme, ces contrats n'étaient proposés que pour cinq ans au maximum et bloqueraient le taux de change à environ 0,85 franc suisse pour 1 dollar des États-Unis, soit une décote de 7 % représentant le coût du contrat. Il a été indiqué au Comité qu'il était pour ainsi dire impossible de mettre en place une couverture de change pour les 30 années que durerait le prêt, que cette mesure n'offrirait qu'une protection à court terme contre le risque de change et que les coûts associés ne seraient pas négligeables. **D'après les renseignements fournis, le Comité consultatif considère que les opérations de couverture ne constituent pas une solution viable pour le plan stratégique patrimonial.**

55. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que rien ne s'opposait à ce que le budget et les montants mis en recouvrement auprès des États Membres soient établis en francs suisses, mais que l'Assemblée générale devrait alors décider de ne pas appliquer l'article 2.2. du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, qui dispose que « le projet de budget-programme prévoit les recettes et les dépenses de l'exercice auquel il se rapporte; il est libellé en dollars des États-Unis ». Si le budget approuvé était libellé en francs suisses, les montants mis en recouvrement auprès des États Membres devraient l'être aussi, et être répartis en fonction du barème des quotes-parts applicable. En outre, il pourrait être utile de prendre note de l'accord spécial actuellement en vigueur concernant la contribution de l'ONU au financement du Centre du commerce international, selon lequel l'Assemblée générale ouvre un crédit d'un montant correspondant à 50 % du budget brut du Centre, qui est libellé en francs suisses. **Le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale d'envisager de libeller le budget et le compte du plan stratégique patrimonial en francs suisses.**

56. Le Comité consultatif a demandé des informations détaillées sur les coûts du projet liés, d'une part, à la rénovation des bâtiments existants et, de l'autre, à leur démantèlement et à la construction de la nouvelle tour de bureaux du bâtiment E, qui sont indiqués dans le tableau 3.

Tableau 3  
**Ventilation des coûts du projet**

(En milliers de francs suisses)

	Rénovation des bâtiments existants	Démantèlement/ reconstruction du bâtiment E	Équipe de gestion du projet de l'Office des Nations Unies à Genève	Total
Coût du démantèlement de 7 étages	–	23 000	–	<b>23 000</b>
Construction du nouveau bâtiment	–	82 000	–	<b>82 000</b>
Travaux de rénovation	342 000	–	–	<b>342 000</b>
Travaux auxiliaires	37 000	12 000	–	<b>49 000</b>
Services de conseil	81 000	25 000	–	<b>106 000</b>
Imprévus, hausse des coûts, provisions, primes d'assurance et contrôle de la qualité	152 000	36 000	–	<b>188 000</b>

	<i>Rénovation des bâtiments existants</i>	<i>Démantèlement/ reconstruction du bâtiment E</i>	<i>Équipe de gestion du projet de l'Office des Nations Unies à Genève</i>	<b>Total</b>
Équipe de gestion du projet de l'Office des Nations Unies à Genève	–	–	47 000	<b>47 000</b>
<b>Total</b>	<b>612 000</b>	<b>178 000</b>	<b>47 000</b>	<b>837 000</b>

57. Le Comité consultatif croit comprendre que lorsque des organisations internationales lancent de nouveaux projets de construction (plutôt que de rénovation), le pays hôte accorde des prêts sans intérêt à hauteur de 100 % du montant total remboursable en 50 ans et a demandé si cette option avait été examinée pour le projet de construction du bâtiment E. Il a été confirmé au Comité que pour les nouvelles constructions, par opposition aux rénovations, le pays hôte a un mécanisme différent de financement ou d'octroi de prêts assorti de conditions préférentielles (par exemple, des prêts sans intérêt remboursables sur une période de 50 ans). Le Comité a été informé que le Secrétariat avait l'intention de demander le financement intégral de la partie du projet concernant la construction proposée d'un nouveau bâtiment à usage de bureaux, et qu'à ce propos, le pays hôte avait indiqué que la question de savoir s'il fournirait un prêt pour les travaux prévus devrait faire l'objet de négociations avec le Secrétariat.

**58. Le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale d'autoriser le Secrétaire général à engager des négociations avec le pays hôte sur les arrangements de prêt et à lui faire rapport à ce sujet à sa soixante-neuvième session. De plus, il recommande à l'Assemblée de prier le Secrétaire général de présenter séparément les composantes – rénovation et nouvelle construction – du projet de plan stratégique patrimonial, afin d'obtenir des prêts distincts à des taux différents et aux conditions les plus avantageuses pour l'Organisation. Le Comité n'a pas d'objection à la mise en place d'un compte spécial pluriannuel pour le plan stratégique patrimonial.**

## V. Mesures à prendre et ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2014-2015

59. Le montant estimatif des ressources nécessaires pour l'exercice 2014-2015 s'élève à 44 676 100 dollars, qui doit permettre de couvrir : a) le coût des services de conception et de conseil (32 961 500 dollars); b) le coût de la gestion du projet (7 454 700 dollars); et c) les imprévus et l'augmentation des coûts (4 259 900 dollars) (A/68/372, tableau 7 et par. 131). Le Secrétaire général indique que, compte tenu des enseignements tirés d'autres grands projets d'équipement, notamment le plan-cadre d'équipement, un des principes fondamentaux de la stratégie de mise en œuvre du plan stratégique patrimonial est que l'estimation détaillée de l'ensemble des dépenses prévues dans l'étude d'avant projet et des dépenses connexes doit être achevée avant le début des travaux de construction et de rénovation, et considère que l'application de ce principe devrait réduire considérablement le risque de dépassement des coûts et des délais tout au long de la mise en œuvre du projet (A/68/372, par. 103). Les activités qu'il est proposé de mener au cours de l'exercice biennal 2014-2015 comprennent notamment : a) la mise au point du schéma

directeur du plan; b) la conduite d'inspections détaillées du site avant de lancer l'étude d'avant projet et l'étude de conception détaillée; c) l'élaboration de l'étude d'avant projet pour l'ensemble du plan stratégique patrimonial; et d) l'élaboration de projets détaillés pour la construction du nouveau bâtiment permanent, la rénovation du bâtiment de conférences A et la protection des archives historiques contre l'incendie [A/68/372, *ibid.*, par. 104 a) à l)]. **Le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale d'approuver les ressources demandées pour le plan stratégique patrimonial pour 2014 à hauteur de 16 606 900 francs suisses, soit 17 685 700 aux taux préliminaires de 2014-2015 (voir plus loin, par. 64 et 66).**

### **Équipe de gestion de projet et auxiliaires de liaison**

60. Des ressources d'un montant de 7 000 000 francs suisses (7 454 700 dollars) sont demandées pour l'exercice 2014-2015 pour mettre en place une équipe de gestion du projet de mise en œuvre du plan stratégique patrimonial, composée de 25 postes de temporaires (A/68/372, par. 106 à 115 et tableaux 6 et 7). Un organigramme de l'équipe de gestion du projet figure à l'annexe II du rapport du Secrétaire général.

61. Le Secrétaire général recommande que l'équipe de projet de mise en œuvre du plan stratégique patrimonial soit dirigée par un directeur de projet de la classe D-2, qui s'appuierait sur deux services, à savoir le Service de la conception et de la construction et le Service d'appui à la gestion du programme, chacun dirigé par un fonctionnaire de la classe D-1. En sus des 25 postes proposés pour l'exercice 2014-2015, trois postes supplémentaires seraient nécessaires à partir de 2016. Les 28 postes de temporaire se répartissent comme suit :

a) Bureau du Directeur de projet (3 postes) : directeur de projet (D-2), spécialiste des communications (P-4) et assistant administratif [agent des services généraux (Autres classes)];

b) Service de conception et de construction (10 postes) : chef du Service (D-1), responsable principal du projet de conception (P-5), ingénieur (P-4) et architecte P-4 (tous deux approuvés pour l'exercice biennal 2012-2013), coordonnateur-génie mécanique (P-3), ingénieur (systèmes à basse tension) (P-3), spécialiste de l'aménagement de l'espace (P-3); conseiller patrimoine/art (P-3), assistant de conception [agent des services généraux (Autres classes)] et assistant administratif [agent des services généraux (Autres classes)];

c) Service d'appui à la gestion du programme (7 postes) : chef du Service (D-1), responsable principal du programme et des coûts (P-5), fonctionnaire chargé des achats (P-4), fonctionnaire chargé de la gestion des contrats/juriste (P-4), fonctionnaire d'administration (finances) (P-4), assistant de programme [agent des services généraux (Autres classes)] et assistant administratif [agent des services généraux (Autres classes)];

d) Personnel de liaison spécialisé (5 postes) : responsable de la gestion des installations [P-4, faisant partie de la Section de la construction et du génie, responsable de la gestion des services de conférence (P-4, faisant partie des services de conférence), responsable de la sécurité (P-4, faisant partie des Services de sûreté et de sécurité); ingénieur chargé de l'entretien des installations techniques (P-3, faisant partie du Groupe du génie de la Section des bâtiments et des services

techniques), et responsable des systèmes informatiques (P-3, faisant partie des Services des technologies de l'information et des communications)];

e) En outre, trois postes supplémentaires seraient nécessaires à partir de 2016 : responsable principal des projets de construction (P-5), responsable de la réception des travaux (P-4) et fonctionnaire chargé des achats (P-3).

62. En ce qui concerne la base sur laquelle est fondé le classement des postes proposés pour l'équipe de gestion du projet, le Comité consultatif a été informé que la majorité des membres de l'équipe de gestion du projet a des rôles et des responsabilités comparables à ceux des membres de l'équipe de gestion du plan-cadre d'équipement. Les nouveaux postes proposés seront donc classés de la même façon que ceux créés pour le plan-cadre d'équipement, s'il y a lieu, et le classement des autres postes est à l'examen et fera l'objet d'une décision en temps voulu.

63. S'agissant du recrutement de membres de l'équipe de gestion du plan-cadre d'équipement pour constituer l'équipe du plan stratégique patrimonial afin de tirer parti de leurs connaissances, le Comité a été informé que le recrutement du personnel de l'équipe de gestion du projet sera effectué conformément au processus de sélection compétitif établi de l'ONU et que l'Office des Nations Unies à Genève fera tout son possible pour attirer des personnes qualifiées possédant les compétences spécialisées, les connaissances et l'expérience nécessaires pour élaborer le projet de mise en œuvre du plan stratégique patrimonial. À cet égard, l'expérience acquise par des personnes qui ont fait partie de l'équipe du plan-cadre d'équipement sera considérée comme un atout.

**64. Le Comité consultatif estime que les effectifs de l'équipe de gestion du projet et le personnel de liaison spécialisé devraient être mis en place progressivement, en commençant par le personnel nécessaire pour 2014, sur une base annuelle. S'agissant des 25 postes proposés, le Comité recommande à l'Assemblée générale de ne pas approuver la création pour 2014 du poste d'un spécialiste des communications (P-4), car il estime que le projet de mise en œuvre du plan stratégique patrimonial devrait, dans la phase initiale, tirer parti des compétences existantes tant à l'Office des Nations Unies à Genève qu'au sein de l'équipe de gestion du plan-cadre d'équipement. Le Comité, en revanche, n'émet aucune objection en ce qui concerne la création des 24 autres postes de temporaire pour 2014 et les ressources prévues à cette fin, qui se chiffrent à 2 378 400 francs suisses (2 532 900 dollars). Par ailleurs, le Comité recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de justifier de nouveau les effectifs de l'équipe du projet de gestion de mise en œuvre du plan stratégique patrimonial demandés pour 2015 à sa soixante-neuvième session.**

#### **Services de conseil spécialisés**

65. Le Secrétaire général indique que, pour l'exercice 2014-2015, l'équipe de gestion du projet devrait fournir des services spécialisés pour la coordination des activités de conception en vue d'établir le schéma directeur du projet et d'élaborer l'étude d'avant projet et le projet détaillé, ainsi que des services continus de gestion de programme et de gestion des risques (A/68/372, par. 117). Il faudrait donc se procurer des services de conseil auprès des sociétés suivantes : bureau d'étude principal; bureaux d'étude spécialisés; société de gestion de programme; et société de gestion des risques (A/68/372, par. 118 à 122).

66. D'après le Secrétaire général, il ressort des données d'expérience et des pratiques optimales qu'une part importante des activités de conseil, et donc des dépenses, sont engagées lors des premières étapes d'un projet, pendant la période qui précède la construction (A/68/372, par. 116). Dans le cas du plan stratégique patrimonial, il est prévu que 30 % de l'ensemble des honoraires de consultants soient requis au cours du premier exercice biennal, les 70 % restants étant répartis sur l'ensemble des quatre exercices biennaux du cycle de construction (voir également plus haut, par. 28 et tableau 4). En réponse à ses questions, le Comité consultatif a été informé que les montants prévus pour 2014 pour les objets de dépense autres que les postes au titre du plan stratégique patrimonial s'élèvent à 14 228 500 francs suisses (15 152 800 dollars). **Le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale d'approuver les montants prévus pour les objets de dépense autres que pour les postes proposés par le Secrétaire général pour 2014.**

#### **Structure d'encadrement du projet**

67. La structure d'encadrement proposée pour le plan stratégique patrimonial est énoncée dans l'annexe III du rapport du Secrétaire général et peut être résumée ci-après (A/68/372, par. 123 à 130) :

a) Le Directeur général de l'Office des Nations Unies à Genève serait le maître d'œuvre du projet et donnerait des directives et des orientations générales au Directeur de projet et à l'équipe spécialement chargée de la gestion du projet, par l'intermédiaire du Directeur de l'administration;

b) Le Comité directeur comprendrait des secrétaires généraux adjoints ou des vice-secrétaires généraux, et des représentants des principaux départements et bureaux de Genève et du Siège, qui auraient une influence directe sur la mise en œuvre du projet de rénovation;

c) Le Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui du Département de la gestion au Siège, également membre du Comité directeur, fournirait un appui et des conseils réguliers au Directeur de projet par l'intermédiaire du Directeur de l'administration de l'Office des Nations Unies à Genève;

d) Les compétences techniques disponibles en interne, à la Section des bâtiments et des services techniques des Services centraux d'appui de l'Office des Nations Unies à Genève, fourniraient également un appui;

e) Les départements, bureaux et services organiques du Palais des Nations qui seraient directement concernés par les activités futures au Palais des Nations ou auraient une influence dans ce domaine, nommeraient des points de contact;

f) Une société indépendante de gestion des risques, qui relèverait du Directeur de la Division de l'administration de l'Office des Nations Unies à Genève donnerait des conseils au Comité directeur, faciliterait la création et le maintien de la stratégie générale de gestion des risques et coordonnerait étroitement ses activités avec le service d'appui à la gestion du programme de l'équipe du plan stratégique patrimonial.

68. Le Comité consultatif note que le Directeur général de l'Office des Nations Unies à Genève, en tant que maître d'œuvre, sera responsable du projet de mise en œuvre du plan stratégique patrimonial.

## VI. Enseignements tirés de grands projets d'équipement

69. Le Comité consultatif a souligné à maintes reprises que les enseignements tirés du plan-cadre d'équipement devraient être pris en compte dans la planification et l'exécution de grands projets d'équipement à venir (voir [A/67/548](#), par. 28, et [A/68/551](#), par. 24). Le Comité rappelle que le Comité des commissaires aux comptes a exposé quelques réflexions initiales sur les enseignements tirés du plan-cadre d'équipement pour la gestion future de grands projets d'équipement, et qu'il est attentif à deux grands principes qui sont essentiels à une gestion de projet efficace (voir [A/68/5 \(Vol. V\)](#), annexe V) :

a) Bien démarrer un projet. La bonne pratique consiste à soumettre tout projet d'envergure à un examen rigoureux avant de le démarrer et de répéter l'opération avant chacune de ses grandes étapes. À cette fin, il est nécessaire de mettre en place dès le début un système efficace de gouvernance et de prise des décisions;

b) Exécuter les grands projets de manière coordonnée et organisée. Il ne faut pas laisser à chaque équipe la responsabilité de déterminer la marche à suivre et les mesures à prendre pour obtenir les résultats escomptés à l'échelle du système des Nations Unies. Il faut mettre en place un système de gouvernance, de gestion et d'assurance structuré dans un esprit de discipline.

### Mécanisme de supervision

70. Dans son rapport sur l'audit technique approfondi des travaux de construction du plan-cadre d'équipement ([A/67/330](#)), le Bureau des services de contrôle interne a déclaré que les mécanismes de contrôle existants (le Comité de coordination pour les dépenses connexes, le Conseil consultatif et le Département de la gestion) ne s'occupaient pas de suivre les dépenses ni la teneur ou le calendrier des travaux ([A/67/330](#), par. 28). S'agissant d'un mécanisme de gouvernance indépendant pour le plan-cadre d'équipement, le Comité consultatif a estimé que si le Conseil consultatif avait été créé suffisamment tôt (voir les résolutions de l'Assemblée générale [57/292](#), sect. II, par. 19, et [63/270](#), sect. I, par. 39 et 40) pour s'acquitter de son mandat, il aurait été possible de bénéficier des fonctions normalement assumées par un comité directeur. **Le Comité a réaffirmé que pour le plan stratégique patrimonial et les futurs grands projets d'équipement, il conviendra de créer un organe officiel de contrôle ou de pilotage, qui soutiendra et critiquera en toute indépendance l'équipe chargée de l'exécution ([A/67/548](#), par. 21).**

71. Le Comité consultatif prend note de la structure d'encadrement proposée pour le plan stratégique patrimonial (voir plus haut, par. 67) et s'est enquis des mécanismes de supervision envisagés par les États Membres. Il a été informé que le Secrétaire général fera rapport aux États Membres sur l'état d'avancement du projet à l'occasion d'étapes clefs (en particulier l'achèvement du processus de conception en 2016) et par la suite sur une base annuelle une fois que le plan stratégique patrimonial sera entré dans sa phase de construction au début de 2017. Des examens périodiques officieux sont également prévus pour toute la durée du projet avec la

Cinquième Commission, les missions permanentes basées à Genève et le Comité consultatif, conformément à la pratique en vigueur. Le Comité a appris que l'Office des Nations Unies à Genève organise régulièrement des réunions d'information sur le plan stratégique patrimonial à l'intention du groupe d'amis du Palais des Nations, qui est ouvert à tous les États Membres. **De l'avis du Comité, ces arrangements ne seront pas suffisants pour garantir la supervision du plan stratégique patrimonial par les États Membres. Le Comité recommande par conséquent à l'Assemblée générale d'envisager la création, pour le plan stratégique patrimonial, d'un mécanisme externe de supervision indépendant doté des compétences spécialisées requises pour analyser de près, entre autres, le coût du projet, son calendrier et sa portée générale, et faire rapport à ce sujet à l'Assemblée.**

### Sécurité

72. Le Comité consultatif a demandé des informations sur les enseignements tirés du plan-cadre d'équipement concernant la sécurité, en particulier la sécurité du périmètre. D'après le Secrétaire général, ces enseignements relèvent de deux catégories : a) la sécurité physique du périmètre, en particulier en ce qui concerne la résistance aux explosions; et b) la sécurité opérationnelle s'agissant de la sécurité du périmètre. Le plan stratégique patrimonial tient compte de questions connexes et évite les risques en raison de l'envergure du complexe existant (46 hectares), qui fait que les bâtiments sont suffisamment reculés par rapport aux voies publiques et aux bâtiments situés le long du périmètre du complexe pour atténuer l'impact d'éventuelles explosions. En ce qui concerne la sécurité opérationnelle, comme le personnel de l'Office des Nations Unies à Genève sera installé dans des espaces temporaires sur le campus existant, il ne devrait pas y avoir besoin d'agents de sécurité supplémentaires. **Le Comité consultatif compte que le Département de la sûreté et de la sécurité travaillera en étroite coopération avec l'équipe de projet de manière à repérer rapidement les besoins éventuels en matière de sécurité, sous tous ses aspects.**

### Imprévus et gestion du projet

73. Ainsi qu'il est indiqué dans l'annexe au présent rapport, les ressources nécessaires au titre des imprévus, de la hausse des prix, des frais d'assurance et du contrôle de la qualité ont augmenté de 74 millions de francs suisses depuis 2011, passant de 114 à 188 millions de francs suisses dans les prévisions révisées au titre du projet, qui s'élèvent à 837 millions de francs suisses. Le tableau 4 ci-après donne la ventilation du montant total des imprévus, tels qu'ils sont présentés dans le tableau 3 du rapport du Secrétaire général, avec un pourcentage appliqué à chaque rubrique.

Tableau 4  
**Ventilation des provisions pour imprévus, par exercice biennal**

(En milliers de francs suisses)

	2014-2015	2016-2017	2018-2019	2020-2021	2022-2023	Total	Pourcentage
<b>Bâtiments existants</b>							
<b>Travaux de rénovation</b>		54 300	181 200	70 400	36 000	<b>341 900</b>	
Imprévus		10 700	22 000	27 000	8 600	<b>68 300</b>	20,0
<b>Démantèlement du bâtiment E2 (7 étages)</b>			6 100	16 600		<b>22 700</b>	
Imprévus			610	1 660		<b>2 270</b>	10,0
<b>Nouveau bâtiment</b>							
<b>Travaux de construction</b>		28 700	53 700			<b>82 400</b>	
Imprévus		4 200	4 000			<b>8 200</b>	10,0
<b>Travaux auxiliaires</b>		1 000	20 000	21 000	7 000	<b>49 000</b>	
Imprévus		200	4 000	4 200	1 400	<b>9 800</b>	20,0
<b>Honoraires des consultants</b>	31 000	27 000	25 000	18 000	5 000	<b>106 000</b>	
Imprévus	3 200	9 100	5 190	2 240	170	<b>19 900</b>	18,8
Hausse des prix (1,8 % par an) <sup>a</sup>	800	8 500	30 700	18 700	8 530	<b>67 230</b>	
Frais d'assurance (2 % du coût des travaux de construction et des travaux auxiliaires)	–	2 000	3 800	3 200	900	<b>9 900</b>	2,0
Contrôle de la qualité (0,5 % du coût des travaux de construction et des travaux auxiliaires)	–	300	700	1 000	400	<b>2 400</b>	0,5
<b>Montant total (imprévus, hausse des prix, frais d'assurance et contrôle de la qualité)</b>	<b>4 000</b>	<b>35 000</b>	<b>71 000</b>	<b>58 000</b>	<b>20 000</b>	<b>188 000</b>	

<sup>a</sup> Inclus pour tenir compte de l'augmentation des coûts et des taux d'inflation futurs, du fait que les estimations sont fondées sur les prix de 2013 [A/68/372, par. 69 h)].

74. Le Comité consultatif a demandé des informations sur les provisions pour imprévus figurant dans d'autres projets d'équipement exécutés récemment par l'Organisation, par rapport au pourcentage global de 22,5 % proposé pour le plan stratégique patrimonial. Il a été informé que leur montant variait légèrement en fonction de la phase du projet pour laquelle la réserve pour imprévus avait été créée, ainsi que de facteurs spécifiques à chaque projet (condition du site, rénovation majeure ou nouvelle construction) :

a) Dans le plan-cadre d'équipement, un taux de 20 % a été appliqué à partir de la phase de conception;

b) Un taux de 15 % a été utilisé pour le Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux à Arusha, du fait que les fonds ont été approuvés après le début de la phase de conception mais avant le commencement de la phase de construction, et que le terrain nu qui avait été sélectionné ne posait pas de grands risques imprévus;

c) En ce qui concerne les projets pour l'Office des Nations Unies à Nairobi et les nouveaux locaux pour la Commission économique pour l'Afrique à Addis-Abeba, un taux de 10 % a été appliqué, du fait que les fonds ont été approuvés après



l'achèvement de la phase de conception et juste avant le début de la phase de construction.

75. Le Comité consultatif a également demandé sur quelle base les provisions pour imprévus (montants de base) avaient été calculées, et le tableau 5 ci-dessous lui a été présenté. Il a été informé qu'à mesure de la progression du projet, en particulier une fois que la documentation technique est établie, il serait possible d'arriver à une plus grande certitude.

Tableau 5

**Base de calcul des provisions pour imprévus, 2014-2023**

(En milliers de francs suisses)

	<i>Pourcentage</i>	<i>Chiffres de base</i>	<i>Imprévus</i>
Travaux de rénovation	20,0	341 900	68 300
Démantèlement du bâtiment E	10,0	22 700	2 270
Nouvelle construction	10,0	82 400	8 200
Travaux auxiliaires	20,0	49 000	9 800
Honoraires des consultants	18,8	106 000	19 900
Hausse moyenne des coûts au taux de 1,8 % par an		602 000	67 230
Frais d'assurance	2,0	496 000	9 900
Contrôle de la qualité	0,5	496 000	2 400
<b>Total</b>		<b>837 000</b>	<b>188 000</b>

76. Le Comité consultatif rappelle que tant le Comité des commissaires aux comptes que le Bureau des services de contrôle interne se sont intéressés à la réserve pour imprévus constituée pour le plan-cadre d'équipement (A/67/548, par. 22 à 26). En outre, le Comité des commissaires aux comptes a recommandé que, pour les projets de cette nature, l'Administration devrait mettre au point désormais une démarche axée sur les risques pour déterminer, affecter et présenter les montants mis en réserve pour imprévus en s'appuyant sur les meilleures pratiques modernes de gestion de projets (A/68/5 (Vol. V), par.39). Le Comité consultatif rappelle par ailleurs que le Secrétaire général a souscrit à la recommandation du Comité des commissaires aux comptes selon laquelle, tirant les enseignements du plan-cadre d'équipement, il faudrait réfléchir à la manière de gérer à l'avenir de manière plus transparente et efficace le financement des imprévus des projets d'équipement (A/68/336, par. 43).

77. S'agissant des pratiques optimales pour établir et gérer les budgets pour imprévus des projets d'équipement, le Comité consultatif a été informé par le Comité des opérations d'audit du Comité des commissaires aux comptes que les recommandations des commissaires aux comptes concernant le plan-cadre d'équipement étaient axées sur le montant effectif des imprévus, et la relation entre les imprévus et les risques du projet. Le Bureau du plan-cadre d'équipement applique un taux fixe pour calculer le montant des imprévus, et dégage les crédits nécessaires selon que de besoin. Le Comité consultatif rappelle que les provisions pour imprévus servent à faire face à des augmentations des coûts du projet de mise en œuvre du plan-cadre d'équipement et que le Comité des commissaires aux

comptes estime que les réserves pour imprévus correspondent à des crédits ouverts pour faire rapidement face aux dépenses engendrées par la réalisation des risques, sans avoir besoin de retarder le projet et de négocier l'obtention de crédits additionnels. Le Comité des commissaires aux comptes estime aussi qu'il est essentiel que l'Administration ne s'en serve pas pour financer les hausses de dépenses d'ordre général et qu'elle indique clairement comment et quand ces réserves ont été utilisées (A/67/548, par. 14 et 22).

78. D'après le Comité des commissaires aux comptes, la bonne pratique veut qu'avant l'approbation d'un grand projet, le montant des imprévus soit calculé sur la base du type de risques éventuels et du coût de l'atténuation de ces risques. Ces risques surgissent à différents niveaux, et les niveaux de probabilité sont différents. Ainsi, il peut s'agir a) de risques extérieurs échappant au contrôle du programme; b) de risques au niveau du programme, qui affecteront tous les projets relevant de ce dernier; et c) de risques au niveau des projets, qui sont spécifiques à un projet. Les principales différences observées par le Comité des commissaires aux comptes entre les projets des Nations Unies et ce qui, à son avis, constitue une pratique optimale sont les suivantes :

a) Le recours à la réserve pour imprévus doit être approuvé de manière transparente par un organe directeur, comme un comité directeur, et non par le projet;

b) Le recours à la réserve pour imprévus ne devrait pas être considéré comme un acquis et il ne devrait être approuvé que pour atténuer l'impact du risque spécifique pour lequel la réserve avait été créée. Si ce risque ne se pose pas, les fonds devraient être restitués à la fin du projet.

79. En ce qui concerne la gestion de la réserve pour imprévus et les économies susceptibles d'être réalisées dans le cadre du plan stratégique patrimonial (par exemple, la possibilité de reporter des économies sur l'exercice biennal suivant ou de les déduire des contributions à mettre en recouvrement auprès des États Membres), le Comité consultatif a été informé que le plan d'établissement des coûts du projet a été calculé avec prudence, conformément à la pratique applicable en matière de construction. Le recours à la réserve pour imprévus sera géré judicieusement par l'équipe de gestion du plan stratégique patrimonial avec l'assistance du consultant en matière de gestion des risques pour s'assurer que le projet soit exécuté dans les limites du plan global des coûts. À cet égard, le Comité consultatif note que le montant de la réserve pour imprévus constituée pour le plan stratégique patrimonial est toujours calculé sur la base d'un pourcentage fixe et sera géré par l'équipe de projet, avec l'assistance du consultant en matière de gestion des risques.

80. Le Comité consultatif a souligné récemment que la gestion de la réserve pour imprévus constituée au titre du plan-cadre d'équipement manque toujours de transparence (A/68/551, par. 12). À son avis, la meilleure pratique pour établir une réserve pour imprévus devrait s'appuyer sur les risques et les coûts d'atténuation, plutôt que sur un pourcentage fixe des coûts du projet, comme c'est le cas pour le plan-cadre d'équipement. En outre, comme le Comité des commissaires aux comptes l'a indiqué, la responsabilité de la gestion et de l'approbation des réserves pour imprévus devrait être confiée à un organe directeur, plutôt qu'à l'équipe du projet. En outre, les montants inutilisés devraient être restitués et non pas être utilisés pour couvrir des dépassements de coûts.

81. À cet égard, le Comité consultatif note avec préoccupation que la planification des imprévus au titre du plan stratégique patrimonial et leur gestion n'ont pas été suffisamment améliorées sur la base des enseignements tirés du plan-cadre d'équipement. Le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général : a) de réexaminer et d'ajuster les provisions pour imprévus proposées au titre du plan stratégique patrimonial; et b) d'améliorer la gestion de la réserve pour imprévus en confiant la responsabilité de son utilisation à un organe directeur du projet.

## Annexe

## Ventilation des dépenses afférentes aux travaux de restauration et de rénovation prévus dans le Plan stratégique patrimonial pour l'Office des Nations Unies à Genève<sup>a</sup>

(En millions de francs suisses)

	<i>Plan stratégique patrimonial</i>			<i>Observations</i>
	<i>2011</i>	<i>2013</i>	<i>Variation</i>	
<b>Services de construction</b>				
Bâtiment A (salle des assemblées)	48	57	9	Il n'y a pas de différences notables. Des ajustements mineurs ont été apportés aux dépenses en raison de l'actualisation des prix. On a également pris en compte la rénovation de l'espace des cabines téléphoniques à la porte 13/15 en dessous de la salle des assemblées et de la salle de cinéma.
Bâtiment AB	9	11	2	
Bâtiment AC	10	12	2	
Bâtiment B (Bibliothèque) et archives et ateliers	53	40	(13)	L'étude de conception de 2011 prévoyait la construction d'un nouveau bâtiment. De nouvelles données ont montré qu'il serait plus économique de rénover le bâtiment B.
Bâtiment C (salle du Conseil)	22	33	11	Les tarifs de construction ont été révisés et on a pris en compte la transformation de la salle de cinéma en salle de conférence
Bâtiment D	10	15	5	Les tarifs de construction ont été révisés.
Bâtiment E (bâtiment des conférences)	84	99	15	Les tarifs de construction ont été révisés.
Bâtiment E (tour de bureaux)	64	19	(45)	L'ampleur du projet a été réduite (démantèlement de sept étages).
Bâtiment S	45	53	8	Les tarifs de construction ont été révisés.
Extérieur	3	3	-	
Provisions relatives aux villas et autres bâtiments annexes	46	-	(46)	Les villas et les bâtiments annexes n'entrent pas dans le cadre du Plan stratégique patrimonial.
<b>Total partiel (travaux de construction)</b>	<b>392</b>	<b>342</b>	<b>(50)</b>	
<b>Travaux supplémentaires de réparation nécessitant le remplacement imprévu de sept étages dans le bâtiment E</b>				
Démantèlement de sept étages du bâtiment E	-	23	23	Démantèlement partiel de la tour de bureaux E (du 4 <sup>e</sup> au 10 <sup>e</sup> étage)
Construction du bâtiment de remplacement	21	82	61	Il est proposé de construire un nouveau bâtiment de bureaux pour remplacer les sept étages démolis. Ce bâtiment abritera les locaux transitoires durant les travaux.
<b>Total partiel (réparation et construction)</b>	<b>21</b>	<b>105</b>	<b>84</b>	
<b>Dépenses auxiliaires<sup>b</sup></b>				
Construction/location de locaux à usage de bureaux transitoires	-	-	-	Le nouveau bâtiment abritera également les locaux transitoires durant les travaux.

	<i>Plan stratégique patrimonial</i>			<i>Observations</i>
	<i>2011</i>	<i>2013</i>	<i>Variation</i>	
Construction/location de salles de conférence transitoires	7	–	(7)	Le Plan stratégique patrimonial prévoit la transformation des espaces actuellement non utilisés, comme les anciennes salles de cinéma des bâtiments A et C. Ces salles seront également utilisées comme locaux transitoires durant les travaux.
Frais de déménagement	3	10	7	Il s'agit des dépenses afférentes au déménagement du personnel et des salles de conférences vers les locaux transitoires et de leur réinstallation ultérieure dans les nouveaux locaux. Compte tenu des enseignements tirés de l'exécution du plan-cadre d'équipement, des frais de déménagement sont prévus pour chaque fonctionnaire, à raison de deux déménagements au moins par personne.
Nettoyage	–	5	5	Nettoyage des bureaux et des locaux transitoires après les déménagements.
Matériel	–	5	5	Remplacement du matériel de cuisine et du matériel audiovisuel
Mobilier	–	27	27	De nouvelles pièces de mobilier doivent être achetées pour le nouveau bâtiment et certains espaces des bâtiments existants aux fins d'une utilisation rationnelle de l'espace.
Autres dépenses	2	2	–	
<b>Total partiel (dépenses auxiliaires)</b>	<b>12</b>	<b>49</b>	<b>37</b>	
<b>Total (coûts de construction et dépenses annexes)</b>	<b>425</b>	<b>496</b>	<b>71</b>	
<b>Dépenses afférentes aux services de consultants, y compris frais de gestion du projet pour l'Office des Nations Unies à Genève</b>				
Honoraires des consultants (étude et dossier technique)	42	76	34	Les honoraires d'étude ont été estimés à 15,3 % des coûts des travaux de construction et des dépenses auxiliaires.
Gestion de la construction/gestion du programme et des risques	21	25	4	Les honoraires de gestion du programme et des risques ont été estimés à 5 % des coûts des travaux de construction et des dépenses auxiliaires.
Gestion du projet par l'Office des Nations Unies à Genève	14	47	33	Compte tenu des enseignements tirés de l'exécution du plan-cadre d'équipement, il est proposé de créer dès le début une équipe chargée de la gestion du projet.
Assurance et inspection des lieux et essais	2	5	3	L'augmentation des prévisions de dépenses au titre de l'inspection des lieux est due à des problèmes structurels imprévus.
<b>Total (dépenses afférentes aux services de consultants, y compris frais de gestion du projet pour l'Office des Nations Unies à Genève)</b>	<b>79</b>	<b>153</b>	<b>74</b>	

	<i>Plan stratégique patrimonial</i>			<i>Observations</i>
	<i>2011</i>	<i>2013</i>	<i>Variation</i>	
<b>Imprévus, hausses des coûts, provisions, primes d'assurance et contrôle de la qualité</b>				
Marge pour imprévus (20 % environ) pour les coûts des travaux de rénovation et de construction, dépenses auxiliaires et les honoraires de consultants)	69	98	29	On a prévu une marge pour imprévus, qui représente 20 % environ des coûts des travaux de rénovation et de construction, des dépenses auxiliaires et des honoraires de consultants.
Marge pour imprévus (10 % environ) pour les coûts de construction du nouveau bâtiment et de démantèlement partiel de la tour de bureaux E	–	10	10	On a prévu une marge pour imprévus, qui représente 10 % des coûts de construction du nouveau bâtiment et de démantèlement de sept étages de la tour de bureaux E.
Hausses des coûts	20	68	48	Les hausses des coûts de construction, des dépenses auxiliaires et des honoraires de consultants ont été révisées à la hausse (1,8 %).
Assurance de maître d'ouvrage	–	10	10	L'assurance de maître d'ouvrage représente 2 % des coûts de construction et des dépenses auxiliaires.
Contrôle de la qualité	–	2	2	Des dépenses d'un montant équivalant à 0,5 % des coûts de construction et des dépenses auxiliaires sont prévues au titre du contrôle de la qualité.
Provisions	25	–	(25)	Les provisions n'ont pas été prises en compte dans le plan de dépenses de 2013.
<b>Total partiel (imprévus, hausses des coûts, provisions, primes d'assurance et contrôle de la qualité)</b>	<b>114</b>	<b>188</b>	<b>74</b>	
<b>Total</b>	<b>618</b>	<b>837</b>	<b>219</b>	

<sup>a</sup> Par rapport aux dépenses afférentes à la solution à moyen terme décrite dans l'annexe II du document [A/66/7/Add.3](#).

<sup>b</sup> Voir par. 35 du présent rapport.