



Assemblée générale

Distr. générale
2 octobre 2014
Français
Original : anglais

Soixante-neuvième session

Point 132 de l'ordre du jour

Budget-programme de l'exercice biennal 2014-2015

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

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le Secrétaire général a l'honneur de soumettre, en application de la section V de la résolution 68/247 A de l'Assemblée générale, le présent rapport d'étape sur la planification et la mise en œuvre du plan stratégique patrimonial.

Ce rapport récapitule les travaux entrepris en 2014 et comprend des informations actualisées sur la mise en place des mécanismes de contrôle interne du projet et de son dispositif de gouvernance et de supervision, ainsi qu'une version affinée des propositions relatives aux principales attributions de l'équipe chargée de la gestion du projet.

On y trouve en outre des informations détaillées sur l'état actuel des négociations avec le pays hôte concernant l'enveloppe de prêts, dont les modalités ont maintenant été arrêtées : il y aura des prêts distincts pour les nouvelles constructions et pour la partie rénovation du projet. Le rapport décrit également l'incidence de ces prêts sur le financement du projet et aborde d'autres options de financement. On espère que ces informations seront utiles aux États Membres lors de leur examen de différents aspects du financement au début du projet. L'Assemblée générale souhaitera peut-être indiquer au Secrétaire général quels renseignements additionnels devraient figurer dans le prochain rapport d'étape, en attendant l'élaboration de la proposition relative au cahier des charges du projet et à son financement qui lui sera soumise à sa soixante-dixième session.

Le présent rapport détaille les prévisions de dépenses révisées pour le projet d'ici à la fin de l'année 2015, qui s'élèvent à 26 283 400 francs suisses, ou 28 383 800 dollars aux taux de change fixés pour 2014-2015 lors de l'ouverture de crédits initiale, et que l'Assemblée générale est invitée à approuver.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	4
II. Progrès accomplis depuis l'approbation de la stratégie de mise en œuvre c)	4
A. État d'avancement de la constitution de l'équipe de gestion du projet	5
B. État d'avancement de l'engagement de cabinets de conseil spécialisés	5
C. Élaboration du cahier des charges pour les études techniques	6
D. Mesures prises pour commencer les travaux de construction dans les meilleurs délais	7
E. Enseignements tirés de l'expérience et pratiques optimales	7
III. Mise en place des mécanismes de contrôle interne du projet	9
A. Maîtrise de la portée du projet	10
B. Maîtrise des coûts et du calendrier	10
C. Contrôle de la qualité	11
IV. Mise en place d'un dispositif de gouvernance et de supervision du projet	11
A. Éléments du dispositif et attributions des acteurs concernés	12
B. Comité directeur	13
C. Conseil consultatif	15
V. Considérations diverses	15
A. Plan-cadre d'équipement, New York	15
B. Examen stratégique des biens immobiliers	15
C. Incidences des stratégies de gestion souple de l'espace de travail et de la mise en service d'Umoja	16
D. Réutiliser le mobilier existant afin de réduire les dépenses nécessaires à l'achat de nouveau mobilier	16
E. Solutions possibles d'aménagement d'aires de stationnement suffisantes au Palais des Nations	17
F. Respect des dispositions pertinentes des accords concernant les animaux qui vivent sur le terrain mis à la disposition de l'Office des Nations Unies à Genève	17
VI. Financement du projet	18
A. État de la négociation d'accords de prêt avec le pays hôte	19
B. Modalités et conditions des accords de prêt	19
C. Compte pluriannuel des travaux de construction en cours	21
D. Budgétisation aux fins du remboursement des prêts	22
E. Autres options de financement	23
F. Mécanismes de financement viables	25

G.	Options de financement	27
H.	Monnaie	29
VII.	Prochaines étapes	30
A.	Mise au point définitive du schéma directeur des études techniques	30
B.	Inspection détaillée de l'état des bâtiments et du site et évaluation de ses résultats	31
C.	Mise au point définitive du parti architectural/avant-projet sommaire	31
D.	Établissement de prévisions de dépenses détaillées pour l'ensemble du plan stratégique patrimonial	31
E.	Élaboration de l'avant-projet détaillé	31
F.	Préparatifs du dossier d'appel d'offres	32
G.	Gestion des risques	32
H.	Planification et coordination	33
I.	Financement du projet	33
J.	Définition plus précise des fonctions proposées de l'équipe de gestion du projet	34
K.	Recours optimal à des consultants	35
L.	Services de consultants	35
VIII.	Ressources nécessaires	37
A.	Dépenses de 2014 (en francs suisses)	37
B.	Prévisions de dépenses pour 2015 (en francs suisses)	38
C.	Équipe de gestion du projet	38
D.	Équipe de techniciens des services opérationnels	38
E.	Consultants extérieurs	39
IX.	Recommandations sur les mesures à prendre par l'Assemblée générale	40
Annexes		
I.	Rapports périodiques et mesure de la valeur acquise	41
II.	Dispositif de gouvernance et de supervision du plan stratégique patrimonial	44
III.	Tableaux d'amortissement	45
IV.	A. Équipe de gestion du plan stratégique patrimonial	48
B.	Équipe de techniciens	48

I. Introduction

1. Le présent rapport fait suite à la demande formulée par l'Assemblée générale au paragraphe 18 de la section V de sa résolution 68/247 A, que des rapports d'étape annuels sur l'exécution du plan stratégique patrimonial lui soient soumis.

2. Il résume les travaux de planification et les autres activités préparatoires relatives au plan stratégique patrimonial qui ont été menés à ce jour. Il présente la mise en place de solides mécanismes de contrôle interne du projet et d'un dispositif de gouvernance et de surveillance efficace faisant fond sur les enseignements tirés de l'expérience et les meilleures pratiques; un affinement des propositions concernant les principales attributions de l'équipe chargée de la gestion du projet; et les différentes options envisageables pour le recours aux compétences de prestataires externes. Il comprend des renseignements détaillés sur les prochaines activités de planification préparatoire devant être menées pour que les meilleures conditions de salubrité, de sûreté, de facilité d'utilisation et d'accessibilité soient assurées au Palais des Nations. Elles devront se poursuivre sans interruption en 2015 afin que les travaux de construction puissent débiter dans les plus brefs délais.

3. Le rapport donne des précisions sur les conditions régissant les prêts formellement proposés par le pays hôte. Il fournit également des informations sur d'autres options de financement, notamment les contributions volontaires, qui pourraient réduire le coût global subi par les États Membres.

4. Des informations sont également fournies sur les considérations diverses que l'Assemblée a citées dans sa résolution 68/247 A, par exemple les éventuelles incidences de la mise en service du progiciel de gestion intégré Umoja et les possibilités de gestion souple de l'espace de travail, l'étude de toutes les solutions possibles en vue d'offrir suffisamment de places de stationnement pour répondre aux besoins actuels et futurs des membres des missions diplomatiques et des fonctionnaires du Secrétariat, une stratégie pour la réutilisation du mobilier existant afin de réduire la quantité de nouveaux meubles à acheter, et le respect des dispositions des accords concernant les animaux qui vivent sur le terrain mis à la disposition de l'Office des Nations Unies à Genève (ONUG).

II. Progrès accomplis depuis l'approbation de la stratégie de mise en œuvre c)

5. Dans sa résolution 68/247 A, l'Assemblée générale a approuvé la stratégie de mise en œuvre c) pour les phases de planification et d'études techniques. Il convient de rappeler que cette stratégie, définie dans le précédent rapport du Secrétaire général (A/68/372), prévoit une rénovation complète du Palais des Nations, y compris le remplacement du bâtiment E par un nouveau bâtiment de taille équivalente. Ce dernier doit servir initialement de locaux transitoires pour faciliter l'exécution du projet de la façon la plus économique possible.

6. À la suite de cette approbation, le Secrétaire général a immédiatement lancé toutes les tâches prévues, y compris les activités de projet préalables à la phase d'études techniques décrites dans son précédent rapport. Le projet continue d'être mis en œuvre conformément aux objectifs essentiels précédemment arrêtés, à savoir

de fournir des installations de conférence modernes et opérationnelles qui puissent répondre aux besoins actuels et futurs de l'ONU et de ses États membres. À cette fin, le plan d'exécution pour la phase préparatoire en cours a été mis à jour et comprend les activités essentielles préalables à la phase d'études techniques indiquées ci-après, qui ont toutes été lancées :

- a) Recrutement de l'équipe chargée de la gestion du projet;
- b) Lancement d'appels d'offres pour les services de consultants et engagement de prestataires, en particulier du bureau d'études principal, qui assurera également des fonctions de bureau d'études spécialisé;
- c) Élaboration du cahier des charges pour les études techniques;
- d) Prise de mesures en vue de commencer les travaux de construction dans les meilleurs délais;
- e) Rassemblement des enseignements tirés de l'expérience et des pratiques optimales;
- f) Mise en place de solides mécanismes de contrôle interne;
- g) Mise en place d'un dispositif de gouvernance et de supervision du projet;
- h) Définition des prochaines étapes à aborder;
- i) Affinement des principales attributions proposées pour l'équipe chargée de la gestion du projet à temps plein et des options pour le recours aux services d'experts externes et de consultants spécialisés.

A. État d'avancement de la constitution de l'équipe de gestion du projet

7. L'Assemblée générale a ouvert des crédits pour financer le maintien des deux emplois de temporaire existants et la création de 10 emplois à temps plein supplémentaires [voir résolution 68/247 A, sect. V, par. 34 a)]. Ces emplois ont été dûment classés et ont fait l'objet d'avis de vacance à l'échelle mondiale. Le processus de sélection pour la plupart de ces emplois a été mené à bien et ils ont été pourvus; il sera bientôt achevé pour les emplois restants.

B. État d'avancement de l'engagement de cabinets de conseil spécialisés

8. Afin de mener les activités approuvées pour 2014, le Secrétaire général a prorogé les marchés précédemment attribués à l'issue d'appels d'offres pour les services de consultants spécialisés dans la gestion de programmes et la gestion des risques. Avec l'appui de ces consultants, l'équipe de gestion du projet a établi un cahier des charges détaillé pour les études techniques relevant du bureau d'études principal et les études spécialisées, qui a servi de base à un appel d'offres global international pour ces services. Au total, 11 soumissions ont été faites par des sociétés provenant de 6 pays. À la suite d'une évaluation globale des offres en plusieurs étapes, le prestataire recommandé a été informé de l'adjudication, et des négociations sont en cours sur la mise au point des conditions du marché.

9. Les vérifications relevant de la due diligence sont en cours pour veiller à ce que le contrat de prestation de services relatif aux études techniques principales et spécialisées prévoie comme il se doit un solide dispositif de gestion et de contrôle de l'exécution, afin que le Secrétaire général puisse gérer au mieux la portée, le calendrier, le coût et la qualité des activités afférentes au plan stratégique patrimonial. Les négociations sur les dispositions contractuelles en sont à un stade avancé et devraient se conclure sous peu. On prévoit donc que le bureau d'études sera engagé prochainement et qu'il commencera ses travaux au plus tard au quatrième trimestre de 2014.

10. Le bureau d'études principal élaborera le plan général d'exécution des études techniques, définissant les ressources, les systèmes, les processus et les outils nécessaires pour garantir que les activités de conception seront conformes aux normes d'exécution et de qualité fixées. Ce cabinet sera également chargé de mettre au point le schéma directeur pour les études techniques et les directives globales les régissant, qui ensemble constitueront le plan d'ensemble pour les études techniques, et fournira des orientations sur la marche à suivre pour élaborer l'avant-projet détaillé englobant toutes les phases du projet.

11. En 2014, le bureau d'études principal et spécialisé lancera la première phase de l'étude technique sur l'ensemble du cahier des charges du projet et commencera également à élaborer le parti architectural et l'avant-projet sommaire pour l'ensemble du plan stratégique patrimonial. Il s'agira principalement d'arrêter des solutions de conception, de réaliser des prévisions de dépenses détaillées et de formuler des recommandations. Cela permettra à l'Organisation de choisir la meilleure conception, c'est-à-dire celle permettant d'atteindre de la meilleure manière l'ensemble des objectifs du projet et des avantages prévus dans les limites du budget, tout en tenant compte des effets de tous les risques contractuels et risques d'exécution y associés. L'élaboration de l'avant-projet détaillé, qui comprend des cahiers des charges détaillés pour la construction, un devis quantitatif et des dessins techniques détaillés, sera lancée en 2015. Le Secrétaire général confirme que, dans le cadre de ces études, les entreprises de bâtiment détermineront de façon exhaustive le coût des travaux avant le démarrage du chantier et avant que l'ONU ne s'engage sur la conception du projet.

C. Élaboration du cahier des charges pour les études techniques

12. Pour permettre à l'équipe du bureau d'études principal de débiter rapidement ses travaux, l'équipe de gestion du projet lui a fourni un cahier des charges détaillé pour les études techniques. Ce document essentiel de contrôle interne du projet, dont l'élaboration avait été confiée au cabinet de gestion de programme au début de 2014, précise, entre autres, les réalisations techniques prévues ainsi que les objectifs fixés et les avantages attendus en matière d'utilisation de l'espace et de conception. Il devrait permettre de garantir que les activités du bureau d'études principal seront bien encadrées par le dispositif de contrôle du projet.

D. Mesures prises pour commencer les travaux de construction dans les meilleurs délais

13. Compte tenu de la demande de l'Assemblée générale de faire en sorte que les travaux de construction puissent commencer dans les meilleurs délais, le Secrétaire général a donné la priorité à un certain nombre de mesures destinées à faire avancer aussi rapidement que possible les travaux de la phase de planification. À cette fin, il a été décidé de lancer les évaluations physiques détaillées des bâtiments et les études approfondies connexes.

14. En tenant compte de cet objectif, un cabinet spécialisé a été choisi en août 2014, à la suite d'un appel d'offres, pour mener des évaluations structurelles. Il s'agit d'études géotechniques et de tests structurels, qui permettront de déterminer quels types de mesures de réfection s'imposent, en particulier pour ce qui est de l'ampleur des travaux structurels nécessaires. Dans la mesure où les résultats pourraient avoir des incidences sur le calendrier de travaux de planification nécessaires, ces études et tests ont été commandés à titre prioritaire.

15. Pour la même raison, un autre cabinet spécialisé a été sélectionné par mise en concurrence pour la conduite d'une évaluation détaillée de la présence de matières dangereuses, reposant sur des sondages en profondeur. Celle-ci sera menée dans l'ensemble du Palais des Nations et devrait débiter au cours du quatrième trimestre de 2014.

16. Le cabinet de gestion de programme a élaboré les mécanismes internes de contrôle relatifs à l'exécution du cahier des charges, aux coûts et au calendrier d'exécution du plan stratégique patrimonial, ainsi qu'à la qualité des travaux. Il a également arrêté des options viables pour faire en sorte que suffisamment de places de stationnement soient disponibles afin de répondre aux besoins actuels et futurs des missions diplomatiques et des fonctionnaires du Secrétariat.

17. Le cabinet de gestion des risques indépendant a conçu la stratégie de gestion des risques pour le projet et dressé l'inventaire de l'ensemble des risques et problèmes y afférents qui ont été recensés à ce jour. Il a aussi évalué l'ampleur de chacun de ces risques et problèmes, et proposé des mesures et des mécanismes de contrôle permettant de les réduire au minimum. Parmi les autres tâches en cours, on peut citer l'établissement de rapports périodiques sur les principaux risques qui pèsent sur le budget et le calendrier du projet.

E. Enseignements tirés de l'expérience et pratiques optimales

18. Conformément aux résolutions 66/247 et 68/247 A de l'Assemblée générale, le Bureau des services centraux d'appui coordonne l'élaboration, la collecte et la diffusion des enseignements tirés des projets d'équipement menés par l'Organisation. Une liste complète a été dressée et, en consultation avec l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial, elle a été jugée applicable au projet.

19. Plusieurs enseignements majeurs tirés du plan-cadre d'équipement ont été incorporés au projet, notamment la nécessité de mettre en place une équipe centrale chargée à plein temps de la gestion du projet et de lui adjoindre comme partenaires des techniciens des services opérationnels, ainsi que de permettre un recours souple à des compétences externes spécialisées.

20. Au cours de la période considérée, l'équipe de gestion du projet a aussi recueilli auprès d'experts du secteur d'autres enseignements, qui orienteront comme suit la planification des activités à mener prochainement dans le cadre du projet :

a) Une solide stratégie de communication sera instituée pour le projet. Elle prévoira notamment que toutes les communications, y compris les remises de documents et toutes les autres formes de circulation de l'information, se feront par voie électronique dans un environnement informatique commun sécurisé. Cela permettra de faire en sorte que toutes les parties aient accès aux mêmes informations, que l'information consultée soit à la fois actualisée et pertinente, et que les parties puissent gérer les risques sur la base des mêmes données. L'équipe de gestion du plan stratégique patrimonial met actuellement au point cet environnement informatique, qui doit permettre la prise de décisions exactes dans les délais voulus;

b) Les contrats comprendront des dispositions destinées à faciliter la gestion des délais, des coûts et des risques, et à permettre une planification transparente ainsi qu'une collecte au fur et à mesure de l'avancement des travaux de données sur les ressources employées et la productivité. Ces mesures permettront à l'ONU de réagir face à un éventuel retard et à accélérer le rythme des travaux quand il le faudra pour tenir les délais fixés;

c) La planification tant des études techniques que des travaux de construction se fera de façon identique quelle que soit la partie effectuant la planification. Chaque apport à la planification sera ajouté au budget intégré, à l'état des ressources et au calendrier des travaux tenu par le maître d'œuvre, pour assurer la transparence et la coordination dans les travaux entre les différents cabinets de consultants spécialisés;

d) Un spécialiste des analyses du chemin critique doit être nommé pour suivre et hiérarchiser les activités essentielles et les jalons qui ont une incidence directe sur le calendrier d'exécution du projet, et pour analyser les effets potentiels de risques et de problèmes qui pourraient avoir une incidence sur ces activités pendant les phases d'études techniques et de construction;

e) La maîtrise des coûts et des délais devrait être assurée par référence à un schéma du chemin critique intégrant les coûts détaillés, dans lequel la valeur des activités menées à bien correspondra à la valeur du travail effectué dans chaque période, et où l'état d'avancement sera consigné sous la forme d'une évaluation de la valeur acquise (voir l'explication fournie dans la section III ci-dessous);

f) Pour tous les risques inhérents au projet, il faut déterminer les coûts potentiels des imprévus et leurs incidences possibles sur le calendrier des travaux. Il convient aussi de limiter dans le temps les périodes pendant lesquelles les provisions pour imprévus pourront être dépensées. Cela permettra de faire en sorte que les prévisions concernant la durée et le coût des activités menées au titre du projet comprennent des marges suffisantes pour tenir compte de la probabilité et de l'impact possible des risques relevés;

g) Un système d'alerte rapide devrait être mis en place pour encourager les membres de l'équipe de gestion du projet à alerter dès que possible tous les acteurs concernés si des risques sont susceptibles de se concrétiser, de sorte que des mesures d'atténuation puissent être prises s'il y a lieu;

h) Dans un projet de rénovation aussi complexe que le plan stratégique patrimonial, on doit s'attendre à ce qu'il y ait de nombreux changements en cours de route (peut-être même tous les jours au cours de la phase de construction et de rénovation), du fait de la réévaluation des quantités estimées face à la survenue de circonstances imprévisibles. Afin d'éviter toute interruption des travaux ou perte de productivité, le directeur de projet devrait être en mesure d'autoriser ces changements dans la limite des marges pour imprévus, sans devoir en référer à une autorité supérieure. Cependant, de telles dépenses ne doivent pas entraîner une modification du cahier des charges du projet ou de ses objectifs, ni des retards dans son achèvement, pas plus qu'une baisse de la qualité des prestations;

i) Il est essentiel que la partie qui assume un risque donné ait autorité pour le gérer au moment où il se présente. Il faudra mettre en place un mécanisme de règlement rapide et efficace des problèmes, prévoyant une période de règlement négocié, suivie d'une évaluation par un expert indépendant, pour toute question qui suscite un désaccord;

j) Il sera essentiel d'assurer, tant durant la phase d'études techniques que pendant les travaux de construction, une coordination régulière entre l'équipe de gestion du projet et les équipes responsables des activités continues de l'ONUG. Cela permettra de veiller à ce que les décisions en matière de conception soient analysées compte tenu de leurs coûts sur l'ensemble du cycle de vie des locaux en question et coordonnées avec les objectifs opérationnels correspondants. En outre, il faudrait à cette fin détacher à l'équipe chargée du projet des techniciens issus des équipes opérationnelles de l'ONUG.

III. Mise en place des mécanismes de contrôle interne du projet

21. Conformément au paragraphe 9 de la section V de la résolution 68/247 A de l'Assemblée générale, le Secrétaire général a arrêté les mécanismes de contrôle interne du projet qui permettront à l'équipe de gestion du plan stratégique patrimonial de maîtriser et de gérer l'exécution de la stratégie de mise en œuvre c) qui a été approuvée, y compris en ce qui concerne le contrôle de la portée, du coût, du calendrier et de la qualité des travaux. Il a également institué un mécanisme de validation des changements qui seront jugés nécessaires pendant les études techniques et les travaux de construction, avant qu'ils ne soient soumis au Comité directeur.

22. Les mécanismes de contrôle interne du projet reposeront sur un plan de travail fractionné¹, avec une ventilation correspondante des dépenses et une mise en rapport de la gestion de la valeur acquise et du suivi du chemin critique. Le suivi régulier de l'état d'avancement du projet comprendra une réévaluation continue des activités essentielles et des jalons à atteindre, la prise en compte de nouveaux chemins critiques apparaissant en raison d'incertitudes concernant les risques ou les

¹ Le calendrier sera conçu avec un fractionnement des travaux en lots détaillés, sur la base duquel les prévisions de dépenses, de durée des travaux et de calendrier d'exécution seront actualisées, afin que l'on puisse prévoir les conséquences de toute déviation éventuelle. Les activités à mener feront également l'objet d'une codification en fonction d'un certain nombre de critères permettant de trier, de filtrer, d'analyser et de communiquer les données.

estimations, et l'utilisation de l'analyse de la valeur acquise pour vérifier à tout moment si le projet est en avance ou en retard, compte tenu des dépenses effectuées.

A. Maîtrise de la portée du projet

23. Le plan d'exécution du projet définit les activités nécessaires et les mesures à prendre pour atteindre les objectifs convenus et les avantages escomptés. Ensemble, les activités prévues, les objectifs fixés et les avantages escomptés constituent la portée du plan stratégique patrimonial, exprimée dans le cahier des charges.

24. Pour maîtriser et gérer la portée du projet, il y aura à intervalles réguliers des réunions d'examen des études techniques et de la construction, avec la participation de parties prenantes internes de l'ONUG, de l'équipe de gestion du plan stratégique patrimonial, du cabinet de gestion de programme et du cabinet de gestion des risques indépendant. Toute demande de modification du cahier des charges formulée par des parties prenantes internes au niveau d'un des sous-projets sera évaluée dans un premier temps par le Directeur de projet et par le cabinet de gestion des risques indépendant. Cette évaluation initiale concernera l'incidence de la modification proposée sur le calendrier, les coûts, la qualité des prestations fournies et les objectifs du projet. Si la modification proposée est jugée nécessaire par le Directeur de projet, elle sera ensuite présentée pour approbation au Comité directeur.

B. Maîtrise des coûts et du calendrier

25. Pour gérer les délais et les coûts d'un projet de construction et de rénovation aussi complexe que celui-ci, il est essentiel d'adopter une démarche dynamique tenant compte des besoins nouveaux pouvant survenir de temps à autre, notamment à mesure qu'on découvre les conditions régnant dans les locaux à rénover. Pour maîtriser avec compétence les risques, les délais et les coûts dans un projet complexe, il faut employer comme outil dynamique de gestion du projet un schéma du chemin critique associé à des mécanismes d'assurance qualité. On produira à intervalles réguliers des rapports d'étape, dont la teneur est expliquée à l'annexe I².

26. Mis à jour à intervalles réguliers, le schéma du chemin critique sera la principale source de données alimentant les rapports établis par le cabinet de gestion de programme.

27. L'analyse de la valeur acquise est un autre outil de suivi de l'état d'avancement des projets et de communication des informations y afférentes, qui jouera un rôle complémentaire par rapport au schéma du chemin critique décrit ci-dessus. Dans ce type d'analyse, on compare la valeur des travaux qu'il était prévu

² À tout moment, le chemin critique est représenté avec différentes densités selon la qualité des informations dont on dispose. On le révisé continuellement pour prendre en compte des informations de meilleure qualité dès qu'elles deviennent disponibles. Il doit également être mis à jour en fonction des progrès réalisés et comprendre une marge de manœuvre pour imprévus, afin qu'il rende à tout moment compte des meilleures informations disponibles. Ainsi, on sera en mesure de faire face en cours de route à tout ralentissement des progrès par rapport à la trajectoire fixée par les études techniques, de même qu'à tout changement ou événement imprévu, en suivant les instructions relatives à l'utilisation des provisions pour imprévus, en réorganisant le calendrier d'exécution du projet ou en modifiant la répartition des ressources approuvées.

de mener au cours d'une période donnée avec la valeur du travail effectivement réalisé au cours de cette période. C'est un outil moins précis que le schéma du chemin critique, qui présente l'avantage d'une actualisation constante, mais il offre une comparaison par rapport au coût initial approuvé pour le projet.

28. C'est un outil monétaire qui compare aux prévisions les résultats effectifs en termes de coût et de durée exprimée en fonction du coût. Il servira à faire le point sur le projet dans son ensemble ainsi que sur ses composantes. On produira des rapports d'analyse de la valeur acquise, dont la teneur est expliquée à l'annexe I.

C. Contrôle de la qualité

29. Le contrôle de la qualité aura pour but d'assurer le respect des objectifs du programme pendant la phase d'études techniques et des spécifications arrêtées et des normes applicables pendant les travaux de construction. Avant le début d'un contrat au cours de quelque phase que ce soit, chaque prestataire sera tenu de soumettre un plan de gestion de la qualité décrivant la méthode de contrôle et d'assurance de la qualité qu'il appliquera pour veiller à ce que les activités et produits prévus par le contrat soient conformes à toutes les spécifications.

30. Ce plan sera examiné et approuvé par l'équipe de gestion du projet. Une fois le plan approuvé, celle-ci organisera une surveillance périodique, pouvant comprendre des audits, pour contrôler la mise en œuvre des dispositions du plan de gestion de la qualité et l'efficacité de la méthode appliquée par l'entreprise.

IV. Mise en place d'un dispositif de gouvernance et de supervision du projet

31. Au paragraphe 10 de la section V de sa résolution 68/247 A, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter, à la partie principale de sa soixante-neuvième session, des solutions propres à assurer une gouvernance et un contrôle efficaces en ce qui concerne la mise en œuvre du plan stratégique patrimonial.

32. Dans la section VI.C de son précédent rapport (A/68/372), le Secrétaire général a présenté sa structure d'encadrement initiale pour le plan stratégique patrimonial, qui était décrite plus en détail à l'annexe III de ce rapport. Compte dûment tenu de la demande formulée par l'Assemblée générale, le Secrétaire général a depuis affiné et mis au point la structure de gouvernance et de supervision proposée en ce qui concerne la mise en œuvre du plan stratégique patrimonial, de façon à assurer la maîtrise du projet en termes de budget, de calendrier et de qualité.

33. Le dispositif renforcé de gouvernance et de supervision (voir annexe II) s'appuie sur la stratégie globale de gestion des risques décrite dans le précédent rapport, et comprend un important nouvel élément, à savoir un conseil consultatif. En outre, le Secrétaire général a défini le mandat du Comité directeur, qui est décrit ci-après.

34. Le dispositif de gouvernance et de supervision du projet fournira :

a) Une structure pour la prise de décisions relatives au projet, garantissant la réalisation intégrale des objectifs et avantages du projet, de manière à répondre aux besoins en locaux à long terme de l'ONUG;

b) Des orientations sur les décisions qui pourraient devoir être prises pour que l'on puisse avancer dans la planification et l'exécution du projet, ou y apporter des corrections;

c) Des orientations permettant d'anticiper les problèmes susceptibles d'affecter le projet et ainsi d'accroître au maximum l'efficacité de l'exécution de celui-ci, en veillant à ce que l'on prenne dûment et convenablement en compte les besoins fonctionnels et les préoccupations de toutes les parties prenantes.

A. Éléments du dispositif et attributions des acteurs concernés

35. Les éléments essentiels du dispositif de gouvernance et de supervision, y compris le personnel de direction qui assume la responsabilité de ce projet, sont les suivants :

a) Le Directeur général de l'ONUG, en qualité de maître d'ouvrage;

b) Le Conseil consultatif;

c) Le Directeur de l'Administration de l'ONUG;

d) Le Directeur de projet;

e) Le Comité directeur;

f) Les parties prenantes internes de l'ONUG.

36. En sa qualité de maître d'ouvrage, le Directeur général donne au Directeur de projet, par l'intermédiaire du Directeur de l'Administration, des orientations globales pour la conduite du projet. Cela permettra de faire en sorte que les objectifs du projet restent accordés aux buts de l'Organisation. Le Directeur général préside le Comité directeur et s'implique activement dans la communication avec les donateurs. Il approuve les demandes de financement devant être soumises à l'Assemblée générale ainsi que les changements ayant une incidence sur la portée du projet, son budget et son calendrier, sous réserve de l'accord du Comité directeur.

37. Le Directeur de l'Administration est chargé de fournir des orientations stratégiques et administratives au Directeur de projet et à son équipe, et de superviser leur action. Il s'occupe également des relations avec les organes intergouvernementaux et de contrôle des Nations Unies, ainsi qu'avec les principaux partenaires extérieurs, notamment le Gouvernement suisse et les représentants des États Membres. Il conseille le Comité directeur, aux grandes étapes du projet, concernant les principaux risques auxquels celui-ci pourrait se heurter et, de concert avec le Directeur de projet, propose les mesures d'atténuation des risques à prendre. Le Directeur de l'Administration approuvera les demandes de ressources, examinera tous les rapports destinés au Comité directeur et aux organes directeurs, et suivra et évaluera les résultats obtenus par le Directeur de projet et l'équipe de gestion du projet.

38. Le Directeur de projet a la responsabilité générale de la gestion au quotidien de l'équipe de gestion du projet et de l'exécution du plan stratégique patrimonial. Il est plus précisément chargé de veiller à l'exécution de l'ensemble du cahier des charges du projet dans les délais fixés, dans les limites du budget et conformément aux objectifs convenus, de façon à produire les avantages attendus et à assurer la qualité voulue. Il alloue les ressources financières et humaines; rend compte au Directeur de l'Administration et au Comité directeur de l'avancement du projet; signale les risques qui se posent, les possibilités à saisir et les problèmes en cours, et les gère; gère les changements apportés au projet; et assure la liaison avec les représentants des parties prenantes internes du projet. Il sera en outre chargé de gérer la mise en service des locaux construits et rénovés et la réception des travaux par le maître d'ouvrage.

39. Le Directeur de projet a le pouvoir d'approuver les décisions qui s'imposent pour exécuter le projet dans les limites du cahier des charges et des objectifs convenus, et d'apporter des modifications sans avoir à en référer au Comité directeur tant que les incidences financières ne dépassent pas les montants des provisions pour imprévus approuvés. Ce pouvoir est indispensable si l'on veut éviter que le projet ne soit retardé et perturbé par la nécessité d'en référer au Comité directeur pour chacun des nombreux changements qui devront assurément être apportés. Il pourra s'agir notamment :

a) De changements imprévus et indispensables, liés par exemple à la découverte de conditions inattendues sur le site, affectant les prévisions de dépenses et le calendrier, qu'il faut accepter pour que les travaux puissent aller de l'avant;

b) De modifications affectant les prévisions de dépenses et le calendrier qui pourront être incorporées si elles permettent de fournir à un moindre coût le résultat final initialement convenu, ou une composante de celui-ci. De tels gains d'efficacité peuvent découler de l'ajout ou de l'élimination d'étapes du projet ou de remaniements destinés à assurer d'une autre façon le même résultat final.

Toute modification du cahier des charges ou des objectifs par rapport au plan d'exécution du projet qui ferait que les résultats fournis ne correspondent plus aux objectifs initiaux du projet ou à l'intention première, ou qu'ils comportent des caractéristiques, des services ou des fonctions autres que ceux prévus initialement, ne relève plus de l'autorité du Directeur de projet mais doit être soumise pour approbation au Comité directeur.

40. Les contributions des parties prenantes internes du projet à l'ONUG seront coordonnées par le Directeur de l'Administration. Il appartient à ces parties prenantes de fournir, conformément aux objectifs stratégiques de l'ONU, des éléments d'information sur leurs besoins opérationnels pour qu'ils soient pris en compte dans le plan stratégique patrimonial. Elles aideront l'équipe de gestion du projet à examiner les études techniques aux principales étapes, notamment l'esquisse de faisabilité technique, l'avant-projet sommaire et l'avant-projet détaillé.

B. Comité directeur

41. Le Comité directeur sera chargé d'approuver toute modification du cahier des charges ou des objectifs par rapport au plan d'exécution du projet qui ferait que les résultats fournis ne correspondent plus aux objectifs initiaux du projet ou à

l'intention première, ou qu'ils comportent des caractéristiques, des services ou des fonctions autres que ceux prévus initialement. En outre, le Comité directeur examinera les changements qui dépassent les limites du budget approuvé, avant leur soumission à l'Assemblée générale pour approbation, et supervisera l'effet cumulatif des changements introduits dans l'ensemble du projet et s'assurera de l'adéquation des provisions pour imprévus restantes. En outre, le Comité sera chargé de superviser la performance globale du projet en ce qui concerne l'obtention des résultats prévus à chacune des grandes étapes et l'adéquation aux besoins de ses principales parties prenantes internes et externes et de l'Organisation dans son ensemble.

42. Au cours de réunions trimestrielles, le Directeur de projet rendra compte de l'état d'avancement du projet par rapport à son calendrier, au budget, au cahier des charges et à la réalisation des avantages stratégiques prévus. C'est également à cette occasion que les demandes formelles de modification seront approuvées ou rejetées. Des réunions extraordinaires du Comité directeur pourront être convoquées par le Directeur général en cas de besoin urgent, comme la nécessité d'approuver une modification du cahier des charges qui, si elle était retardée, risquerait d'accroître les coûts du projet.

43. Le Comité directeur sera composé des chefs de département ou de leurs représentants désignés, ainsi que de représentants des principaux départements et bureaux de Genève et de New York pour lesquels le projet présente un intérêt opérationnel direct.

44. Le Comité directeur sera composé comme suit :

- a) Président : le Directeur général de l'ONUG;
- b) Coprésident : le Secrétaire général adjoint à la gestion;
- c) Secrétaire : le Directeur de projet du plan stratégique patrimonial (ès qualités);
- d) Représentants des parties prenantes internes : dirigeants de la CNUCED, du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, de la Commission économique pour l'Europe, du Bureau de la coordination des affaires humanitaires et du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences;
- e) Autres représentants des principaux départements et bureaux : Département de la sûreté et de la sécurité; Département de la gestion; Bureau des services centraux d'appui; Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité; et Bureau de l'informatique et des communications.

45. Les réunions du Comité directeur se tiendront à Genève une fois par trimestre et les membres qui ne sont pas basés sur place y participeront par vidéoconférence.

46. Le Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui du Département de la gestion au Siège, également membre du Comité directeur, fournira un appui et des conseils réguliers au Directeur de projet par l'intermédiaire du Directeur de l'Administration de l'ONUG;

C. Conseil consultatif

47. Le Conseil consultatif est conçu comme une entité indépendante et impartiale, chargée de fournir au Directeur général de l'ONUG, en sa qualité de maître d'ouvrage, des conseils et des directives concernant la gestion du projet. Le Conseil sera régulièrement informé en détail de l'état d'avancement du projet, aux principales étapes pertinentes en ce qui concerne sa portée, son calendrier, son budget et la qualité des prestations fournies, et examinera la manière de procéder après que certaines étapes prédéfinies auront été atteintes.

48. Le Conseil consultatif se composera d'un président et d'experts techniques. Les membres seront nommés pour une période de deux ans. Le Directeur de projet du plan stratégique patrimonial assurera les fonctions de secrétaire du Conseil consultatif.

49. Les membres de celui-ci seront les suivants :

- a) Un représentant de l'équipe de gestion du projet;
- b) Un représentant du cabinet de gestion des risques indépendant;
- c) Un conseiller du Bureau des services centraux d'appui, chargé de contribuer les enseignements tirés du plan-cadre d'équipement et d'autres projets de construction;
- d) Des conseillers invités par le Directeur de projet ou le Directeur de l'Administration.

50. Le Conseil consultatif se réunira en principe une fois par trimestre, mais pourra convenir d'une autre fréquence, selon les besoins. Les réunions se tiendront à Genève et les membres qui ne sont pas basés sur place y participeront par vidéoconférence.

V. Considérations diverses

A. Plan-cadre d'équipement, New York

51. Dans son douzième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement (A/69/360), le Secrétaire général indiquait que la phase de rénovation du projet s'achèverait en 2014 et que le Bureau chargé du plan-cadre fermerait ses portes le 30 juin 2015, la gestion des activités encore en cours à cette date devant être confiée au Bureau des services centraux d'appui censé les mener à terme avant la fin de 2016.

52. Le choix de 2017 comme année de mise en chantier du plan stratégique patrimonial est ainsi dicté par ceci que l'Assemblée générale a entendu que la phase de rénovation du plan ne démarre qu'après qu'elle s'est prononcée sur la question et que le plan-cadre d'équipement s'est achevé.

B. Examen stratégique des biens immobiliers

53. Ainsi que l'Assemblée générale le lui a demandé au paragraphe 3 de la section V de sa résolution 68/247 A, le Secrétaire général confirme que les prévisions de

dépenses arrêtées dans le présent rapport tiennent compte de celles dégagées à l'occasion de l'examen stratégique des biens immobiliers en cours, l'Assemblée devant en principe être saisie d'un rapport consacré à cet examen lors de la première partie de la reprise de sa soixante-neuvième session.

C. Incidences des stratégies de gestion souple de l'espace de travail et de la mise en service d'Umoja

54. Comme elle le lui a demandé, le Secrétaire général présentera à l'Assemblée, lors de la première partie de la reprise de sa soixante-neuvième session, un rapport assorti d'une étude de faisabilité sur la gestion souple de l'espace de travail au Secrétariat de l'ONU.

55. Cela étant et comme indiqué précédemment, appliquées au plan stratégique patrimonial, les lignes directrices en vigueur en matière d'aménagement des locaux permettraient d'optimiser l'espace de travail d'environ 25 %. Ayant été appliquées à de récents projets d'équipement, dont le plan-cadre d'équipement, ces lignes directrices qui viendront régir le plan stratégique patrimonial, ont cependant été adaptées selon ce que dictaient les besoins opérationnels spécifiques des organisations locataires du Palais des Nations et les caractéristiques physiques propres aux bâtiments historiques. Dans leur version actuelle, elles prévoient l'aménagement de bureaux fermés et d'espaces de travail paysagers.

56. L'équipe de gestion de projet participe à un groupe de travail conduit par le Siège à New York ayant pour mission de concevoir et de tester des formules de gestion souple de l'espace de travail dans l'immeuble du Secrétariat. À l'occasion de l'exécution du plan stratégique patrimonial, l'équipe de gestion réfléchira à la manière dont on pourrait appliquer diverses formules de gestion souple de l'espace de travail à Genève et dégagera des propositions lors de la phase d'élaboration de l'avant-projet détaillé. L'optimisation de l'espace de travail permettrait d'accueillir au Palais des Nations d'autres fonctionnaires de l'ONU travaillant en ville à l'heure actuelle.

57. Le Secrétariat se donnera un nouveau modèle de prestation de services à la faveur de la mise en service d'Umoja qui viendra révolutionner les méthodes de travail. Comme elle le lui a demandé, le Secrétaire général présentera pour examen à l'Assemblée à une de ses sessions à venir, une proposition de futur modèle de prestation de services, les éventuelles incidences de toute proposition sur le plan stratégique patrimonial devant être envisagées le moment venu.

D. Réutiliser le mobilier existant afin de réduire les dépenses nécessaires à l'achat de nouveau mobilier

58. Comme l'Assemblée l'a demandé, le mobilier actuel sera réutilisé dans toute la mesure possible. L'inventaire du mobilier (mobilier de bureau, chaises de bureau, sièges pour visiteurs, classeurs à tiroirs, etc.) ayant été dressé, on estime pouvoir réutiliser jusqu'à 50 % du mobilier et jusqu'à 80 % des chaises, ces estimations pouvant être précisées encore au terme de la phase d'études techniques du projet. On déterminera la fraction du mobilier actuel à conserver en comparant le prix

d'achat de nouveau mobilier au coût du démontage, de l'entreposage et du remontage du mobilier.

E. Solutions possibles d'aménagement d'aires de stationnement suffisantes au Palais des Nations

59. Ainsi que l'Assemblée générale l'a demandé au paragraphe 15 de la section V de sa résolution 68/247 A, l'équipe de gestion du projet a envisagé diverses solutions possibles pour aménager suffisamment de places de stationnement à l'Office dans les limites de l'enveloppe budgétaire globale du plan stratégique patrimonial. À l'heure actuelle, des aires de stationnement en plein air et en sous-sol sont réservées aux missions diplomatiques ou ayant statut d'observateur, 349 places étant ainsi réservées aux seuls véhicules du personnel diplomatique et des délégués, cependant que les fonctionnaires, consultants et visiteurs peuvent stationner en plein air ou en sous-sol dans des places attribuées ou non. Au total, le ratio places de stationnement/fonctionnaires est 1 622 sur 2 800, soit 58 %. Or, l'Office a pour politique de délivrer des permis de stationnement aussi bien aux diplomates qu'au personnel sans statut diplomatique des missions, aux fonctionnaires, aux chefs des institutions spécialisées, aux consultants, journalistes et entreprises, soit nettement plus de permis qu'il n'y a de places de stationnement au Palais des Nations.

60. Les effectifs devant en principe augmenter d'environ 700 personnes, si le ratio places de stationnement/fonctionnaires reste inchangé, il faudrait au total 406 places de plus. Il ne faut cependant pas oublier que certains fonctionnaires de l'ONU qui travaillent en ville se garent parfois au Palais des Nations.

61. Pour proposer plus de places dans les limites de l'enveloppe du projet, l'équipe de gestion de projet envisage une double solution consistant à a) revoir la politique actuelle d'attribution de places de stationnement, le but étant si possible d'éliminer certaines ou toutes places attribuées aux fonctionnaires et/ou de limiter le nombre de permis en particulier ceux délivrés aux entités non-onusiennes et b) à optimiser l'utilisation des aires de stationnement en recourant à des solutions peu coûteuses, par exemple en redélimitant les places de stationnement. L'équipe de gestion du projet avait envisagé plusieurs solutions coûteuses, dont celle d'aménager de nouveaux garages en sous-sol ou en plein air qui finiront par être écartées pour cette raison.

F. Respect des dispositions pertinentes des accords concernant les animaux qui vivent sur le terrain mis à la disposition de l'Office des Nations Unies à Genève

62. Comme l'Assemblée générale l'a souligné au paragraphe 28 de la section V de sa résolution 68/247 A, le Secrétaire général entend se conformer aux dispositions pertinentes des accords concernant les animaux vivant sur le terrain mis à la disposition de l'Office.

63. À l'heure actuelle, huit paons vivent dans le parc qui entoure le Palais des Nations. Même en l'absence de preuve de quelque accord formel les concernant, des paons vivent dans l'enceinte du Palais depuis que l'ONU en a hérité de la Société

des Nations en 1946. En 1981, l'Inde fit don à l'ONU de deux paons, la Mission permanente du Japon lui en fera don de cinq en 1997.

64. En remplaçant les fenêtres dans le cadre des mesures d'économie d'énergie mises en œuvre grâce à une contribution volontaire de la Suisse, on a aménagé des nids d'oiseaux spéciaux sur les façades du Palais des Nations pour une espèce protégée d'hirondelles.

65. En 2012, la Suisse a fait don à l'Office de 10 ruches à l'occasion de la célébration du dixième anniversaire de son admission à l'ONU.

66. En outre, le Service central d'appui de l'Office a passé avec un fermier de la région un contrat en vertu duquel celui-ci doit tondre plusieurs fois par an le gazon dans certains périmètres du Palais des Nations. Pour ce faire, le fermier utilise des tondeuses au printemps et en été, mais amène en automne un troupeau de 100 à 300 moutons paître dans l'enceinte du Palais pendant près d'un mois.

67. Le Secrétaire général veillera spécialement à permettre à tous les animaux de continuer de vivre tranquillement dans le parc entourant le Palais des Nations pendant et après le chantier du plan stratégique patrimonial.

VI. Financement du projet

68. Au paragraphe 29 de la section V de sa résolution 68/247 A, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui faire rapport sur les négociations qu'elle l'avait autorisé à mener avec le pays hôte au sujet de prêts pour financer les travaux de rénovation et de construction prévus par le plan stratégique patrimonial. Elle l'a également prié d'examiner plus avant d'autres solutions de financement, notamment celle de dons, le but étant de réduire la part de l'enveloppe à mettre en recouvrement auprès des États Membres.

69. Toujours dans sa résolution 68/247 A, l'Assemblée, rappelant les paragraphes 55 et 58 du rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/68/585), a décidé de revenir sur la question de la création d'un compte spécial pluriannuel pour le plan stratégique patrimonial durant la partie principale de sa soixante-neuvième session.

70. La présente section fait le point des questions financières sus-évoquées, renseignant en particulier sur les conditions et modalités précises de l'offre officielle de prêt faite par le pays hôte qui ont maintenant été arrêtées. Elle propose également aux États Membres des renseignements sur les formules de financement envisageables en attendant que le Secrétaire général saisisse l'Assemblée générale, à sa soixante-dixième session, d'une proposition de projet pour approbation et financement, l'espoir étant que ces renseignements permettront d'ores et déjà aux États Membres d'examiner utilement la question.

71. L'Assemblée générale voudra peut-être indiquer au Secrétaire général tels autres renseignements qu'elle souhaiterait le voir fournir dans le prochain rapport d'étape afin de permettre aux États Membres de se prononcer en toute connaissance de cause sur la meilleure formule de financement du plan stratégique patrimonial.

72. Pour faciliter l'analyse comparative des coûts, tous les chiffres indiqués dans le présent rapport ont été établis sur la base de l'analyse des coûts estimatifs du

projet pour la période allant de 2014 à 2023 résultant du tableau 3 du précédent rapport du Secrétaire général (A/68/372).

A. État de la négociation d'accords de prêt avec le pays hôte

73. L'Assemblée générale l'y ayant autorisé, le Secrétaire général a entrepris de négocier avec le pays hôte des accords de prêt pour financer le plan stratégique patrimonial.

74. On se souviendra que le pays hôte a offert un montant de 150 000 dollars aux fins de la réalisation de l'étude préliminaire de faisabilité en 2010 et fait en outre un don généreux de 50 millions de francs suisses (54 millions de dollars) au titre de la mise en œuvre de mesures d'économie d'énergie en prévision de l'exécution du plan stratégique patrimonial, permettant ainsi d'achever l'exécution desdites mesures dans les délais (fin 2013) et les limites de l'enveloppe dégagée à cette fin. On retiendra que le coût estimatif du projet, soit 837 millions de francs suisses couvre la période allant de 2014 à 2023 aucune contribution reçue avant 2014 n'étant cependant prise en compte.

75. Le pays hôte peut consentir aux organisations internationales établies en Suisse des prêts sans intérêt pour la construction de nouveaux bâtiments. Ces organisations ont tiré avantage de tels prêts ces dernières décennies. Ayant révisé la politique en vigueur en la matière, le pays hôte est depuis juin 2013 en mesure d'octroyer des prêts préférentiels au titre de travaux de rénovation. Il soulignera dans ce contexte combien il lui importait à titre prioritaire de voir démarrer sans retard le chantier du plan stratégique patrimonial.

76. Le pays hôte a décidé d'octroyer officiellement une enveloppe de prêts comportant un prêt construction (dit « premier prêt » dans le présent rapport) et un prêt rénovation (dit « second prêt ») devant permettre de financer jusqu'à hauteur de 50 % le coût total du projet approuvé par l'Assemblée générale. Comme le veut la réglementation du pays hôte, cette enveloppe devra être approuvée par le Parlement helvétique. Le pays hôte précise que le montant total des prêts est à ce stade plafonné à 380 millions de francs suisses (410,4 millions de dollars), étant entendu que, s'il y avait lieu au vu du coût estimatif global révisé qu'il présenterait à l'Assemblée à sa soixante-dixième session, le Secrétaire général pourrait demander au Gouvernement suisse de revoir ce plafond.

B. Modalités et conditions des accords de prêt

77. D'après les hypothèses sus-évoquées, le premier prêt viendrait financer l'intégralité du coût de construction d'un nouveau bâtiment E, estimé à ce stade à 117,6 millions de francs suisses (127 millions de dollars), le second prêt devant permettre de couvrir le coût de travaux de rénovation (second prêt) d'un montant de 262,4 millions de francs suisses (283,4 millions de dollars). Aux termes de l'offre, le pays hôte procéderait à des décaissements par tranches selon les besoins de liquidités indiqués par l'Organisation durant la phase d'études et de construction du projet.

1. Taux d'intérêts et échéance des prêts

78. Le premier prêt (constructions nouvelles) à taux d'intérêt nul serait remboursable en 50 ans. Le second prêt (rénovation), assorti d'un taux d'intérêt fixe basé sur le taux de refinancement de 30 ans en vigueur en Suisse, dont la moyenne pour 2014 est actuellement d'environ 1,5 % serait remboursable en 30 ans, le taux d'intérêt de ce second prêt devant commencer à courir à compter de l'achèvement des travaux de construction, prévu en principe pour 2023. Encore faut-il préciser que ce taux restera sujet aux fluctuations du marché jusqu'au moment où, l'accord de prêt conclu, il sera verrouillé, c'est-à-dire lorsque l'Assemblée générale aura approuvé le projet et les dépenses y afférentes.

2. Remboursement des prêts

79. En principe, le remboursement des prêts commencerait dès l'achèvement des projets en question (constructions nouvelles et rénovation). La phase de construction achevée, l'ONU serait tenue de verser chaque année pendant 50 ans la somme de 2,35 millions de francs suisses (principal uniquement) à titre de remboursement du prêt pour construction. En outre, le chantier de rénovation terminé, elle devra tous les ans rembourser pendant 30 ans le montant de 10,9 millions de francs suisses (principal et intérêt compris) au titre dudit prêt.

80. On trouvera aux tableaux 1 (francs suisses) et 2 (dollars É.-U.) ci-après, le condensé de l'enveloppe de prêts, l'annexe III au présent rapport renseignant en détail sur l'échéancier de l'un et l'autre prêts de l'enveloppe.

Tableau 1
Condensé de l'enveloppe de prêts en francs suisses

(En millions)

	<i>Coût estimatif du projet</i>	<i>Montant du prêt</i>	<i>Taux d'intérêt (pourcentage)</i>	<i>Intérêts cumulés^a</i>	<i>Coût total, intérêts compris</i>
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e) = (a) + (d)
Prêt 1 – Constructions nouvelles (remboursable en 50 ans)	117,6	117,6	–	–	117,6
Prêt 2 – Rénovation (remboursable en 30 ans)	719,4	262,4	1,5	65,4	784,8
Total	837,0	380,0		65,4	902,4

^a Somme des intérêts servis pendant la durée du prêt.

Tableau 2
Condensé de l'enveloppe de prêts en dollars

(En millions)

	<i>Coût estimatif du projet</i>	<i>Montant du prêt</i>	<i>Taux d'intérêt (pourcentage)</i>	<i>Intérêts cumulés^a</i>	<i>Coût total, intérêts compris</i>
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e) = (a) + (d)
Prêt 1 – Constructions nouvelles (remboursable en 50 ans)	127,0	127,0	–	–	127,0

	<i>Coût estimatif du projet</i>	<i>Montant du prêt</i>	<i>Taux d'intérêt (pourcentage)</i>	<i>Intérêts cumulés^a</i>	<i>Coût total, intérêts compris</i>
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e) = (a) + (d)
Prêt 2 – Rénovation (remboursable en 30 ans)	776,9	283,4	1,5	70,6	847,5
Total	903,9	410,4		70,6	974,5

Note : Le taux de conversion retenu partout dans le présent rapport est celui de 0,926 franc suisse le dollar.

^a Somme des intérêts servis pendant la durée du prêt.

3. Modalités de décaissement des fonds

81. Le pays hôte virerait les fonds correspondant à l'un et l'autre prêts dans un compte bancaire spécialement ouvert par l'ONU pour le plan stratégique patrimonial, et ce, au début de chaque trimestre pour couvrir les dépenses dudit trimestre, l'Organisation étant censée rendre périodiquement compte des dépenses encourues et prévues pour faciliter les décaissements trimestriels. Il est proposé de pourvoir à la comptabilité et au suivi du projet selon la formule du compte pluriannuel des travaux de construction en cours décrite ci-après.

C. Compte pluriannuel des travaux de construction en cours

82. Ainsi qu'il est dit dans le précédent rapport du Secrétaire général sur le plan stratégique patrimonial, pour pourvoir au suivi et au pilotage efficaces du projet, il est proposé de le gérer selon la formule dite du compte pluriannuel distinct des travaux de construction en cours.

83. L'Assemblée générale a approuvé l'ouverture de ce type de comptes pluriannuels en présence de projets à long terme à cheval sur plusieurs exercices budgétaires, la formule s'en étant révélée indiquée s'agissant de projets de construction concernant lesquels : a) les délais prescrits par l'Organisation en matière d'achats (intervalle de temps pendant lequel les fonds sont d'ordinaire alloués, sinon officiellement engagés) peuvent être longs du fait de la tatillonne vérification de la régularité de la procédure; et b) il faut contracter bien à l'avance pour ménager au fournisseur le temps de livrer les biens et/ou services requis. La formule permet également de faire l'économie du va-et-vient administrativement formaliste consistant à restituer aux États Membres le solde de tous crédits non engagés en fin d'exercice biennal pour les redemander dans le budget-programme de l'exercice suivant.

84. La formule du compte pluriannuel des travaux de construction en cours ménage au maître d'ouvrage et aux responsables de la gestion du programme toute latitude pour gérer les ressources à long terme conformément aux besoins prévus de tout projet au lieu d'être prisonniers des échéances budgétaires du cycle du programme. Loin d'atténuer l'obligation faite de rendre compte à l'Assemblée générale, ce genre de projets à long terme emporte au contraire d'ordinaire obligation de faire rapport année après année à cette dernière sur la totalité du coût estimatif du projet (dépenses encourues, prévisions de dépenses réévaluées et

projections des coûts estimatifs futurs) et non tous les deux ans à l'occasion du rapport sur l'exécution du budget-programme.

85. On peut financer le compte pluriannuel des travaux de construction en cours sur le budget-programme, cette formule offrant aux États Membres l'option de la mise en recouvrement selon le mécanisme utilisé normalement aux fins de la mise en recouvrement des contributions au budget-programme. Les crédits ainsi ouverts seraient automatiquement virés dans le compte pluriannuel indiqué³.

D. Budgétisation aux fins du remboursement des prêts

86. Si l'Assemblée générale approuvait telle offre d'enveloppe de prêts du pays hôte, l'Organisation pourrait ouvrir un compte spécial non seulement pour déposer les contributions mises en recouvrement auprès des États Membres et les montants affectés aux dépenses de projet mais également pour financer le remboursement des prêts (les échéances devant commencer à courir à partir de 2022 et 2024 pour les premier et second prêts, respectivement). Dans cette hypothèse, elle pourrait garder le compte spécial ouvert jusqu'à remboursement intégral de l'enveloppe de prêts (principal et intérêts), même si le moment viendrait où le compte ne servirait plus qu'à recueillir les contributions mises en recouvrement et à régler les échéances. De plus, la formule conduirait à continuer d'opérer auprès des États Membres à une mise en recouvrement de contributions distincte de celle à laquelle il est normalement procédé en ce qui concerne le budget-programme.

87. En règle générale, le Secrétariat s'empresse de clore tous comptes spéciaux dès que possible et, selon la structure globale de financement approuvée en définitive par l'Assemblée générale, il pourrait être opportun de comptabiliser le coût à long terme du remboursement du prêt dans de futurs projets de budget-programme, puisque l'Organisation mettrait 50 ans à l'éteindre.

Affectation des revenus locatifs futurs

88. L'Office des Nations Unies à Genève engrange à l'heure actuelle environ 1,2 million de dollars par an de revenus locatifs, montant inscrit sous la rubrique des recettes diverses et restitué aux États Membres à la fin de chaque exercice biennal. Les 700 nouveaux postes de travail que le projet viendra créer permettront de réduire le montant du crédit du budget ordinaire alloué à la location du Palais Wilson et du bâtiment Motta, mais également d'accroître le flux de revenus locatifs reçus de programmes financés sur fonds extrabudgétaires. Aux taux actuels, ces revenus seraient de l'ordre de 2,2 millions de dollars par an, le montant total annuel de ces revenus s'établissant ainsi à 3,4 millions de dollars.

89. On pourrait affecter directement au financement du coût du plan stratégique patrimonial le flux de revenus locatifs engrangés pendant la durée de vie du projet⁴.

³ Ainsi, gérée selon la formule du compte pluriannuel de travaux de construction en cours, la construction de nouveaux bureaux à Addis-Abeba, a été financée sur des fonds tirés de crédits ouverts par l'Assemblée générale au titre du budget-programme de l'exercice biennal 2006-2007.

⁴ On estime à 12 millions de dollars le montant des revenus locatifs qui seront engrangés pendant la période de 10 ans allant de 2014 à 2023, montant que l'on pourrait affecter au financement du coût global du projet et permettre ainsi de réduire le niveau des contributions à mettre en recouvrement auprès des États Membres.

À compter de 2024, tous les travaux de construction étant achevés, on pourrait affecter tous revenus locatifs à venir (6,8 millions de dollars, soit 6,3 millions de francs suisses, par exercice biennal) à honorer les échéances du prêt.

90. On trouvera au tableau 3 l'échéancier des prêts en regard du flux de revenus locatifs futurs.

Tableau 3
Échéancier de l'enveloppe de prêts et flux de revenus locatifs

(En millions de francs suisses)

	2022-2023	2024-2025 (pendant 14 exercices biennaux d'affilée)	2054-2055 (pendant 8 exercices biennaux d'affilée)	2072-2073
Revenus locatifs futurs ^a	–	6,3	6,3	6,3
Remboursement du prêt (constructions nouvelles) (50 ans, de 2022 à 2071)	(4,7)	(4,7)	(4,7)	–
Remboursement du prêt (rénovation) (30 ans, de 2024 à 2053)	–	(21,8)	–	–
Total (crédits additionnels)/ recettes diverses	(4,7)	(20,2)	1,6	6,3

^a Le flux de revenus locatifs est estimé à 3,4 millions de dollars par an, soit 6,8 millions de dollars par exercice biennal, équivalant à 6,3 millions de francs suisses par exercice biennal comme l'indique le tableau 3.

E. Autres options de financement

91. L'Assemblée générale le lui ayant demandé, le Secrétaire général a continué de réfléchir à la possibilité de recourir à d'autres options de financement, le but étant de réduire le niveau global des contributions à mettre en recouvrement auprès des États Membres. À cette fin, le Directeur général de l'Office des Nations Unies et ses collaborateurs ont entrepris d'explorer diverses variantes de formules de financement tel qu'esquissé dans les paragraphes ci-après. Il est cependant trop tôt pour dire dans quelle mesure telle ou telle de ces formules viendrait réduire la part de l'enveloppe globale nécessaire pour financer le plan stratégique patrimonial à mettre en recouvrement auprès des États Membres. Le Secrétaire général continuera de rendre compte du fruit de ces initiatives dans ses rapports d'étape à venir.

1. Contributions volontaires d'États Membres

92. Le Directeur général a multiplié les efforts au nom du Secrétariat pour convaincre des États Membres de parrainer la rénovation de telle ou telle salle du Palais des Nations. Ces derniers sont dans l'ensemble de plus en plus nombreux à répondre favorablement à cet appel. Toutefois, même si le Secrétariat discute depuis un certain temps avec les États Membres intéressés de dons qu'ils pourraient consentir, il reste à ficeler quelque engagement formel de financement de tel ou tel projet de rénovation précis et à décrocher des fonds à cette fin, à une exception près. Ainsi, le Représentant permanent des Émirats arabes unis et le Directeur général ont

signé le 26 août 2014 un mémorandum d'accord relatif à la rénovation de la salle XVII. La généreuse contribution des Émirats arabes unis permettra de réduire le coût estimatif global du plan stratégique patrimonial. On ne pourra cependant mesurer l'impact de ce don qu'en l'envisageant dans ses détails au regard de la portée et du coût de la rénovation de la salle XVII une fois ceux-ci arrêtés.

2. Contributions volontaires du secteur privé

93. Le Directeur général a entrepris de mobiliser auprès d'entités du secteur privé et de fondations établies à Genève et ailleurs des fonds aux fins de l'exécution de travaux de rénovation. Encore qu'il n'ait pas vu à ce jour ses efforts porter quelque fruit, le Secrétariat n'aura de cesse qu'il épuise toutes les autres sources de financement du plan stratégique patrimonial.

3. Autres solutions de financement envisageables

94. Comme suite à la demande du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (voir A/68/585, par. 47) entérinée par l'Assemblée générale tendant à le voir étudier plus avant la possibilité de recourir à des partenariats public-privé, le Secrétaire général travaille en étroite collaboration avec la Commission économique pour l'Europe et son équipe de spécialistes des partenariats public-privé, laquelle se réunit régulièrement avec d'éminents spécialistes de la question.

95. Les spécialistes s'accordent à dire que la formule du partenariat public-privé n'est pas financièrement rentable s'agissant de grands projets de rénovation de bâtiments historiques. Dans le cas d'un tel partenariat aux fins de constructions nouvelles, le partenaire d'exécution devra obtenir les fonds requis. Étant donné les risques inhérents aux partenariats public-privé, le loyer de l'argent se situe entre 5 % et 8 %. Envisagée en regard de la solution du prêt sans intérêt offerte par le pays hôte, la formule se révèle d'autant moins intéressante. De plus, on retiendra qu'à ce jour, cette formule n'a été retenue pour aucun projet de rénovation ou de construction d'envergure par une organisation internationale comme l'ONU. Le Secrétaire général procédera selon la procédure classique d'appel d'offres, qu'il a également suivie à l'occasion du plan-cadre d'équipement.

96. Au surplus, il y a lieu d'apprécier plus avant la mesure dans laquelle les activités génératrices de revenus et la valeur vénale de biens fonciers appartenant à l'ONU permettraient de réduire le coût global du plan stratégique patrimonial pour les États Membres. L'étude préliminaire réalisée par l'institut de partenariats public-privé d'une université japonaise a dégagé les trois options suivantes axées sur la construction et l'exploitation : a) d'un hôtel; b) d'un complexe de condominium; et c) d'un complexe de condominium/bureaux sur des terrains appartenant à l'ONU, à savoir le parc de l'Ariana, La plage de l'ONU et Les Feuillantines.

97. Si l'Assemblée générale souhaite voir étudier plus avant les activités génératrices de revenus susmentionnées à la faveur de partenariats public-privé, le Secrétaire général proposerait d'y procéder selon l'approche en deux phases ci-après :

a) Phase 1 : examiner et déterminer les modifications qu'il y aurait lieu d'apporter aux textes et procédures applicables en matière d'appel d'offres pour permettre de mener des activités génératrices de revenus, le texte devant en être soumis pour approbation à l'Assemblée générale;

b) Phase 2 : si l'Assemblée approuve la phase 1, il s'agirait, pendant la phase 2, de faire l'analyse coûts/avantages détaillée des hypothèses et chiffres de planification retenus et de proposer diverses options dans un rapport. Cette phase comporterait des incidences financières, le soin de l'analyse devant être confié à un cabinet de consultance, le coût de l'opération se situant entre 500 000 dollars et 1 million de dollars selon une première estimation.

98. On pourrait, en lieu et place de la formule du partenariat public-privé décrite ci-dessus, retenir la solution qui consisterait à vendre ou donner à bail certains terrains appartenant à l'ONU. La vente de droits à bâtir, le relotissement ou le redécoupage de certaines parcelles, par exemple le déplacement de certains terrains hors du périmètre de sécurité, sont autant d'autres solutions de nature à accroître la valeur vénale des biens fonciers de l'ONU. À cet égard, le Secrétariat a entamé avec le pays hôte des discussions en vue d'approfondir ces idées en interrogeant les textes locaux, cantonaux et fédéraux du pays hôte. L'Assemblée générale sera saisie à sa soixante-dixième session des conclusions détaillées de ces discussions, assorties de recommandations.

F. Mécanismes de financement viables

99. On trouvera aux tableaux 4 (en francs suisses) et 5 (en dollars) une analyse du profil des dépenses prévues pendant la durée du projet, compte étant tenu du montant (15,6 millions de francs suisses) du crédit ouvert au titre de 2014 tel qu'illustré par les figures I et II (les estimations portées sur les tableaux 4 et 5 et les figures I et II découlent du rapport A/68/372). On retiendra que les estimations de dépenses fournies ci-après ont valeur purement indicative. Le prochain rapport d'étape proposera une analyse à jour en même temps que le coût global estimatif du plan stratégique patrimonial devant être présenté à l'Assemblée générale lors de la partie principale de sa soixante-dixième session.

Tableau 4

Montants estimatifs des dépenses en francs suisses (chiffres indicatifs)

(En millions)

	2014	2015	2016-2017	2018-2019	2020-2021	2022-2023	Total
Estimations de dépenses	15,6	26,4	156,0	367,0	194,0	78,0	837,0

Note : Les estimations portées sur les tableaux 4 et 5 et les figures I et II découlent du rapport A/68/372.

Figure I
Profil des estimations de dépenses en francs suisses (chiffres indicatifs)

(En millions)

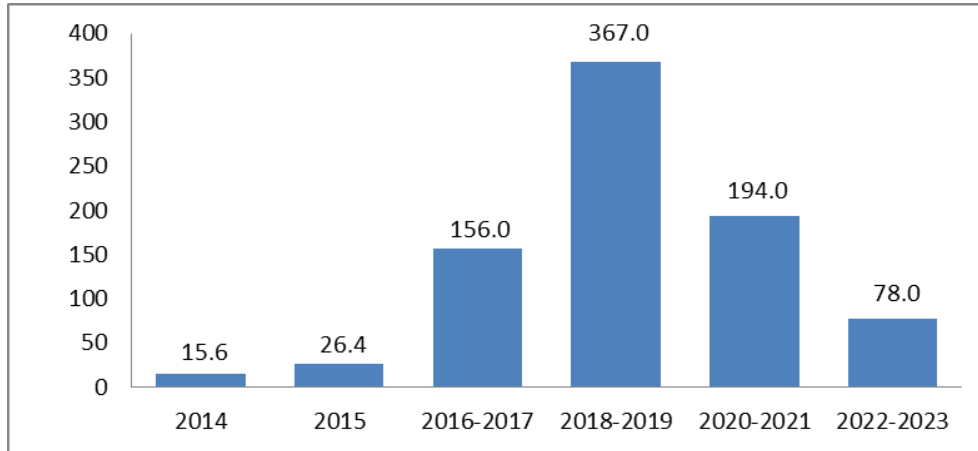


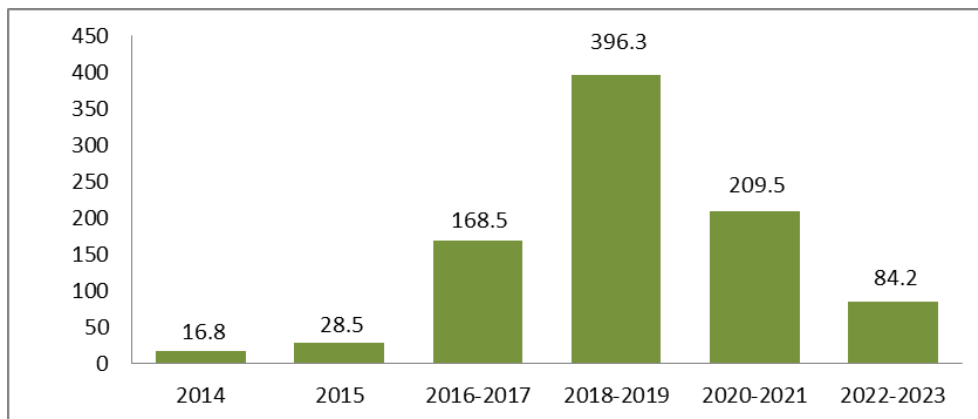
Tableau 5
Montants estimatifs des dépenses en dollars (chiffres indicatifs)

(En millions)

	2014	2015	2016-2017	2018-2019	2020-2021	2022-2023	Total
Estimations de dépenses	16,8	28,5	168,5	396,3	209,5	84,2	903,9

Figure II
Profil des estimations de dépenses en dollars (chiffres indicatifs)

(En millions)



G. Options de financement

100. L'Assemblée générale pourrait décider de financer le plan stratégique patrimonial par mise en recouvrement de contributions auprès des États Membres, selon l'option A ci-après, ou de se prévaloir de l'offre de prêts faite par le pays hôte que viendraient compléter des contributions mises en recouvrement auprès des États Membres, selon l'option B. Dans l'un ou l'autre cas de figure, les États Membres devront décider du montant et de l'époque de la mise en recouvrement des contributions. Au fond, l'Assemblée a le choix entre les trois formules ci-après, à savoir :

- a) Mettre en recouvrement les contributions nécessaires pour financer les estimations de dépenses pour chaque exercice budgétaire (biennal);
- b) Mettre en recouvrement des contributions sur la base du coût moyen du projet pour chaque exercice budgétaire, ce qui reviendrait à mettre en recouvrement les mêmes montants de contributions à intervalles réguliers;
- c) Mettre en recouvrement toutes les contributions en une seule fois, ce qui aurait pour effet de gonfler les dépenses d'investissements en début de projet mais présenterait l'avantage de ménager au maître d'ouvrage du projet toute latitude pour parer à toute éventualité.

101. Les tableaux 6 à 9 ci-après (voir également les figures III et IV) décrivent les options A et B et illustrent les trois variantes de formules de mise en recouvrement de contributions. On notera qu'au titre de la variante c), on a retenu un large ratio de répartition par exercice biennal de 50:40:10, et ce, en partant de l'hypothèse générale que les engagements atteindraient leur pic pendant le premier exercice biennal avant de décroître légèrement durant le second et pour finir par disparaître, les décaissements d'espèces devant pour l'essentiel caractériser la seconde moitié de la durée de vie du projet.

Tableau 6

Option A – Financement par mise en recouvrement de contributions en francs suisses

(En millions)

	2014-2015	2016-2017	2018-2019	2020-2021	2022-2023	Total
Variante 1 : estimations de dépenses	42,0	156,0	367,0	194,0	78,0	837,0
Variante 2 : coût moyen par exercice biennal	42,0	265,0	265,0	265,0	–	837,0
Variante 3 : mise en recouvrement de contributions en une seule fois	42,0	397,5	318,0	79,5	–	837,0

Tableau 7

Option A – Financement par mise en recouvrement de contributions en dollars

(En millions)

	2014-2015	2016-2017	2018-2019	2020-2021	2022-2023	Total
Variante 1 : estimations de dépenses	45,4	168,5	396,3	209,5	84,2	903,9
Variante 2 : coût moyen par exercice biennal	45,4	286,2	286,2	286,2	–	903,9

Variante 3: Mise en recouvrement de contributions en une seule fois	45,4	429,3	343,4	85,9	–	903,9
---	------	-------	-------	------	---	--------------

Figure III
Comparaison des trois variantes sous l'option A

(En millions de francs suisses)

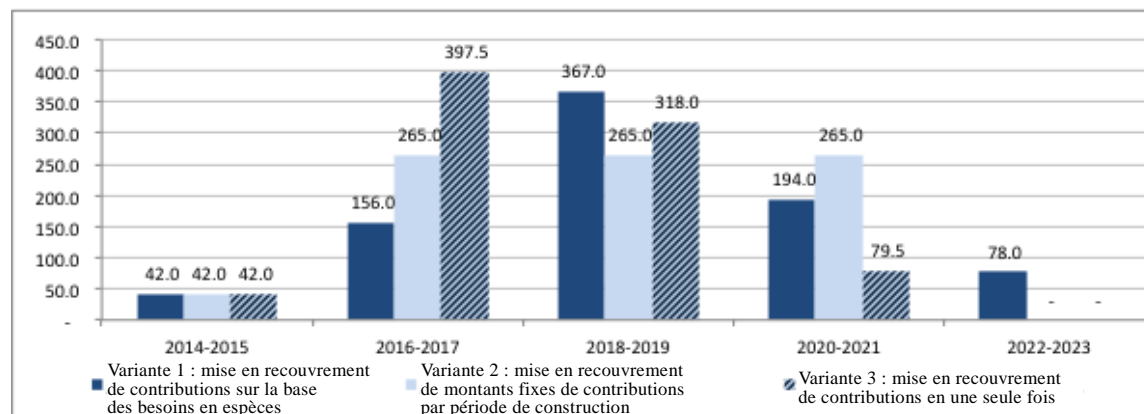


Tableau 8

Option B – Financement par combinaison de contributions mises en recouvrement et de prêts en franc suisses

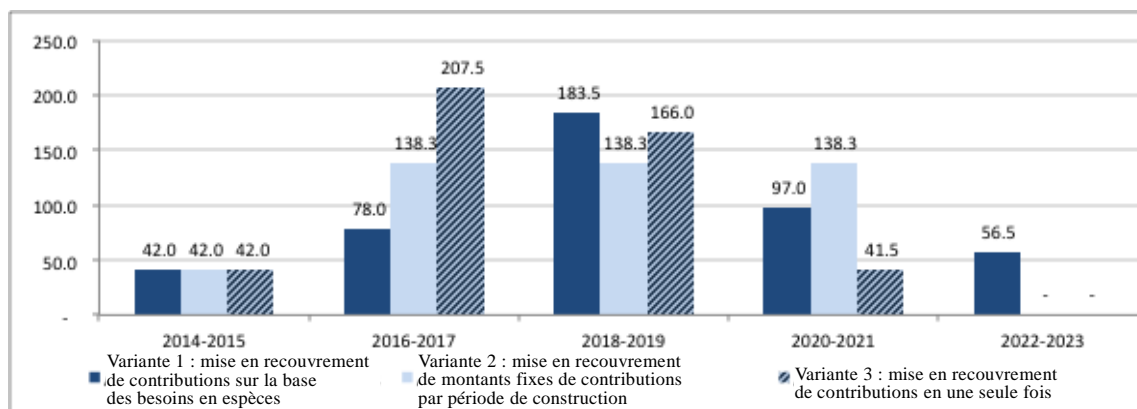
(En millions)

	2014-2015	2016-2017	2018-2019	2020-2021	2022-2023	Total
Prêt 1 – Constructions nouvelles	–	33,2	65,1	19,3	–	117,6
Prêt 2 – Rénovation	–	44,8	118,4	77,7	21,5	262,4
Total, prêts	–	78,0	183,5	97,0	21,5	380,0
Contributions mises en recouvrement auprès des États Membres						
Variante 1 : estimations de dépenses	42,0	78,0	183,5	97,0	56,5	457,0
Variante 2 : coût moyen par exercice biennal	42,0	138,3	138,3	138,3	–	457,0
Variante 3 : contributions mises en recouvrement en une seule fois	42,0	207,5	166,0	41,5	–	457,0
Total, variante 1 : estimations de dépenses	42,0	156,0	367,0	194,0	78,0	837,0
Total, variante 2 : coût moyen par exercice biennal	42,0	216,3	321,8	235,3	21,5	837,0
Total, variante 3 : contributions mises en recouvrement en une seule fois	42,0	285,5	349,5	138,5	21,5	837,0

Tableau 9
Option B – Financement par combinaison de contributions mises en recouvrement et de prêts en dollars
 (En millions)

	2014-2015	2016-2017	2018-2019	2020-2021	2022-2023	Total
Prêt 1 – Constructions nouvelles	–	35,9	70,3	20,8	0,0	127,0
Prêt 2 – Rénovation	–	48,4	127,9	84,0	23,2	283,4
Total, prêts	–	84,2	198,2	104,8	23,2	410,4
Contributions mises en recouvrement auprès des États Membres						
Variante 1 : estimations de dépenses	45,4	84,2	198,2	104,8	61,0	493,5
Variante 2 : coût moyen par exercice biennal	45,4	149,4	149,4	149,4	0,0	493,5
Variante 3 : contributions mises en recouvrement en une seule fois	45,4	224,1	179,3	44,8	0,0	493,5
Total, variante 1 : estimations de dépenses	45,4	168,5	396,3	209,5	84,2	903,9
Total, variante 2 : coût moyen par exercice biennal	45,4	233,6	347,6	254,1	23,2	903,9
Total, variante 3 : contributions mises en recouvrement en une seule fois	45,4	308,3	377,4	149,6	23,2	903,9

Figure IV
Comparaison des trois variantes sous l'option B
 (En millions de francs suisses)



H. Monnaie

102. L'un des problèmes les moins faciles à résoudre s'agissant du plan stratégique patrimonial est celui de la gestion du risque inhérent aux opérations en devises

étrangères. Les marchés de chantiers de construction et les dépenses connexes liés au plan stratégique patrimonial seront principalement libellés en francs suisses comme le veut la norme applicable à ce type de projets dans le pays hôte. L'enveloppe de prêts consentie par le pays hôte serait également libellée en francs suisses, ce qui la mettrait en partie à l'abri des fluctuations des cours. Or, la règle à l'ONU prescrivant d'établir les budgets et de mettre en recouvrement en dollars toutes les contributions auprès des États Membres, il y a un risque de change à gérer. Le dollar s'est déprécié par rapport au franc suisse au fil de ces 40 dernières années, étant revenu de plus de 2,5 francs suisses à son taux actuel de 0,95 franc suisse l'unité. Le passé ne renseignant pas sûrement sur l'avenir, on se gardera de tout saut dans l'inconnu.

VII. Prochaines étapes

103. Dans son précédent rapport (A/68/372), tenant compte des enseignements tirés d'autres grands projets d'équipement, dont le plan-cadre d'équipement, le Secrétaire général a recommandé de procéder à l'étude détaillée d'avant-projet avant le début de tous travaux de construction et de rénovation, afin de réduire ainsi sensiblement le risque de dépassements des coûts et des délais tout au long de la durée du projet. Cette étude indiquerait précisément la quantité et la nature des travaux à exécuter, afin que les entreprises de bâtiment puissent communiquer des prix fermes détaillés avant que les travaux ne commencent.

104. Les activités de projet qu'il est proposé de mener en 2015 pour atteindre les buts et obtenir les résultats définis dans le présent rapport sont examinées dans les paragraphes 105 à 139.

A. Mise au point définitive du schéma directeur des études techniques

105. L'établissement du schéma directeur des études techniques devrait commencer en octobre 2014 et s'achever en mars 2015, tandis que celui du parti architectural/avant-projet sommaire commencerait en avril 2015.

106. Le schéma directeur est un élément du chemin critique parce qu'il fixe la stratégie et les lignes directrices sur lesquelles reposera le dispositif primordial de contrôle interne (y compris les mécanismes d'assurance qualité) pour les études techniques et travaux de construction qui suivront en janvier 2015 et au premier trimestre de 2017, respectivement, ainsi que l'Assemblée générale l'a prescrit au paragraphe 9 de la section V de sa résolution 68/247 A.

107. Effectué par le Bureau d'étude principal, l'établissement du schéma directeur consiste à élaborer les lignes directrices des études techniques de base que devront adopter les bureaux d'étude spécialisés dans tous les aspects de la construction (architecture, structure, systèmes mécaniques et électriques, etc.). En outre, le Bureau d'étude principal assurera la coordination, l'intégration et la gestion de la qualité des produits des études techniques, en veillant au respect des codes du bâtiment pertinents et autres normes applicables.

B. Inspection détaillée de l'état des bâtiments et du site et évaluation de ses résultats

108. En 2014, l'équipe de gestion du projet a entamé les études spécialisées suivantes : inspections intrusives (recherche de matériaux dangereux); et évaluations structurelles des bâtiments et relevés géotechniques. Une fois achevées ces évaluations, le bureau d'étude spécialisé pourra arrêter définitivement les évaluations physiques détaillées des bâtiments, qui doivent avoir lieu avant qu'il puisse établir l'avant-projet sommaire. L'achèvement des essais structurels et des relevés géotechniques confirmera la conformité à la réglementation parasismique.

109. En plus de faciliter l'élaboration du plan d'ensemble et l'estimation des coûts, les études approfondies contribueraient à réduire les doutes concernant l'ampleur des travaux de remédiation à entreprendre et, ce faisant, à établir avec plus de certitude le calendrier et le coût estimatif du projet.

C. Mise au point définitive du parti architectural/avant-projet sommaire

110. Le parti architectural/avant-projet sommaire est un élément du chemin critique car il fixe les bases de l'élaboration de prévisions de coût détaillées et du dossier d'appel d'offres (y compris les dessins techniques, le cahier des charges et le devis quantitatif) indispensables pour lancer la soumission en vue de désigner l'entreprise de bâtiment afin que les travaux commencent au plus tard au premier trimestre de 2017.

D. Établissement de prévisions de dépenses détaillées pour l'ensemble du plan stratégique patrimonial

111. L'établissement du parti architectural/avant-projet sommaire permettra d'obtenir des détails plus précis sur les travaux de construction et de rénovation attendus, dont le volume des travaux de construction et de rénovation, les matériaux à utiliser, le matériel électrique et mécanique et les systèmes de conférence. Il sera alors possible d'établir avec un plus grand degré de certitude les prévisions de dépenses qui seront soumises à l'Assemblée générale, à sa soixante-dixième session, conformément à la résolution 68/247 A.

E. Élaboration de l'avant-projet détaillé

112. En 2015, le cabinet d'étude spécialisé commencera l'élaboration de l'avant-projet détaillé des travaux suivants :

- a) Construction du nouveau bâtiment permanent;
- b) Rénovation du bâtiment des conférences A;
- c) Protection contre l'incendie des archives historiques du bâtiment B.

113. Les études techniques détaillées concernant les bâtiments comprennent l'établissement du cahier des charges détaillé pour la construction, les devis

quantitatifs et les dessins techniques, et devrait être mené en deux phases (mars et mai 2016).

114. Le cahier des charges détaillé permettra aux cabinets d'étude et entreprises du bâtiment de mesurer l'ampleur totale des travaux à effectuer et, ce faisant, d'établir intégralement et très précisément les coûts jusqu'à la soumission, sous la forme d'un forfait ferme.

115. Grâce à ces études techniques, l'Organisation sera en meilleure position pour négocier avec les entreprises de bâtiment potentielles, et l'équipe de gestion du plan stratégique patrimonial aura plus de moyens d'assurer le contrôle de la qualité.

116. Au regard des pratiques optimales, l'achèvement de l'avant-projet avant le début des travaux de construction garantira la fiabilité des estimations concernant le calendrier et les coûts au moment de la soumission et devrait ainsi permettre une bonne maîtrise des coûts et le respect des échéances. En outre, la participation des bureaux d'étude à l'ensemble des opérations de construction favorisera le contrôle de la qualité. La méthode traditionnelle de passation des marchés retenue pour le plan stratégique patrimonial s'applique depuis des années et elle est bien connue et comprise par toute la profession du bâtiment.

F. Préparatifs du dossier d'appel d'offres

117. Pour écourter autant que possible la phase de planification afin que les travaux puissent commencer dans les meilleurs délais (résolution 68/247 A, sect. V, par. 7), l'équipe de gestion du plan stratégique patrimonial compte entamer l'élaboration du dossier d'appel d'offres pour la désignation de l'entreprise de bâtiment au deuxième semestre de 2016.

G. Gestion des risques

118. Un cabinet indépendant de gestion des risques a été engagé en novembre 2013 pour évaluer les risques et élaborer la stratégie globale de maîtrise des risques afférents au projet, procéder aux évaluations d'ordre qualitatif et quantitatif et dresser l'inventaire des risques, et pour mettre au point la stratégie d'allocation et de gestion des fonds mis en réserve pour les imprévus. En outre, le cabinet établira périodiquement des mises à jour sur l'évaluation des risques et les activités de maîtrise des risques nécessaires. L'élaboration de la stratégie initiale doit être achevée pour mars 2015, et les activités de contrôle des risques doivent se poursuivre pendant toute la durée du projet. L'analyse des risques pourra ainsi être suivie en permanence et prise en compte dans la réserve pour imprévus, avec la plus grande précision possible, selon l'état d'avancement du projet.

119. Le cabinet de gestion des risques devrait commencer ses travaux concernant les imprévus en avril 2015 et les poursuivre pendant toute la durée du projet. Leurs résultats pourront ainsi être pris en compte dans le coût total des prévisions de dépenses qui seront présentées à l'Assemblée générale à sa soixante-dixième session, pour examen et approbation.

H. Planification et coordination

120. L'équipe de gestion du plan stratégique patrimonial poursuivra tout au long de 2015 la planification et la coordination des études techniques, ainsi que les activités concernant l'estimation et la maîtrise des coûts et la gestion du programme. La portée de ces activités sera étendue à l'examen des produits attendus des bureaux d'étude spécialisés, soit les lignes directrices, le plan d'ensemble des études techniques, les procédures à suivre pour assurer la conformité aux codes de la construction et les dessins et études techniques se rapportant aux éléments suivants : a) architecture; b) structure; c) installations électriques; d) installations mécaniques; et e) systèmes de conférence.

121. Compte tenu de ce qui précède, et de ce qui est décrit aux paragraphes 124 à 131, le Secrétaire général propose la création d'emplois de temporaire supplémentaires qui s'ajouteront aux emplois existants approuvés en 2014, dont le maintien est proposé pour 2015. Les activités de recrutement continueront à être administrées à la fois par l'équipe de gestion du projet et par la Division de l'administration de l'Office des Nations Unies à Genève.

I. Financement du projet

122. Le Directeur général de l'ONUG, en sa qualité de maître d'ouvrage, le Directeur de projet qui a été nommé et doit prendre ses fonctions le 24 octobre 2014, et le Directeur de l'Administration continueront de s'employer à obtenir des contributions volontaires pour compenser certaines des dépenses afférentes au plan stratégique patrimonial.

123. Le bon déroulement des grandes étapes du projet énumérées ci-dessus dépendra des mesures qui suivent :

a) S'assurer pour 2015 les services du bureau d'étude principal en reconduisant le contrat ayant trait au parti architectural d'ensemble et coordonner et intégrer les prescriptions techniques, comme décrit aux paragraphes 134 et 135;

b) Proroger en 2015 les services du bureau d'étude spécialisé pour achever l'élaboration de l'étude technique des quatre phases du projet, ainsi que l'étude détaillée de la phase I, comme indiqué au paragraphe 136;

c) Proroger en 2015 le marché pour la fourniture de services par le cabinet de gestion du programme, qui continuera à seconder l'équipe de gestion du projet, comme indiqué au paragraphe 137;

d) Renouveler les services du cabinet de gestion des risques consistant à suivre les mesures de gestion du risque et à donner l'assurance qu'elles seront mises en œuvre et gérées efficacement en 2015, comme indiqué au paragraphe 138;

e) Effectuer en 2015 de nouvelles études approfondies du site aux fins de la gestion prévisionnelle des bureaux, des calculs structurels, et des levés topographiques d'une étude en trois dimensions de l'intérieur des bâtiments;

f) Recruter en 2015 des spécialistes des domaines intéressants : i) la gestion prévisionnelle et programmation des locaux à usage de bureau; ii) les systèmes de conférence; iii) les économies d'énergie et les systèmes de gestion, comme indiqué au paragraphe 132.

J. Définition plus précise des fonctions proposées de l'équipe de gestion du projet

124. Dans sa résolution 68/247 A, l'Assemblée générale a approuvé des ressources pour la reconduction de deux emplois de temporaire existants et la création de 10 emplois de temporaire supplémentaires. Elle a prié le Secrétaire général d'affiner sa proposition concernant les fonctions essentielles de l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial et d'étudier les possibilités de recruter des consultants extérieurs au lieu de créer des emplois. La proposition du Secrétaire général concernant l'équipe de gestion du projet porte sur les trois éléments suivants : équipe de gestion réduite, techniciens des services opérationnels et consultants extérieurs.

1. Équipe de gestion du projet

125. L'équipe de gestion du projet définira et supervisera les activités de conception, de construction et de logistique menées par les consultants et s'emploiera activement à diriger, suivre, gérer et contrôler l'application de l'intégralité du programme pour garantir que celui-ci sera mené à bien dans les délais et le budget impartis et conformément aux besoins opérationnels et aux normes de qualité de l'Organisation. Ses membres représenteront le maître d'ouvrage auprès des parties intéressées de l'Organisation et donneront des orientations pour la prise des décisions concernant les besoins fonctionnels de l'Organisation.

126. À partir de 2015, l'équipe devra disposer de trois emplois de temporaire supplémentaires : un administrateur de projet (P-4), et deux agents des services généraux (Autres classes). Le recrutement d'un administrateur de projet est proposé pour renforcer la capacité de gestion au sommet de l'équipe, dans l'objectif d'aider le Directeur de projet à coordonner les activités avec les interlocuteurs internes et externes et les organes de gouvernance et de l'assister dans ses activités de partage de l'information et de liaison concernant le projet. De plus, un emploi de temporaire [agent des services généraux (Autres classes)] est proposé dans chacun des services pour concourir à la gestion de la documentation technique et à l'appui administratif et pour fournir une assistance administrative à caractère général.

127. Les effectifs de l'équipe de gestion du projet tiennent compte du niveau minimal d'activité requis pendant les différentes phases du projet. Une méthode traditionnelle de passation de marchés a été retenue pour réduire les risques dans toute la mesure possible : l'ONU nommera séparément le(s) bureau(x) d'étude, le cabinet de gestion du programme, et l'entreprise (ou les entreprises) de bâtiment. Les membres essentiels de l'équipe devront donc exercer des fonctions à caractère stratégique, opérationnel et administratif qui ne peuvent être confiées à des consultants ou à des sous-traitants. Le recours à des consultants pour l'exercice de fonctions non stratégiques pourra cependant être envisagé pendant toute la durée du projet.

128. L'équipe de gestion du projet comprend deux services : a) le Service de la conception et de la construction; et b) le Service d'appui à la gestion du programme. Le premier est chargé de la gestion des activités de conception et de construction et de la coordination des besoins fonctionnels de l'Organisation, et le deuxième de l'administration des marchés passés avec les entreprises, conformément au

Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation (ST/SGB/2003/7) et compte tenu des prestations à fournir en vertu des contrats, du recrutement et de la gestion du personnel et d'autres tâches administratives.

129. En 2015, d'importantes prescriptions techniques (avant-projets) concernant les aspects structurels et architecturaux, la gestion prévisionnelle des locaux, les aménagements intérieurs, l'électrotechnique, les installations mécaniques, les systèmes de conférence, les systèmes de sécurité, l'accessibilité et les installations de conférence, devront être définies pour mener à bien l'étude d'avant-projet pour l'intégralité du plan stratégique patrimonial. Elles faciliteront également l'élaboration des dossiers techniques détaillés concernant le nouveau bâtiment, le bâtiment A, et la protection anti-incendie des archives du bâtiment B.

2. Techniciens des services opérationnels

130. Au stade actuel du projet (définition des besoins opérationnels dans le cadre des études techniques), il est nécessaire de mettre en place une équipe composée de six techniciens qui travailleraient à plein temps à l'exécution du plan stratégique patrimonial. Outre le spécialiste des achats (P-4) dont le poste a été approuvé pour 2014, ces agents supplémentaires seraient spécialisés dans les domaines de l'architecture, des installations mécaniques, de l'électrotechnique, des services de gestion des conférences, des services de sécurité et de l'informatique. L'équipe de techniciens participerait activement aux études techniques, afin de faire en sorte que les avant-projets répondent aux besoins fonctionnels actuels et futurs de l'Organisation, et évaluerait l'impact des travaux de construction sur la gestion et l'exploitation des bâtiments pendant et après leur réalisation, ainsi que durant la période de mise en service et de mise à disposition. En outre, l'équipe fournirait des éléments d'information détaillés sur les bâtiments et les équipements, dont l'importance est cruciale vu la complexité du projet de rénovation.

131. On trouvera à l'annexe IV un organigramme actualisé de l'équipe de gestion du projet et de l'équipe de techniciens.

K. Recours optimal à des consultants

132. D'autres agents, dont les fonctions étaient décrites dans le précédent rapport (A/68/372), seront également nécessaires pour appuyer l'équipe de gestion du projet et l'équipe de techniciens. Les services spécialisés attendus concernent des domaines généraux (études techniques, construction et appui à la gestion des programmes et projets) et des domaines techniques particuliers (aménagement des espaces, systèmes de conférence, maîtrise de l'énergie et préservation du patrimoine historique). Confiés à des consultants, ces services pourront être nécessaires au pied levé et pour des missions à court et à moyen terme.

L. Services de consultants

133. L'équipe de gestion du projet devrait continuer en 2015 à coordonner les services du bureau d'étude principal et du (des) bureau(x) d'étude spécialisé(s) pour mener à bien l'établissement du parti architectural et de l'avant-projet, ainsi que les services relatifs à la gestion de programme et des risques. Elle aurait donc besoin des services des consultants suivants :

- a) Bureau d'étude principal;
- b) Bureau(x) d'étude spécialisé(s);
- c) Cabinet de gestion de programme;
- d) Cabinet indépendant de gestion des risques.

134. Le bureau d'étude principal sera chargé de définir les grandes orientations du plan stratégique patrimonial et de coordonner et d'intégrer les études techniques spécialisées, y compris les calendriers, soumissions, prototypes, dessins, contrôles de qualité, essais de réception et procédures de mise en service nécessaires aux différents stades du projet.

135. Le bureau d'étude principal sera chargé de coordonner la conception du projet de nouveau bâtiment, de définir le parti architectural, d'élaborer les études techniques détaillées et d'établir les dessins techniques, les cahiers des charges et les dossiers d'appel d'offres pour les services de construction. Il sera également chargé de la coordination de la conception des quatre phases du projet, y compris la rénovation du Palais des Nations.

136. Coordonné par le bureau d'étude principal, le bureau d'étude spécialisé mènera à bien l'établissement de l'avant-projet concernant les quatre phases de l'exécution du projet et établira le dossier technique, les dessins techniques, les prescriptions techniques et le dossier d'appel d'offres correspondant à la première phase (construction du nouveau bâtiment, rénovation du bâtiment A et protection des archives contre l'incendie).

137. Prolongement du bureau d'étude principal, le cabinet de gestion de programme sera chargé de superviser l'étude d'avant-projet, pour ce qui est en particulier du respect des échéances et de la maîtrise des coûts, afin de faire en sorte que les futurs travaux de construction ne dépassent pas les estimations relatives aux coûts et aux délais et que les critères de qualité requis soient respectés. Entre autres tâches, le cabinet aura à contrôler les risques de dérive du projet.

138. Le cabinet indépendant de gestion des risques suivra les opérations et donnera l'assurance que les activités de gestion du risque sont menées et gérées de façon efficace durant toute la durée du projet. Il lui incombe d'élaborer le cadre et les outils nécessaires pour maîtriser les risques conformément à la structure de gouvernance du projet et des prescriptions des auditeurs. En particulier, il établira les documents suivants :

- a) Rapport d'analyse des risques recensant tous les risques liés au projet;
- b) Rapport sur l'incidence des risques recensés en termes de coût, de temps et de qualité;
- c) Rapport de gestion des risques assortis de solutions pour faire face aux risques et de modalités d'atténuation;
- d) Mises à jour trimestrielles complètes des inventaires des risques portant sur l'analyse des risques, l'incidence des risques et la gestion des risques;
- e) Plans d'action en cas d'imprévu.

139. Le tableau 10 récapitule les produits attendus de chaque bureau ou cabinet de conseil.

Tableau 10
Récapitulatif des produits attendus

<i>Services de conseil</i>	<i>Produits attendus</i>
Bureau d'étude principal	Plan d'exécution Schéma directeur Lignes directrices
Bureau(x) d'étude spécialisé(s)	Évaluation préalable/faisabilité Avant-projet Conception détaillée
Cabinet de gestion de programme	Aménagement détaillé des bureaux Mécanismes de contrôle du projet Cahier des charges Étude des espaces de stationnement
Cabinet indépendant de gestion des risques	Stratégie de gestion des risques Inventaire des risques Mises à jour périodiques Rapports périodiques

VIII. Ressources nécessaires

140. Dans sa résolution 68/247 A, l'Assemblée générale a ouvert au titre du plan stratégique patrimonial pour 2014 un crédit d'un montant de 15 629 900 francs suisses, soit 16 878 900 dollars, au chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien) du budget-programme, pour le maintien de deux emplois de temporaire (2 P-4), la création en 2014 de 10 nouveaux emplois [1 D-2, 2 D-1, 2 P-5, 3 P-4, 1 P-3 et 1 G(AC)], les services contractuels liés aux études techniques, ainsi que les imprévus et la hausse des coûts, et les voyages.

A. Dépenses de 2014 (en francs suisses)

141. Le montant effectif des dépenses au titre du projet s'élève à 2 905 500 francs suisses au 31 août 2014, tandis que le montant estimatif des dépenses qui seront engagées pendant la période de septembre à décembre 2014 est estimé à 11 690 100 francs suisses. Le montant total des ressources nécessaires pour 2014 est estimé à 14 595 600 francs suisses, contre un montant approuvé de 15 629 900 francs. Le solde inutilisé de 1 034 300 francs suisses en 2014 serait utilisé pour les dépenses de 2015.

142. Dans sa résolution 68/247 A, l'Assemblée générale a autorisé le Secrétaire général à engager en 2015 des dépenses d'un montant de 1 215 300 francs suisses pour l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial. Les prévisions de dépenses pour 2015 visées ci-après ne seront pas couvertes par cette autorisation, qui ne sera donc ni utilisée ni transformée en ouverture de crédits.

B. Prévisions de dépenses pour 2015 (en francs suisses)

143. On estime que des ressources d'un montant de 27 317 700 francs suisses, comprenant les provisions, seront nécessaires en 2015 pour reconduire les 12 emplois de temporaire créés en 2014, la création proposée de neuf emplois supplémentaires en 2015 (3 pour l'équipe de gestion du projet et 6 d'expert opérationnel), pour l'engagement de consultants afin d'appuyer l'équipe de gestion du projet, pour les voyages et les services de bureaux d'étude requis aux fins des prochaines étapes de l'élaboration du projet décrites plus haut, dans la section VII.

144. Les services de conseil nécessaires pour exécuter les grandes activités à venir concernant le schéma directeur et l'avant-projet sont indispensables pour estimer les prévisions de dépenses détaillées du projet, qui seraient présentées à l'Assemblée générale pour examen à sa soixante-dixième session, conformément au paragraphe 17 de la résolution 68/247 A. Les frais afférents aux services de conseil sont estimés à 23 077 500 francs suisses.

C. Équipe de gestion du projet

145. Des ressources d'un montant de 2 607 800 francs suisses sont demandées au titre de l'équipe de gestion du projet, pour le maintien des 11 emplois de temporaire existants [1 D-2, 2 D-1, 2 P-5, 4 P-4, 1 P-3 et 1 G(AC)] et la création proposée de trois nouveaux emplois [1 P-4 et 2 G(AC)] en 2015. Les emplois proposés sont destinés à 1 administrateur de projet (P-4), 1 assistant de programme [G(AC)] et 1 assistant de projet [G(AC)].

D. Équipe de techniciens des services opérationnels

146. Il convient de noter que 12 emplois de temporaire ont été approuvés pour l'équipe de gestion du projet, dont celui de fonctionnaire chargé des achats (P-4). Cependant, après plus ample examen et conformément aux règlements de l'Organisation, l'entité demandeuse des biens et services ne doit pas être la même que celle qui effectue les achats. En conséquence de quoi, le fonctionnaire des achats relèvera techniquement de l'entité chargée des achats à l'Office des Nations Unies à Genève et sera attaché à l'équipe de techniciens décrite au paragraphe 147. Les opérations de recrutement ont été menées à bien et le candidat retenu devrait prendre ses fonctions en décembre 2014.

147. Le montant de 730 900 francs suisses demandé pour l'équipe de techniciens devrait couvrir le maintien de l'emploi existant de fonctionnaire des achats (P-4) décrit plus haut et la création proposée de six nouveaux emplois (2 P-4 et 4 P-3) en 2015. Les six emplois proposés se décomposent comme suit : fonctionnaire des services de conférence (P-4), agent de sécurité (P-4), architecte (P-3), ingénieur

mécanicien (P-3), ingénieur électricien (P-3) et spécialiste des systèmes informatiques (P-3).

E. Consultants extérieurs

148. Un montant de 810 000 francs suisses est demandé pour recruter des consultants extérieurs en 2015 afin de compléter l'équipe de projet, conformément à la demande formulée par l'Assemblée générale au paragraphe 32 de la section V de sa résolution 68/247 A. Les consultants fourniraient des services dans les domaines suivants : a) aménagement de l'espace; b) systèmes de conférence; c) économies d'énergie et systèmes de gestion; et d) préservation du patrimoine historique.

149. Les dépenses prévues pour 2014 et les ressources demandées pour l'exercice biennal 2014-2015 sont présentées dans les tableaux 11 et 12.

Tableau 11
Dépenses prévues pour 2014

(En milliers de francs suisses)

Description	Montant approuvé pour 2014 ^a	Montant dépensé au 31 août 2014	Dépenses prévues de septembre à décembre 2014	Montant total des dépenses prévues pour 2014
Services de conception et de conseil	12 800,0	2 246,2	11 307,5	13 553,7
Équipe de gestion du projet	1 401,4	629,1	367,8	996,9
Voyage	28,5	30,2	14,8	45,0
Imprévus et hausse des coûts	1 400,0	–	–	–
Total	15 629,9	2 905,5	11 690,1	14 595,6

^a Dans sa résolution 68/247 A, l'Assemblée générale a autorisé le Secrétaire général à engager en 2015 des dépenses d'un montant de 1 215 300 francs suisses pour l'équipe de gestion du plan stratégique patrimonial. Les dépenses prévues pour 2015 ne seront pas financées au titre de cette autorisation, qui ne sera donc ni utilisée ni transformée en ouverture de crédits.

Tableau 12
Ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2014-2015

(En milliers de francs suisses)

Description	Ressources demandées pour 2014-2015 dans le document A/68/372	Dépenses prévues pour 2014	Dépenses prévues pour 2015	Total 2014-2015
Services de conception et de conseil	30 950,9	13 553,7	22 077,5	35 631,2
Consultants extérieurs	–	–	810,0	810,0
Équipe de gestion du projet	6 943,0	996,9	2 607,8	3 604,7
Équipe d'experts opérationnels	–	–	730,9	730,9
Voyages	57,0	45	91,5	136,5

<i>Description</i>	<i>Ressources demandées pour 2014-2015 dans le document A/68/372</i>	<i>Dépenses prévues pour 2014</i>	<i>Dépenses prévues pour 2015</i>	Total 2014-2015
Imprévus et hausse des coûts	4 000,0	–	1 000,0	1 000,0
Total	41 950,9	14 595,6	27 317,7	41 913,3
Crédit approuvé pour 2014				15 629,9
Crédit demandé pour 2015				26 283,4

IX. Recommandations sur les mesures à prendre par l'Assemblée générale

150. L'Assemblée générale est priée :

a) D'examiner les arrangements financiers présentés dans le présent rapport et de donner de nouvelles directives au sujet des options A et B, en vue d'approuver les modalités de financement à la partie principale de sa soixante-dixième session;

b) D'approuver les prochaines étapes décrites à la section VII;

c) D'approuver la création de neuf nouveaux emplois de temporaire à compter du 1^{er} janvier 2015;

d) D'ouvrir un crédit additionnel de 26 283 400 francs suisses, ou 28 383 800 dollars aux taux initiaux de 2014-2015, au chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien) du budget-programme de l'exercice biennal 2014-2015;

e) D'approuver l'ouverture d'un compte spécial pluriannuel pour le plan stratégique patrimonial et de prier le Secrétaire général de prendre les dispositions voulues à cet effet.

Annexe I

Rapports périodiques et mesure de la valeur acquise

Rapports périodiques

1. Des rapports périodiques devront être établis pour tous les travaux menés en vue d'exécuter les différentes composantes du projet. Le calendrier des activités sera établi sur la base d'une nomenclature des tâches décomposant le projet à tous les niveaux de détail. Cette nomenclature formera le cadre à partir duquel l'information sur l'évolution des coûts et délais prévus et les résultats obtenus pourra être communiquée et exploitée afin de prévoir les effets sur les dates d'achèvement et les coûts.

2. La méthode de la mesure de la valeur acquise sera employée pour rendre compte des progrès pour toutes les activités de projet entrant dans la nomenclature des tâches. Les rapports périodiques (au moins un par mois) établis durant les phases de conception, de construction et de mise à disposition indiqueront les éléments suivants :

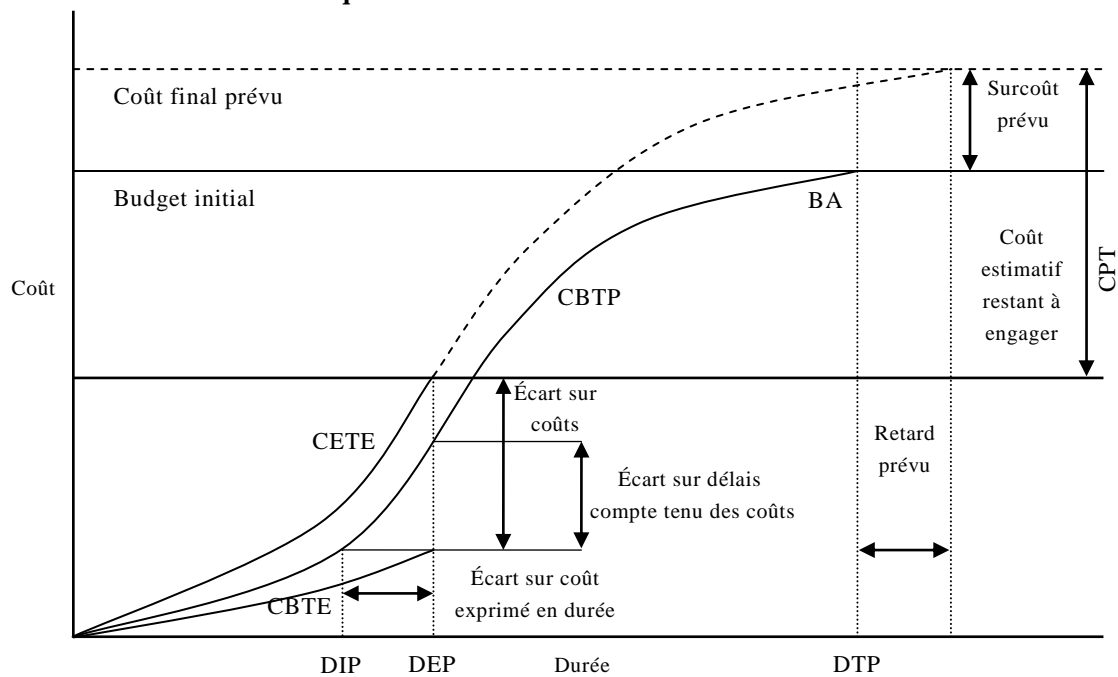
- a) Le chemin critique et la date d'achèvement de chaque étape;
- b) La quantité de travail effectuée et d'activités achevées, ou partiellement achevées depuis la période visée par le précédent rapport (voir par. 3 de la présente annexe);
- c) La valeur du travail effectué depuis la période visée par le précédent rapport (voir par. 3);
- d) Les ressources employées depuis la période visée par le précédent rapport;
- e) Le coût prévisionnel des activités en cours;
- f) Toutes données d'information ou approbations demandées au cours de la période visée par le précédent rapport;
- g) Tout recouvrement et/ou accélération des travaux nécessaires pour surmonter les obstacles à l'avancement des travaux;
- h) Le volume prévisionnel des travaux à achever au cours de la période suivante (voir par. 3);
- i) La valeur prévisionnelle des travaux à achever au cours de la période suivante (voir par. 3);
- j) Les ressources qu'il est prévu d'utiliser au cours de la période suivante;
- k) Toutes malfaçons, ainsi que les mesures de correction ou de remplacement proposées;
- l) Tout problème de santé ou de sécurité survenu depuis la période visée par le précédent rapport;
- m) Toutes variations de la portée du projet pour lesquelles une autorisation a été demandée, les raisons invoqués et la date à laquelle l'autorisation de poursuivre les travaux doit être donnée;
- n) Toute autre question appelant une décision avant la période suivante.

Mesure de la valeur d'acquisition

3. La mesure de la valeur d'acquisition donne un aperçu quantitatif de l'avancement d'un projet et indique si celui-ci est en avance ou en retard sur les prévisions relatives aux échéances et aux coûts. Cette méthode est utilisée pour contrôler la part du budget et du calendrier du projet à laquelle la quantité de travaux effectués (ou leur achèvement) devrait correspondre à un moment donné, et à la comparer avec les coûts et les délais effectifs. Elle permet de prévoir le coût et la durée nécessaires pour achever le projet ou tels et tels groupes d'activités ou phases compte tenu du taux d'efficacité atteint à un moment donné.

4. La figure ci-après illustre l'évolution de la valeur acquise.

Mesure de la valeur acquise



Abréviations : CETE = coût effectif du travail effectué; CBTP = coût budgété du travail prévu; BA = budget à l'achèvement; CBTE = coût budgété du travail effectué; CPT = coût prévisionnel total; DIP = durée initialement prévue; DEP = durée effective prévue; DTP = durée totale prévue

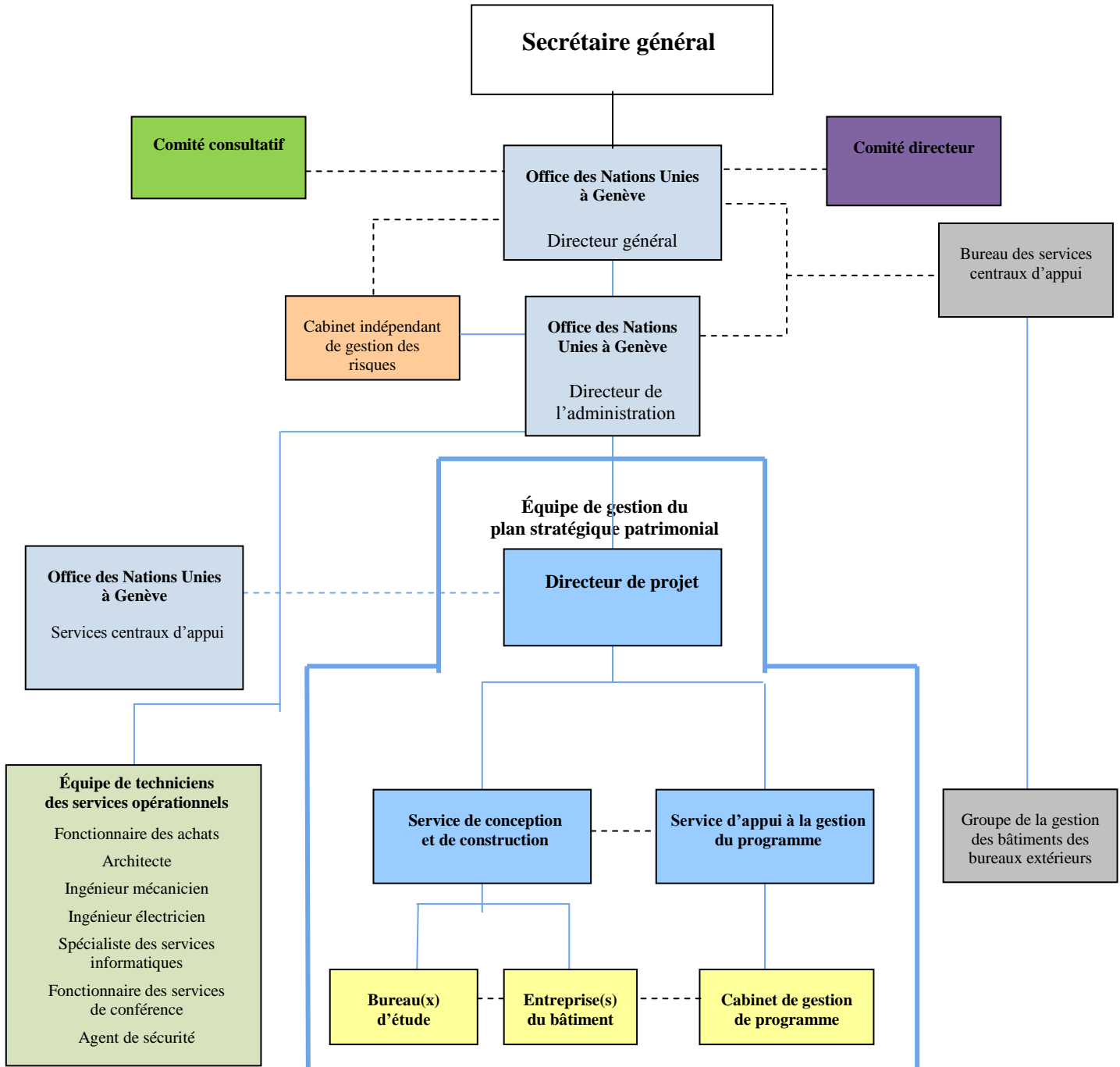
5. La mesure de la valeur acquise produira les éléments d'information suivants :

- a) Le coût estimatif d'achèvement;
- b) Le montant actuellement prévu du budget à l'achèvement;
- c) Le coût budgété du travail prévu;
- d) Le coût budgété du travail effectué;
- e) Le coût réel du travail effectué (valeur acquise);
- f) La durée initialement prévue (période de référence);

- g) Durée effective prévue;
- h) La durée totale du projet prévue (par référence à la valeur acquise à ce jour).

Annexe II

Dispositif de gouvernance et de supervision du plan stratégique patrimonial



Annexe III

Tableaux d'amortissement

Tableau 1

**Amortissement du prêt à taux nul pour les travaux de construction
(50 ans)**

(En milliers de francs suisses)

<i>Période</i>	<i>Année</i>	<i>Solde d'ouverture</i>	<i>Réduction du principal</i>	<i>Solde de fermeture</i>
1	2022	117 570	(2 351)	115 219
2	2023	115 219	(2 351)	112 867
3	2024	112 867	(2 351)	110 516
4	2025	110 516	(2 351)	108 164
5	2026	108 164	(2 351)	105 813
6	2027	105 813	(2 351)	103 462
7	2028	103 462	(2 351)	101 110
8	2029	101 110	(2 351)	98 759
9	2030	98 759	(2 351)	96 407
10	2031	96 407	(2 351)	94 056
11	2032	94 056	(2 351)	91 705
12	2033	91 705	(2 351)	89 353
13	2034	89 353	(2 351)	87 002
14	2035	87 002	(2 351)	84 650
15	2036	84 650	(2 351)	82 299
16	2037	82 299	(2 351)	79 948
17	2038	79 948	(2 351)	77 596
18	2039	77 596	(2 351)	75 245
19	2040	75 245	(2 351)	72 893
20	2041	72 893	(2 351)	70 542
21	2042	70 542	(2 351)	68 191
22	2043	68 191	(2 351)	65 839
23	2044	65 839	(2 351)	63 488
24	2045	63 488	(2 351)	61 136
25	2046	61 136	(2 351)	58 785
26	2047	58 785	(2 351)	56 434
27	2048	56 434	(2 351)	54 082
28	2049	54 082	(2 351)	51 731
29	2050	51 731	(2 351)	49 379
30	2051	49 379	(2 351)	47 028
31	2052	47 028	(2 351)	44 677
32	2053	44 677	(2 351)	42 325
33	2054	42 325	(2 351)	39 974

<i>Période</i>	<i>Année</i>	<i>Solde d'ouverture</i>	<i>Réduction du principal</i>	<i>Solde de fermeture</i>
34	2055	39 974	(2 351)	37 622
35	2056	37 622	(2 351)	35 271
36	2057	35 271	(2 351)	32 920
37	2058	32 920	(2 351)	30 568
38	2059	30 568	(2 351)	28 217
39	2060	28 217	(2 351)	25 865
40	2061	25 865	(2 351)	23 514
41	2062	23 514	(2 351)	21 163
42	2063	21 163	(2 351)	18 811
43	2064	18 811	(2 351)	16 460
44	2065	16 460	(2 351)	14 108
45	2066	14 108	(2 351)	11 757
46	2067	11 757	(2 351)	9 406
47	2068	9 406	(2 351)	7 054
48	2069	7 054	(2 351)	4 703
49	2070	4 703	(2 351)	2 351
50	2071	2 351	(2 351)	–
Total			(117 570)	

Tableau 2

**Amortissement du prêt porteur d'intérêts pour les travaux de rénovation
(30 ans)**

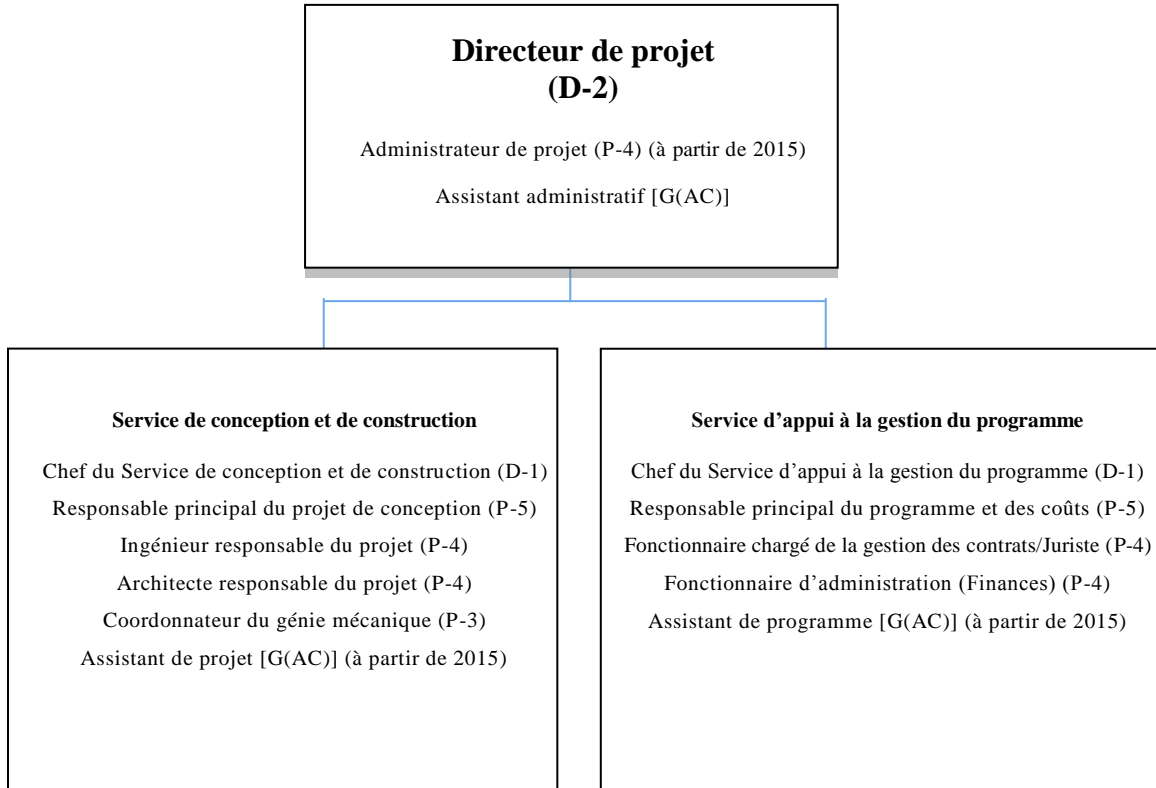
(En milliers de francs suisses)

<i>Période</i>	<i>Année</i>	<i>Solde d'ouverture</i>	<i>Intérêt</i>	<i>Principal</i>	<i>Remboursement</i>	<i>Solde de fermeture</i>
1	2024	262 430	(3 936)	(6 991)	(10 927)	255 439
2	2025	255 439	(3 832)	(7 096)	(10 927)	248 343
3	2026	248 343	(3 725)	(7 202)	(10 927)	241 141
4	2027	241 141	(3 617)	(7 310)	(10 927)	233 831
5	2028	233 831	(3 507)	(7 420)	(10 927)	226 411
6	2029	226 411	(3 396)	(7 531)	(10 927)	218 880
7	2030	218 880	(3 283)	(7 644)	(10 927)	211 236
8	2031	211 236	(3 169)	(7 759)	(10 927)	203 477
9	2032	203 477	(3 052)	(7 875)	(10 927)	195 601
10	2033	195 601	(2 934)	(7 993)	(10 927)	187 608
11	2034	187 608	(2 814)	(8 113)	(10 927)	179 495
12	2035	179 495	(2 692)	(8 235)	(10 927)	171 260
13	2036	171 260	(2 569)	(8 358)	(10 927)	162 901
14	2037	162 901	(2 444)	(8 484)	(10 927)	154 418

<i>Période</i>	<i>Année</i>	<i>Solde d'ouverture</i>	<i>Intérêt</i>	<i>Principal</i>	<i>Remboursement</i>	<i>Solde de fermeture</i>
15	2038	154 418	(2 316)	(8 611)	(10 927)	145 806
16	2039	145 806	(2 187)	(8 740)	(10 927)	137 066
17	2040	137 066	(2 056)	(8 871)	(10 927)	128 195
18	2041	128 195	(1 923)	(9 004)	(10 927)	119 190
19	2042	119 190	(1 788)	(9 140)	(10 927)	110 051
20	2043	110 051	(1 651)	(9 277)	(10 927)	100 774
21	2044	100 774	(1 512)	(9 416)	(10 927)	91 358
22	2045	91 358	(1 370)	(9 557)	(10 927)	81 801
23	2046	81 801	(1 227)	(9 700)	(10 927)	72 101
24	2047	72 101	(1 082)	(9 846)	(10 927)	62 255
25	2048	62 255	(934)	(9 994)	(10 927)	52 262
26	2049	52 262	(784)	(10 143)	(10 927)	42 118
27	2050	42 118	(632)	(10 296)	(10 927)	31 823
28	2051	31 823	(477)	(10 450)	(10 927)	21 373
29	2052	21 373	(321)	(10 607)	(10 927)	10 766
30	2053	10 766	(161)	(10 766)	(10 927)	–
Total			(65 391)	(262 430)	(327 821)	

Annexe IV

A. Équipe de gestion du plan stratégique patrimonial



B. Équipe de techniciens

