



Assemblée générale

Distr. générale
27 août 2018
Français
Original : anglais

Soixante-treizième session

Point 137 de l'ordre du jour provisoire*

Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019

État d'avancement du remplacement des bâtiments A à J de l'Office des Nations Unies à Nairobi

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport d'activité expose les mesures prises pour donner suite au rapport du Secrétaire général relatif à la mise en œuvre du projet de remplacement des bâtiments A à J de l'Office des Nations Unies à Nairobi ([A/72/375](#)), dont l'Assemblée générale a approuvé ultérieurement le lancement dans sa résolution [72/262 A](#). Ce projet fait partie des grands chantiers de construction à court terme recensés dans le rapport du Secrétaire général sur l'examen stratégique des biens immobiliers ([A/72/393](#)) et dans ses rapports antérieurs sur la question ([A/70/697](#) et [A/69/760](#)).

Le présent rapport fait le point sur l'état d'avancement du projet et donne des informations sur l'amélioration de la proposition de projet. En résumé, la nouvelle proposition prévoit la construction d'un nouveau bâtiment « de la bonne taille » pour remplacer les bâtiments A à J, ainsi que la mise en place de stratégies de gestion souple de l'espace de travail dans les autres parties du complexe de Gigiri. Cette démarche permettra de répondre aux besoins futurs de locaux de l'Office des Nations Unies à Nairobi et de toutes les autres entités des Nations Unies actuellement locataires et d'envisager l'implantation d'autres institutions spécialisées, fonds et programmes des Nations Unies dans le complexe sécurisé de Gigiri.

Comme indiqué dans le précédent rapport du Secrétaire général, le coût estimatif total du projet, 69 880 000 dollars, a été revu à la baisse de 5,2 % dans le présent rapport, ramenant le montant maximal autorisé du projet à 66 260 000 dollars. Cette réduction résulte de l'amélioration du plan d'exécution du projet, qui prévoit désormais de réutiliser le bâtiment existant des services de publication au lieu de construire un nouveau bâtiment, comme prévu dans le précédent rapport. Cette nouvelle approche présente de nombreux avantages car elle permet notamment d'éviter d'avoir recours à des locaux transitoires et d'accélérer les travaux de construction et, partant, de limiter la hausse globale des coûts. Elle suppose également un moindre risque pour l'Organisation que la proposition précédente et présente

* [A/73/150](#).



l'avantage de réduire la consommation d'énergie et d'optimiser l'utilisation de l'espace.

Il est recommandé à l'Assemblée générale d'approuver la proposition de cahier des charges, la révision à la baisse du coût maximal autorisé et la stratégie de mise en œuvre du projet, d'approuver la création de sept emplois de temporaire (1 P-5, 2 P-3, 2 administrateurs recrutés sur le plan national et 2 agents locaux) exclusivement affectés à la gestion, à l'appui et à la coordination du projet, d'ouvrir un crédit d'un montant de 6 595 000 dollars en 2019 et d'approuver la création d'un compte pluriannuel des travaux de construction en cours pour ce projet.

I. Contexte

1. Nairobi est devenue une ville siège de l'Organisation des Nations Unies après la création du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) en 1972. À l'origine, les bureaux du PNUE étaient installés au Centre international de conférences Kenyatta dans le centre-ville de Nairobi. En 1975, le Gouvernement kényan a fait don d'un terrain de 40,46 hectares à Gigiri, où ont été construits les sept premiers bâtiments de bureaux (A à G) destinés à accueillir temporairement le secrétariat du PNUE. Même s'ils ont été consolidés depuis, les bâtiments d'origine servent toujours de bureaux aux organismes, fonds et programmes des Nations Unies.
2. Créé en 1978, le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) a rejoint le PNUE dans le complexe de Gigiri. Ce dernier continuant de s'agrandir, le Gouvernement a fait don de deux parcelles supplémentaires, portant la superficie totale du site à 56,65 hectares. Entre 1983 et 1985, un centre de conférence et six bâtiments de bureaux supplémentaires (M, N, P, R, S et T) ont été édifiés pour accueillir les bureaux du PNUE et d'ONU-Habitat. Au début des années 1990, cinq autres bâtiments de bureaux (Q, U, V, W et X) ont été construits. En 1996, l'Office des Nations Unies à Nairobi a été créé pour centraliser les fonctions administratives du PNUE et d'ONU-Habitat. L'Office est chargé de l'entretien du complexe de Gigiri.
3. De nouveaux bureaux ont été construits dans les délais prescrits et sans dépassement des coûts en 2010, en conséquence du renforcement de la présence des Nations Unies à Nairobi et pour pouvoir accueillir tous les fonds, programmes et organismes.

II. Objectifs, avantages et nouvelle approche du projet

4. Comme indiqué dans le précédent rapport du Secrétaire général sur la proposition relative au remplacement des bâtiments A à J de l'Office des Nations Unies à Nairobi ([A/72/375](#)), l'Office a achevé en 2014 une évaluation de l'état des bâtiments et des infrastructures du complexe de Gigiri, dont les résultats ont été publiés dans le rapport du Secrétaire général sur l'examen stratégique des biens immobiliers ([A/70/697](#)). Ce rapport a mis en évidence les divers aménagements à apporter aux bâtiments et aux infrastructures de l'ensemble du site (routes, électricité, eau, gestion des déchets) et fait apparaître la nécessité de moderniser les installations de conférence et de remplacer les anciens bâtiments A à J.
5. Construits partiellement à titre semi-permanent à la fin des années 70, les bâtiments A à J du complexe de Gigiri avaient à l'origine une vocation temporaire. Ils abritent des bureaux, des installations médicales et de sécurité, des entrepôts, des garages, une cantine et d'autres équipements opérationnels. Ils sont pratiquement arrivés au bout de leur durée de vie calculée et, malgré certains aménagements intérieurs apportés au fil du temps, ils ne respectent plus les réglementations en vigueur en ce qui concerne : a) la santé et la sécurité au travail ; b) la réglementation parasismique ; c) les matières dangereuses ; d) l'accessibilité ; e) l'efficacité énergétique et la durabilité ; et f) l'utilisation de l'espace.
6. Les bâtiments A à J ne répondent pas aux normes de sécurité actuelles de l'ONU. Par ailleurs, les toitures s'affaissent, la structure souffre en certains endroits d'une exposition prolongée à l'humidité et le système de câblage électrique présente un risque d'incendie. Ces bâtiments ne sont pas accessibles par tous, leur configuration au sol ne permet pas l'agencement modulaire du mobilier et ils risquent, du fait de leurs propriétés structurelles, d'être gravement endommagés en cas de tremblement

de terre. Selon l'examen stratégique des biens immobiliers, il serait à terme plus coûteux d'investir dans des travaux de gros entretien que de procéder au remplacement intégral des bâtiments, car leur durée d'utilité a été dépassée.

7. Le site compte également de nombreux bâtiments préfabriqués en bois, conçus à l'origine comme des locaux transitoires mais utilisés aujourd'hui comme des espaces de bureaux temporaires. Des bureaux temporaires ont également été aménagés au-dessus des salles de conférence est et ouest et dans le hall principal.

8. L'Office des Nations Unies à Nairobi reçoit constamment des demandes de locataires actuels désireux d'accroître la superficie de leurs locaux à usage de bureaux pour étendre leurs activités ainsi que d'organismes, de fonds et de programmes souhaitant implanter leurs activités dans le complexe de Gigiri.

9. Les bâtiments A à J abritent actuellement un certain nombre de bureaux des services de sécurité et de santé de l'Office des Nations Unies à Nairobi, ainsi que ceux de plusieurs organismes, fonds et programmes, à savoir le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme alimentaire mondial (PAM) et l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO). Certains de ces organismes, fonds et programmes sont installés dans le complexe de Gigiri depuis plusieurs dizaines d'années et contribuent sensiblement au fonctionnement du complexe par les loyers versés. L'Office a l'obligation, envers les organismes, fonds et programmes qui acquittent des loyers commerciaux, de veiller à ce que les bâtiments soient sûrs et respectent toutes les normes relatives à la sécurité, à l'informatique et à la sûreté, comme dans tous les autres locaux de l'ONU. Les bâtiments A à J ne répondent plus aux normes actuelles et présenteraient un risque sérieux en cas d'événement sismique majeur. Si les bâtiments A à J devaient être démolis sans être remplacés, l'Office ne serait pas en mesure de mettre des espaces de bureaux sûrs à la disposition des organismes, fonds et programmes qui y sont installés. Il en résulterait pour le Secrétariat un manque à gagner locatif de plus d'un million de dollars par an.

10. La proposition révisée contenue dans le présent rapport prévoit de remplacer : a) les bâtiments A à J existants ; b) tous les bureaux préfabriqués ; et c) les locaux temporaires à usage de bureaux et les autres installations mentionnées au paragraphe 7 ci-dessus. Les nouveaux bâtiments décrits dans le présent rapport abriteront uniquement les bureaux des entités de l'Office des Nations Unies à Nairobi et d'autres entités du Secrétariat. Il est en outre prévu de transformer le bâtiment des services de publication pour y regrouper tous les services de l'Office et de concevoir le bâtiment rénové de sorte que l'Office puisse s'acquitter pleinement de ses fonctions de secrétariat, notamment en mettant à disposition des installations et des infrastructures requises pour la sécurité (salle de commande primaire), l'informatique (centre de données primaire), les services médicaux, les services de restauration, l'entreposage, les transports et les véhicules (garages, entretien, parking). Les nouveaux espaces de travail dans le bâtiment des services de publication après sa transformation ou dans les nouveaux bâtiments seront conçus compte tenu des stratégies de gestion souple de l'espace de travail de façon à optimiser la présence actuelle des locataires du Secrétariat et à mettre des espaces de bureaux supplémentaires à la disposition des autres locataires des Nations Unies.

Incidence potentielle des initiatives de transformation des modes de fonctionnement en cours

11. Étant donné que l'ONU élabore et met actuellement en œuvre plusieurs initiatives de transformation de ses modes de fonctionnement, il est possible que ces mesures aient une incidence sur l'évolution des besoins en locaux dans le complexe de Gigiri. Par conséquent, la proposition de projet tend à favoriser le plus haut degré

de souplesse possible en ce qui concerne la configuration et la densité d'occupation du complexe. Le Secrétaire général considère que le « dimensionnement » de tout nouveau bâtiment, c'est-à-dire la possibilité de modifier la surface construite totale des nouvelles constructions et d'utiliser les bâtiments existants de manière plus efficace et plus souple à l'avenir sont des facteurs essentiels pour déterminer les besoins futurs à prendre en compte dans le projet. Néanmoins, le point le plus pressant à régler est la mise aux normes de sécurité des bâtiments A à J, et ce, indépendamment de l'évolution future du complexe.

12. À ce stade, la proposition ne prend pas en compte et ne cherche pas à anticiper les conséquences de la mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée. Le présent rapport entend essentiellement combler les lacunes en matière de sécurité des personnes soulignées précédemment. Toutefois, comme cela a été mentionné auparavant, la proposition révisée reste souple en ce qui concerne les futurs changements susceptibles de faire augmenter ou diminuer la demande de bureaux à l'Office des Nations Unies à Nairobi. Si le présent rapport ne tient pas compte du dispositif de prestation de services centralisée, on peut néanmoins supposer que son application se soldera soit par une augmentation de l'espace nécessaire (si Nairobi devient un centre de services mondial), soit par une diminution de l'espace nécessaire (si tel n'est pas le cas et si certaines fonctions administratives sont déplacées vers un autre site). Le rapport du Secrétaire général à l'Assemblée générale sur le dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/72/801/Add.1/Rev.1) envisage la possibilité de déplacer à Nairobi certains services partagés. Toutefois, dans sa résolution 72/262 C, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter, au plus tard durant la première partie de la reprise de sa soixante-treizième session, un projet révisé concernant le dispositif de prestation de services centralisée.

13. À cet égard, le nouveau bâtiment sera conçu de manière modulaire afin de pouvoir construire un à quatre bâtiments sur le même modèle. La proposition actuelle porte sur la construction de deux bâtiments. Si le dispositif de prestation de services centralisée requiert une diminution de l'espace, il suffira d'adapter le projet afin de construire un seul bâtiment ; inversement, si une augmentation de l'espace est nécessaire, le projet pourra être modifié afin de construire trois ou quatre bâtiments. Il est prévu dans le présent rapport que la phase de conception et d'appel d'offres s'achève en 2020, afin de réaliser les travaux de construction en 2021 et 2022. Jusqu'à la fin de 2020, il sera possible de modifier sans frais le projet de construction afin de réduire le nombre de bâtiments (par exemple, passer de deux bâtiments à un seul) ou de l'augmenter (de deux à trois).

14. Étant donné qu'il est urgent de mettre aux normes de sécurité les bâtiments A à J et que ces bâtiments vont ensuite être démolis, des espaces de substitution devront être construits, car l'optimisation de l'espace dans les autres parties du complexe ne suffira pas à répondre aux besoins. Il est donc nécessaire de concevoir un nouveau bâtiment composé d'un ou de deux immeubles, indépendamment de l'évolution future du complexe, la présente proposition de projet étant modulable et souple, comme indiqué précédemment, ce qui permettra à l'Office des Nations Unies à Nairobi de tenir compte des possibles incidences des chantiers de transformation des modes de fonctionnement en cours.

Étude sur l'utilisation de l'espace

15. Comme le Secrétaire général l'a exposé en détail dans son précédent rapport, une étude sur l'utilisation de l'espace a été réalisée dans l'ensemble du complexe de Gigiri en 2017 afin de mieux comprendre les besoins. Selon cette étude, les taux d'occupation des postes de travail étaient en moyenne de 44 % tout au long de la

journée, ce qui montre bien qu'il serait possible d'augmenter la densité d'occupation. Sur la base des orientations du Bureau des services centraux d'appui et des exemples de pratiques optimales appliquées à d'autres projets de gestion souple de l'espace de travail, par exemple pour le bâtiment du Secrétariat à New York, des projets de plans de travail flexibles ont été élaborés pour chaque type d'étage considéré (nouveau bâtiment à usage de bureaux et bâtiments M à U et V à X).

16. On a donc estimé que l'utilisation de l'espace dans les bâtiments susmentionnés (d'une capacité actuelle d'environ 2 600 postes de travail) pouvait être optimisée grâce à l'application intégrale d'une gestion souple de l'espace de travail. Une telle optimisation permettrait de libérer entre 3 100 et 3 500 postes de travail dans ces bâtiments. Néanmoins, compte tenu des prévisions des besoins, soit environ 4 000 postes (contre environ 3 600 postes aujourd'hui), il en manquerait toujours entre 500 et 900.

17. Même si la gestion souple de l'espace de travail était appliquée intégralement dans tous les autres bâtiments du complexe, il faudrait toujours construire un bâtiment d'ici à 2022 pour pallier le déficit en question. En partant du principe que ce nouveau bâtiment aurait aussi une densité d'occupation d'environ 14 mètres carrés de surface hors œuvre brute par poste de travail et que la gestion souple de l'espace de travail serait appliquée, sa superficie devrait être comprise entre 7 000 et 12 600 mètres carrés.

18. Comme le Secrétaire général l'a exposé en détail dans son rapport précédent, la mise en œuvre de stratégies de gestion souple de l'espace de travail dans le complexe soulève deux grands problèmes, à savoir : a) l'« appropriation » de l'espace par les occupants des bureaux, lesquels risquent d'opposer une résistance lors de la mise en place par l'Office des Nations Unies à Nairobi de ces stratégies et notamment de la définition des objectifs en matière de gains d'efficacité ; et b) le traitement des locataires qui ne relèvent pas du Secrétariat, en particulier en ce qui concerne la nécessité, pour l'occupant, d'investir dans du mobilier et du matériel informatique, question qui n'est pas abordée dans la présente proposition.

Avantages et nouvelle approche du projet, concernant notamment la nouvelle configuration du bâtiment existant des services de publication

19. Afin de remédier aux lacunes constatées à l'issue de l'évaluation de l'état des bâtiments mentionnée précédemment, le Secrétaire général a proposé plusieurs options dans son rapport précédent et il a été jugé que la deuxième option (construction de quelques bâtiments de bureaux et de services compte tenu des stratégies de gestion souple de l'espace de travail) était la plus réaliste pour remplacer les bâtiments A à J, car elle présentait le plus d'avantages. Le coût du projet devant s'élever à 69 880 000 dollars, cette option est apparue comme la formule la moins coûteuse. Elle permettait d'obtenir le maximum d'avantages et constituait la solution la plus rationnelle aux problèmes de durabilité des bâtiments, d'efficacité énergétique, d'utilisation efficace des espaces de bureaux et de remplacement de bâtiments qui auront atteint la fin de leur durée d'utilité. Et, surtout, elle garantirait la sécurité et le respect de toutes les normes relatives à la sécurité, à l'informatique et à la sûreté, ce qui permettrait de remédier efficacement aux lacunes relevées dans l'évaluation de l'état des bâtiments.

20. Suite à la demande de l'Assemblée générale d'affiner la proposition, l'Office des Nations Unies à Nairobi a examiné la possibilité de lancer les premiers travaux visant à réaffecter le bâtiment des services de publication et notamment à transformer l'espace impression en espace de bureaux et à construire un entresol supplémentaire qui servira d'espace de bureaux supplémentaire. Ce bâtiment pourrait servir ultérieurement de nouveau bâtiment des services et héberger le centre informatique,

la salle de commande de sécurité, les services de restauration, les services médicaux, les locaux des prestataires, les vestiaires, les salles de repos des conducteurs et les installations logistiques. Cela constituerait une amélioration notable par rapport à la proposition initiale présentée dans le précédent rapport du Secrétaire général, qui prévoyait de créer un nouveau bâtiment des services. Selon la nouvelle proposition, il ne serait plus nécessaire de construire un nouveau bâtiment des services, ni d'avoir recours à des locaux transitoires. En effet, une fois rénové, le bâtiment des services de publication pourrait abriter plus tôt que prévu de nouveaux espaces de travail et servir de locaux transitoires, aux fins du passage à un mode d'organisation souple du travail dans tous les espaces existants (bâtiments M à X et nouvelles installations) et après l'évacuation des bâtiments A à J existants en vue de la construction d'un nouveau bâtiment. En outre, cette nouvelle proposition présente l'avantage d'éviter les travaux inutiles et d'accélérer la construction, et ainsi de réduire la hausse des coûts.

21. Tous ces éléments permettent de recalculer le coût du projet à 66 260 000 dollars, soit une réduction de 5,2 % ou de 3 620 000 dollars, par rapport à l'estimation initiale, soit 69 880 000 dollars, dans le précédent rapport. On trouvera dans la partie V du présent rapport une présentation des progrès accomplis dans cette phase des travaux de planification ainsi qu'un calendrier révisé prévoyant l'achèvement du projet à la fin de 2023. On trouvera en outre, à l'annexe I au présent rapport, la ventilation détaillée des coûts totaux estimés du projet.

III. Gouvernance du projet

22. La structure de gouvernance du projet, proposée dans le précédent rapport du Secrétaire général (voir [A/72/375](#), annexe II) reste inchangée dans le présent rapport. Le maître de l'ouvrage serait le Directeur général de l'Office des Nations Unies à Nairobi. Le Directeur de la Division des services administratifs serait responsable de l'exécution du projet et chargé d'encadrer l'équipe de gestion du projet, de maintenir des échanges avec les parties prenantes internes et externes et de prendre des décisions stratégiques de haut niveau.

23. Le 10 juillet 2018, le Comité des parties prenantes, présidé par le directeur du projet, a tenu sa première réunion, à laquelle ont participé des représentants des Services d'appui, du Service de l'informatique et des communications, des Services de sûreté et de sécurité, de la Division des Services de conférence, et du Service médical commun de l'Office des Nations Unies à Nairobi, du Programme des Nations Unies pour l'environnement, ainsi que des représentants du Programme des Nations Unies pour les établissements humains, en tant que conseillers des locataires, et des représentants du Bureau des services centraux d'appui de New York, en tant que conseillers *ex officio*.

24. Les membres du Comité des parties prenantes ont reconnu l'importance de leur contribution individuelle à la définition du cahier des charges et des objectifs du projet et mis l'accent sur leur responsabilité personnelle d'assumer et de gérer certains risques.

A. Bureau des services centraux d'appui

25. Le rôle du Bureau des services centraux d'appui dans ce projet, comme dans d'autres projets d'équipement entrepris par l'Organisation, a été défini dans le précédent rapport du Secrétaire général et est demeuré inchangé pendant la période à l'examen.

26. Des représentants du Service de la gestion des biens immobiliers du Bureau des services centraux d'appui ont tenu des réunions bimensuelles de coordination avec l'équipe de projet de l'Office et effectué deux missions à Nairobi en 2018. Le Service de la gestion des biens immobiliers assure des fonctions de supervision du projet et fournit des conseils et des orientations à l'équipe de projet, partage les enseignements tirés d'autres projets d'équipement et veille au respect des politiques mondiales relatives aux biens dans les activités menées par l'équipe. Pendant la période considérée, le Bureau des services centraux d'appui a mis l'accent sur la fourniture de services de gestion indépendante des risques, conformément à la section XIV de la résolution [72/262](#) A de l'Assemblée générale.

27. À cet effet, le Bureau des services centraux d'appui a fait appel aux services d'un cabinet indépendant de gestion des risques, internationalement réputé et ayant de l'expérience en matière de constructions mondiales et de finance, afin de l'aider à mener à bien le projet. Le cabinet a commencé sa collaboration en octobre 2017 en fournissant ses services au titre de projets déjà approuvés par la Commission économique pour l'Afrique (CEA) et la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) et a ainsi pu commencer à travailler immédiatement sur le projet de l'Office en 2018. En outre, et conformément à la demande de l'Assemblée générale tendant à faire appel au savoir local et à prendre en compte les enseignements dégagés de projets du même ordre le cabinet présente l'avantage de fournir ses services pour des projets de la CEA et de l'Office en dehors de ses bureaux de Nairobi. On trouvera des informations détaillées sur les activités du Bureau des services centraux d'appui en matière de gestion des risques dans la partie IV du présent rapport.

B. Équipe spéciale chargée du projet

28. L'Assemblée générale ayant approuvé la création de deux emplois de temporaire pour l'équipe de projet (un coordinateur/ spécialiste de la planification des locaux de classe P-4 et un ingénieur structures /ingénieur civil de classe P-3) dans sa résolution [72/262](#), la direction de l'Office a entamé les procédures de recrutement au début de 2018 et ceux-ci sont en bonne voie, comme on le verra en détail au paragraphe 48 du présent rapport.

IV. Responsabilité du projet

29. Conformément à la pratique établie dans le cadre des autres projets en cours de l'Organisation, y compris la rénovation de l'Africa Hall à la CEA, à Addis-Abeba, ou encore la mise aux normes parasismiques et le remplacement des équipements en fin de vie au bâtiment du secrétariat de la CESAP, à Bangkok, le projet sera soumis à un contrôle interne et externe réalisé respectivement par le Bureau des services de contrôle interne et le Comité des commissaires aux comptes.

Gestion des risques

30. Conformément à la pratique désormais établie, depuis 2017, en matière de projets d'équipement, le Bureau des services centraux d'appui, en consultation avec l'équipe de projet de l'Office des Nations Unies à Nairobi, a mis en place une stratégie de gestion des risques afférents au projet. Cette stratégie répond aux objectifs suivants : a) mettre en place des méthodes et des procédures d'identification et d'évaluation des risques et définir les risques prioritaires en fonction des évaluations ; b) une fois les risques définis, favoriser la planification en vue de la mise en place d'interventions permettant d'atteindre les objectifs escomptés du projet ; et

c) conformément à la recommandation formulée par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires au paragraphe 28 de son rapport sur la proposition relative au remplacement des bâtiments (A/72/7/Add.28), permettre à l'Organisation d'évaluer et de gérer une réserve pour imprévus d'un montant proportionnel aux risques.

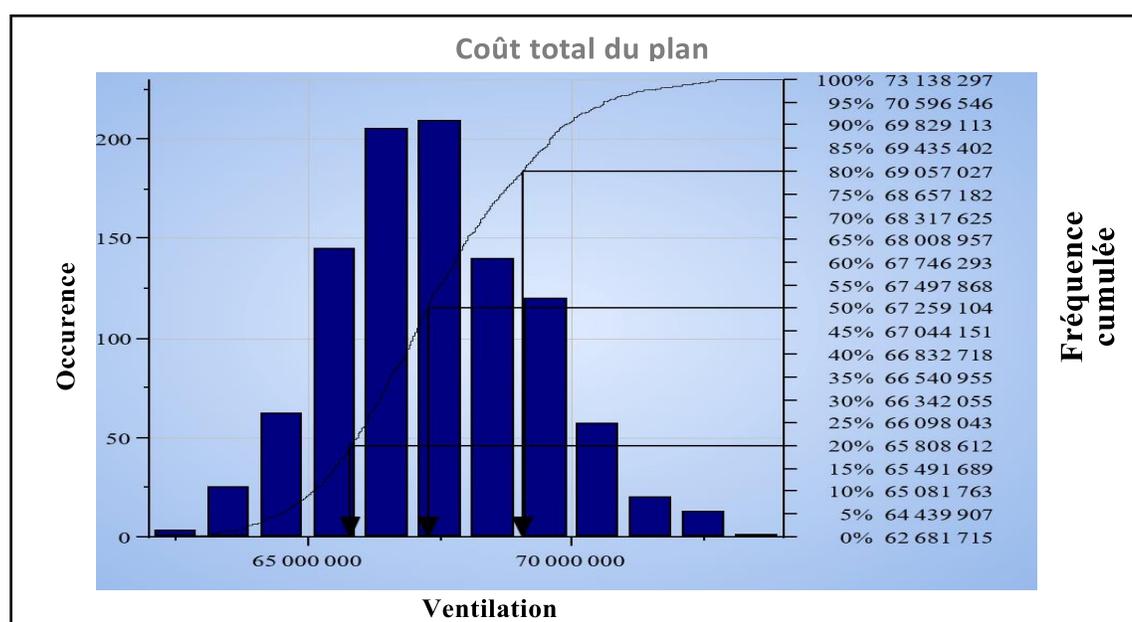
31. En juillet 2018, un atelier consacré aux risques a été organisé à Nairobi par des représentants du Bureau des services centraux d'appui à l'intention de l'équipe de projet, des parties prenantes de l'Office des Nations Unies à Nairobi et de représentants du cabinet indépendant de gestion des risques venus du siège et des bureaux de Nairobi. Cet atelier a abouti à l'élaboration d'un document stratégique de gestion des risques du projet, d'un premier inventaire des risques et d'une analyse quantitative des risques du projet (simulation de Monte Carlo). Il était également prévu que le cabinet indépendant de gestion des risques établisse deux rapports annuels durant l'exécution du projet ; le premier a été publié en juillet 2018.

32. La méthode de Monte Carlo s'appuie sur les données fournies par l'équipe de pays, notamment la note attribuée à chaque risque en fonction de sa probabilité et de son éventualité et les effets quantitatifs les plus probables associés à chaque risque et simule environ 1 000 versions théoriques du projet. Cette analyse permet d'obtenir un aperçu des risques associés au projet au moment où les données sont fournies par l'équipe de pays ainsi que de l'effet global de ces risques si aucune mesure d'atténuation n'est prise.

33. Pour les grands projets de construction du Secrétariat, le niveau de confiance pour la mesure des risques a été fixé à 80 %, ce qui signifie que l'équipe de projet doit s'assurer avec un degré de certitude de 80 % que le projet sera achevé sans dépasser le montant des ressources approuvé. On trouvera un récapitulatif de la première simulation de Monte Carlo sous la forme d'un histogramme des coûts à la figure I.

Figure I

Histogramme des coûts des risques associés au projet de remplacement des bâtiments de bureaux A à J de l'Office des Nations Unies à Nairobi (juillet 2018)



34. Selon les résultats de la simulation de Monte Carlo présentés dans l'histogramme des coûts à la figure I, on considère avec un degré de certitude de 27 % que le projet sera achevé sans dépasser le montant des dépenses approuvé, à savoir 66 260 000 dollars. Au stade actuel de l'élaboration du projet, le Secrétariat estime que ce niveau de confiance est suffisant. À mesure que le projet avancera dans la phase de planification et d'élaboration, le niveau de confiance devrait augmenter pour atteindre, dans l'idéal, le niveau de confiance de 80 % souhaité par l'Organisation.

35. Les grandes lignes du cahier des charges et la stratégie d'exécution du projet n'ayant pas encore été approuvées par l'Assemblée générale et le projet se trouvant actuellement dans la phase de planification, la plupart des risques auxquels un degré de priorité élevé a été accordé pendant la période à l'examen sont liés à la planification et à l'élaboration du projet (en prévision de la phase suivante). Ils sont notamment liés, dans leur majorité, à la nécessité, pour les principales parties prenantes, de définir de manière précise et en temps voulu leurs spécifications.

Imprévus et hausse des coûts

36. La première analyse des risques réalisée selon la méthode de Monte Carlo montre que le financement linéaire actuel de la réserve pour imprévus, consistant à imputer un taux d'environ 10 % aux frais de construction, aux frais liés aux services professionnels et à la hausse des coûts, ne permet pas de couvrir les coûts éventuels associés aux risques connus avec un degré de certitude de 80 %, tel que visé par l'Organisation pour les grands projets de construction. Ceci est normal au stade actuel de planification préliminaire du projet et conforme aux normes appliquées dans le secteur. Ceci vaut particulièrement pour le présent projet, étant donné que le coût maximal et la stratégie d'application du projet n'ont pas encore été approuvés par l'Assemblée générale et que la phase de conception du projet n'a pas été entamée. On ne peut pas encore quantifier avec une précision suffisante la plupart des risques associés au projet pour aligner le montant de la réserve pour imprévus sur les résultats de l'analyse de Monte Carlo, parce que la grande majorité des risques liés à la construction varient dans le temps. Ainsi, on ne pourra pas calculer la hausse du coût total du projet par rapport à l'année de référence de l'estimation des coûts tant que l'on ne connaîtra pas la date de lancement des travaux.

37. En conséquence et se fondant sur les conseils du cabinet indépendant de gestion des risques, le Secrétaire général propose de maintenir le financement de la réserve pour imprévus au taux actuel de 10 % tant que la conception du projet n'aura pas avancé.

38. En ce qui concerne le taux annuel de 7 % de hausse des coûts de construction sur la période de cinq ans proposée, l'équipe chargée du projet a demandé conseil au cabinet afin de confirmer ses hypothèses. Se fondant sur sa connaissance de la situation locale et sur les compétences acquises du fait de son implantation à Nairobi, le consultant a confirmé que le taux appliqué était conforme aux normes locales du secteur et recommandé à l'équipe chargée du projet de continuer à l'utiliser. En cas d'évolution significative du marché, le taux sera ajusté dans les prochains rapports d'activité, mais pour le moment aucun changement n'est prévu.

Gestion intégrée des risques

39. L'équipe spéciale de gestion du projet de l'Office des Nations Unies à Nairobi et ses consultants et prestataires spécialisés suivront une approche intégrée de la gestion des risques au niveau local. Lorsqu'il aura pris ses fonctions, le chef de projet coordonnera les efforts de toutes les parties prenantes, en particulier les membres de l'équipe de projet, les consultants et les prestataires. Des responsables de la gestion des risques seront désignés pour chaque risque afin de suivre et de contrôler

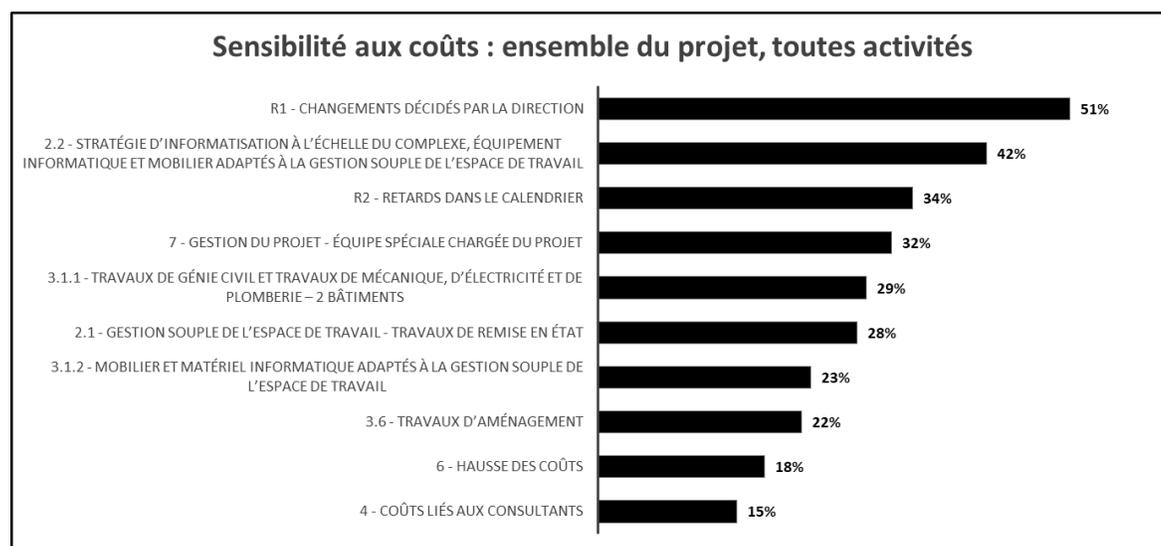
l'application des mesures d'atténuation. Dans le cadre des activités de suivi courantes, comme les réunions de chantier régulières, la situation en matière de risques fera l'objet d'analyses et d'examen minutieux. L'équipe tiendra tous les mois une réunion spécifiquement consacrée à la mise à jour de l'inventaire des risques. L'examen des risques figurera à l'ordre du jour de toutes les réunions de l'équipe dirigeante et des conseillers ainsi que dans tous les rapports. En attendant, les personnes affectées au projet s'acquittent de cette tâche.

Inventaire des risques

40. L'équipe chargée du projet a élaboré un inventaire des risques conforme à la stratégie de gestion des risques associés au projet. Pour chaque risque, une note est attribuée, un responsable de la gestion des risques est désigné et des solutions sont proposées. L'équipe de projet suit en permanence les risques afin de s'assurer qu'elle les maîtrise et de garantir le succès des mesures d'atténuation. Conformément à la stratégie de gestion des risques, l'accent est mis sur les 10 principaux risques afin d'élargir les possibilités qu'ils représentent et de réduire la menace qu'ils font peser sur les objectifs et les contraintes du projet. On trouvera à la figure II un récapitulatif des dix risques pouvant avoir la plus forte incidence sur le plan des coûts.

Figure II

Graphique en tornade sur la sensibilité aux coûts présentant les 10 risques à plus forte incidence sur le plan des coûts (juillet 2018)



41. Le graphique sur la sensibilité aux coûts (figure II) établit la corrélation entre les différents risques et le coût global estimatif à la fin du projet. Plus la sensibilité aux coûts est élevée, plus la corrélation entre le coût estimatif en fin de projet et le risque est forte.

Description des cinq principaux risques associés au projet et des mesures d'atténuation des risques

a) **Changements décidés par la direction.** Possibilité d'imprécisions quant au cahier des charges, en particulier pour les questions liées à la sécurité et aux technologies de l'information. Ce risque est lié à trois éléments interdépendants : i) la nécessité de définir clairement les ressources nécessaires au titre du projet ; ii) la nécessité de définir le périmètre du projet et de déterminer les éléments qui portent

sur l'ensemble du complexe et ceux qui outrepassent le cahier des charges (par exemple, le périmètre de contrôle de l'accès des véhicules et des piétons se trouve physiquement à l'extérieur du site) ; et iii) la nécessité de déterminer, le cas échéant, si des changements de politiques en matière de sécurité globale et de technologies de l'information pourraient avoir une incidence sur le projet. Pour atténuer ce risque, il faudra obtenir l'approbation des parties prenantes avant de publier le cahier des charges afin de limiter les demandes de changement par la suite.

b) **Stratégie d'informatisation à l'échelle du complexe, équipement informatique et mobilier adaptés à la gestion souple de l'espace de travail.** Le complexe de l'Office des Nations Unies à Nairobi héberge un grand nombre de locataires des institutions spécialisées, des fonds et des programmes qui se sont installés progressivement et par intermittence. Il n'existe actuellement aucune stratégie d'informatisation du complexe applicable à l'ensemble des entités relevant ou non du Secrétariat. Or, les infrastructures de l'ensemble du complexe et les équipements individuels sont exposés au même risque. On estime que ce risque évoluera dans le temps car les premiers travaux porteront sur la création d'un nouveau centre informatique. Pour atténuer ce risque, il faudra obtenir la confirmation des parties prenantes et des locataires en formulant une stratégie commune à l'échelle du complexe et chercher l'assentiment des locataires dès la phase de conception.

c) **Retards dans le calendrier.** Compte tenu du volume et du nombre total d'étages de bureaux concernés par le projet, notamment en ce qui concerne la destruction des bâtiments A à J existants et la rénovation des autres bâtiments du complexe, les nombreux déménagements des membres du personnel risquent d'entraîner des retards dans le calendrier (certains déménageront deux fois car ils devront s'installer dans des locaux transitoires, d'autres s'installeront directement dans des bureaux permanents). Pour atténuer ce risque, il faudra faire en sorte que les déménagements soient facilement gérables et bien contrôler le calendrier.

d) **Gestion du projet – équipe spéciale chargée du projet.** Ce risque tient au fait que l'équipe spéciale chargée du projet ne dispose pas de données techniques spécialisées en matière de sécurité physique et de technologies de l'information. Ce risque a été recensé par les parties prenantes de l'Office des Nations Unies à Nairobi et anticipé à partir des enseignements tirés d'autres projets d'équipement, pour lesquels des demandes de modification ont été faites après la rédaction des notes d'information, entraînant des changements et de nouvelles exigences sur des questions liées à la sécurité et aux technologies de l'information. Pour atténuer ce risque, l'équipe devra accroître ses ressources en matière de gestion du projet en faisant appel à des consultants spécialisés, comme cela a été fait pour d'autres projets.

e) **Gestion du changement.** La nouvelle configuration des installations entraînera l'application de stratégies de gestion souple de l'espace de travail. Compte tenu du nouvel agencement et de la complexité de la logistique, la gestion du changement sera un élément essentiel à la réussite du projet et ce risque devra être étroitement contrôlé. Pour atténuer ce risque, l'équipe de projet a demandé l'appui technique de l'équipe chargée des stratégies de gestion souple de l'espace de travail au siège de l'Organisation, à New York, et alloué des ressources au spécialiste de la planification des locaux aux fins de la gestion du changement. À ce stade précoce de la planification, et étant donné que le risque est difficile à quantifier, ce dernier n'est abordé que d'un point de vue qualitatif.

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

A. Coopération avec les États Membres et le gouvernement hôte

42. Comme il est rappelé dans le précédent rapport du Secrétaire général, le Gouvernement kényan a fait un don considérable de 56,65 hectares de terrain au milieu des années 1970 et les États Membres ont par la suite beaucoup investi dans les bâtiments, la sécurité et les infrastructures du complexe de Gigiri. Par ailleurs, le Gouvernement kényan a également consenti de lourds investissements dans le quartier de Gigiri au profit de l'ensemble des entités des Nations Unies (réalisation d'aménagements routiers, aménagement de feux de circulation et de bretelles pour fluidifier la circulation, construction de pistes cyclables et de voies piétonnes pour améliorer la sécurité). Dans sa résolution 44/211, l'Assemblée générale a notamment invité tous les organismes du système des Nations Unies à prendre les dispositions nécessaires pour mettre en œuvre le principe du regroupement sous un même toit de tous les bureaux des organismes des Nations Unies implantés dans un pays. L'Office des Nations Unies à Nairobi s'emploie à appliquer ce principe depuis le début de l'année 2000 et la récente construction du nouveau bâtiment de bureaux (achevée en 2010) a permis d'accroître la surface des locaux communs à Gigiri.

43. Le pays hôte a fourni un appui substantiel aux opérations des organismes des Nations Unies au Kenya et en particulier au complexe de Gigiri. Comme il est indiqué plus haut, le Gouvernement kényan a fait le généreux don d'un terrain. Par ailleurs, un accord avec le pays hôte conclu en mars 1975 prévoit un certain nombre de privilèges et d'immunités au profit des fonctionnaires comme de l'Organisation, notamment des exemptions fiscales et l'exonération des droits applicables aux articles importés à des fins officielles (matériaux de construction, équipements, infrastructures). Cet appui fourni par le pays hôte s'appliquerait à tous les projets de construction, ce qui permettrait de réduire le coût global et d'accélérer les modalités d'importation dans le cadre des arrangements de liaison négociés avec le pays hôte.

B. Activités d'achats

44. Les activités d'achats prévues pour l'année 2018 comprenaient le lancement d'un appel d'offres pour les services de consultants spécialisés en architecture en ce qui concerne la conception des espaces de bureaux, la planification des locaux et la gestion du changement dans le contexte de la mise en œuvre des stratégies de gestion souple de l'espace de travail en 2019. En outre, compte tenu de la proposition approfondie visant à transformer le bâtiment des services de publication, il convenait de faire appel à des services de consultants pour calculer les coûts de ces premiers travaux ainsi que les concevoir.

45. Un appel à manifestation d'intérêt a été lancé en juin 2018 dans le cadre des stratégies de gestion souple de l'espace de travail et un appel à manifestation d'intérêt est en cours d'élaboration et de lancement pour les travaux préliminaires visant à transformer le bâtiment des publications en août 2018. La préparation du dossier d'appel d'offres pour les services de conception architecturale en vue de transformer le bâtiment des services de publication est en cours et sera achevée au troisième trimestre de 2018 et l'appel d'offres pour ces services devrait avoir lieu au quatrième trimestre de 2018.

46. Le Bureau des services centraux d'appui a fourni une assistance technique et des orientations directes sur la base de la mise en œuvre des stratégies de gestion souple de l'espace de travail dans le bâtiment du Secrétariat à New York, en prenant

en compte les données d'expérience et tous les enseignements tirés du projet de gestion souple de l'espace de travail du Secrétariat, en mettant particulièrement l'accent sur la conception des descriptions des caractéristiques des locaux, le mobilier et la technologie de l'information. Sur cette base, l'équipe de l'Office des Nations Unies à Nairobi est parvenu à accélérer la préparation du dossier d'appel d'offres pour planifier la gestion souple de l'espace de travail.

47. Un appel d'offres pour les services de vérification de quantités a été publié en mai 2018 et un consultant en vérification de quantités a été engagé en juillet 2018 pour déterminer les coûts associés à la proposition affinée figurant dans le présent rapport, notamment la transformation du bâtiment des services de publication, le rééchelonnement du projet du fait de cet approfondissement et l'élimination des locaux transitoires, laquelle permettra d'éviter les travaux non nécessaires et d'accélérer la construction et, partant, de réduire la hausse des coûts. En outre, compte tenu de la technicité des spécifications en matière de sécurité et d'informatique (une salle de commande de la sécurité et un centre de données informatiques), il sera fait appel à des consultants temporaires spécialistes des normes de conception en matière de sécurité et d'informatique au cours de l'année 2018.

C. Travaux de planification et de conception

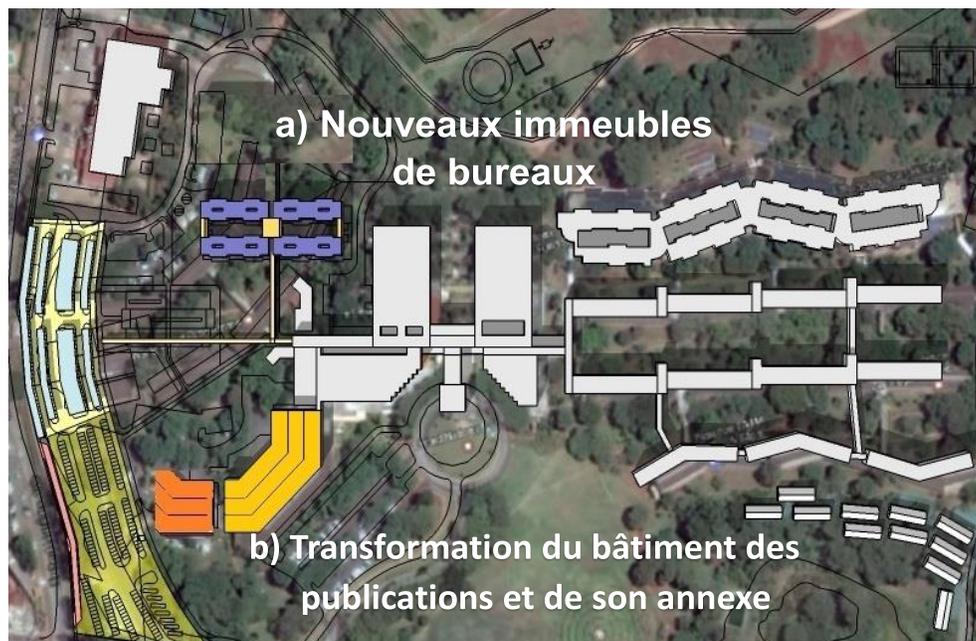
48. Le recrutement est bien avancé pour les deux emplois de temporaire approuvés par l'Assemblée générale pour 2018, à savoir un coordinateur/spécialiste de la planification des locaux de classe P-4 et un architecte/ingénieur de classe P-3 (voir la résolution 72/262 A, par. 12). L'avis de vacance pour le poste de coordonnateur/spécialiste de la planification des locaux a été publié le 4 avril 2018 et la date limite de présentation des candidatures fixée au 3 mai 2018. Des candidatures ont été examinées et évaluées en juin 2018, des entretiens ont été réalisés et le recrutement est prévu pour septembre 2018. L'avis de vacance pour le poste d'ingénieur structures/ingénieur civil été publié le 28 mars 2018 et la date limite de présentation des candidatures fixée au 26 avril 2018. L'évaluation des candidatures est en cours et les entretiens finaux devraient s'achever début août 2018, pour soumission à l'organe central de contrôle.

49. Le recrutement d'un consultant en architecture a commencé en juin 2018, et le consultant a été engagé le 10 juillet 2018, pour une période initiale de trois mois. Le recrutement de consultants spécialisés en matière de sécurité et d'informatique est en cours et devrait s'achever d'ici à la fin septembre 2018.

D. Stratégie d'exécution affinée

50. Comme indiqué au paragraphe 19, suite à la demande de l'Assemblée générale d'affiner la proposition, l'Office des Nations Unies à Nairobi a lancé des activités préparatoires concernant les premiers travaux visant à transformer le bâtiment des services de publication, notamment à faire de l'espace impression un espace de bureaux et à construire un entresol supplémentaire qui servira d'espace de bureaux supplémentaire. La figure III présente une illustration de la stratégie d'exécution affinée, qui prévoit de renoncer aux locaux transitoires.

Figure III
Plan de situation partiel, montrant la stratégie d'exécution affinée



Note :

- a) Nouveaux immeubles de bureaux à l'emplacement actuel des bâtiments A à J ;
- b) Actuel bâtiment des services de publication, qui sera transformé en bâtiment des services et en espace de bureaux et emplacement d'une annexe supplémentaire à construire à côté de l'actuel bâtiment des publications, qui servira aussi de nouvel espace pour le bâtiment des services.

51. L'imprimerie actuelle a une superficie d'environ 2 500 mètres carrés et comprend des bureaux de l'équipe des services de publication, une surface allouée à la production et abritant le matériel d'impression et de production ainsi que de grands entrepôts et installations de stockage pour les matériaux d'imprimerie. Des parties de ce bâtiment sont actuellement sous-utilisées pour les raisons suivantes. Premièrement, les grandes installations de stockage ne sont plus nécessaires, en raison des améliorations constatées ces dernières années s'agissant des marchés portant sur les services matériels et de la réduction des délais de livraison des fournitures d'imprimerie volumineuses comme l'encre et le papier. Deuxièmement, plusieurs grandes pièces de matériel d'impression seront éliminées dans les 12 prochains mois, libérant ainsi de l'espace dans la surface de production. Troisièmement, la demande de documents imprimés de la part des clients de l'Office des Nations Unies à Nairobi a suivi la tendance du secteur au cours des dernières années et la réduction des tirages et l'impression à la demande de la documentation destinée aux organes délibérants sont désormais la norme. L'impression conventionnelle, qui requiert de nombreux processus, n'est pas adaptée à la souplesse requise pour ces clients et n'a pas non plus un bon rapport coût-efficacité. La section des services de publication de l'Office cherche à se mettre en phase avec le changement technologique que représente l'impression numérique afin de satisfaire la demande actuelle et future de la manière la plus économique et efficace possible.

52. En combinant les facteurs énoncés ci-dessus, l'Office des Nations Unies à Nairobi serait en mesure de réaffecter le bâtiment des services de publication pour mieux accueillir des installations modernes de publication numérique, ce qui entraînerait une forte diminution de l'empreinte écologique. Au moins la moitié du

bâtiment pourrait être transformée et utilisée à d'autres fins ou comme bureaux supplémentaires. Compte tenu des caractéristiques de conception de l'actuel bâtiment des services de publication, dont la hauteur sous plafond est le double de la normale, il est également possible de construire une mezzanine en acier léger pour augmenter la surface de bureaux disponible. Avec l'adjonction d'une petite annexe au bâtiment, on estime qu'il serait possible de rendre disponibles jusqu'à 5 000 mètres carrés de bureaux et de zones de services dans le cadre du projet.

53. L'évaluation structurelle du bâtiment a été menée afin de confirmer qu'il serait possible de mettre en œuvre la proposition approfondie. En outre, une première étude de conception et un premier calcul des coûts ont été réalisés, compte tenu des travaux de rénovation qui seraient nécessaires pour transformer l'actuel bâtiment des services de publication.

54. Cette proposition approfondie pourrait donc être considérée comme une solution de remplacement viable à la construction d'un nouveau bâtiment des services, comme proposé dans le précédent rapport du Secrétaire général. Le bâtiment envisagé pourrait héberger le centre de données informatiques, la salle de commande de la sécurité, les services de restauration, les services médicaux, les locaux des prestataires, les vestiaires, les salles de repos des conducteurs et les installations logistiques. La proposition approfondie éliminerait la nécessité de construire un nouveau bâtiment des services et des locaux transitoires, lesquels sont nécessaires pour accueillir temporairement les locataires étant donné que tous les autres bâtiments (M à X et les nouveaux locaux) sont en train d'être rénovés et transformés pour les adapter au réaménagement des modalités de travail. En outre, il faudra également disposer de locaux transitoires pour accueillir les locataires des bâtiments A à J une fois que les bâtiments existants auront été démolis et que le nouveau bâtiment à usage de bureaux sera en cours de construction. La proposition approfondie permettra également de satisfaire les besoins en matière de locaux transitoires, sans qu'il soit nécessaire de construire de nouveaux locaux transitoires.

55. La proposition approfondie présente plusieurs avantages : elle permettrait de réaliser des économies sur l'ensemble du projet en évitant des travaux temporaires (qui n'apporteraient rien à l'Organisation au-delà de la durée du projet), d'accélérer les travaux de construction et de lancer des stratégies de gestion souple de l'espace de travail pour les espaces de bureaux actuels, d'où une réduction de la hausse des coûts du projet. Dans la proposition approfondie, l'année de référence pour le calcul des coûts est désormais 2018.

E. Mises à jour de l'échéancier du projet

Un échéancier détaillé concernant la proposition approfondie est présenté à la figure IV. Les premiers travaux relatifs à la transformation du bâtiment des services de publication devraient être planifiés en détail au cours de l'année 2019, après le recrutement d'un consultant chargé de la conception architecturale au début de 2019. Les travaux de construction réalisés dans le cadre de cette phase du projet devraient commencer au quatrième trimestre de 2019 et s'achever au quatrième trimestre de 2020. Ils pourraient être effectués en plusieurs phases, un étage à la fois, ce qui permettrait d'utiliser au moins la moitié de l'espace comme locaux transitoires dès le quatrième trimestre 2019 (les locataires actuels devraient être déplacés dans ces locaux transitoires pour permettre la rénovation des espaces de travail), et de convertir les bureaux existants (bâtiments M à X et nouveaux locaux) aux fins d'une gestion souple de l'espace de travail. Il est nécessaire de rénover 56 étages de bureaux au total. Ce travail doit commencer au quatrième trimestre de 2019 par un projet pilote et devrait s'achever fin 2023. Une fois terminés les travaux de construction

concernant le bâtiment des services de publication au quatrième trimestre 2020, les locaux transitoires pourront accueillir la moitié des locataires des bâtiments A à J (en particulier des bâtiments B, C, E et J), lesquels devront être détruits avant le début de 2021, pour pouvoir entreprendre la construction du nouveau bâtiment au même emplacement. La construction du nouveau bâtiment doit commencer au cours du troisième trimestre de 2021 et s'achever au quatrième trimestre de 2022 (durée totale du contrat : 18 mois). En 2023, le reste des bâtiments A à J (c'est-à-dire les bâtiments A, D, F, G, H et I) seront également démolis et tous les autres locataires auront emménagé dans le nouveau bâtiment à usage de bureaux. Enfin, en 2023, des infrastructures d'appui (par exemple, les zones de stationnement et les routes) auront été construites et les activités de liquidation du projet auront été programmées.

Figure IV
Échéancier du projet

	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4																					
	2018				2019				2020				2021				2022				2023				2024			
Premiers travaux (transformation du bâtiment des services de publication et de son annexe)																												
Phase de planification																												
Phase de conception/appels d'offres																												
Déménagements/phase de construction																												
Gestion souple de l'espace de travail																												
Phase de planification																												
Phase de conception/appels d'offres																												
Pilote/phase de construction																												
Nouveau bâtiment																												
Phase de planification																												
Phase de conception/appels d'offres																												
Déménagements/phase de construction																												
Clôture du projet																												

F. Utilisation potentielle des revenus locatifs pour réduire les contributions des États Membres au financement du projet

56. La politique actuelle en matière de loyers découle de la résolution 41/213, dans laquelle l'Assemblée générale a décidé que les recommandations énoncées dans le rapport (A/41/49) du Groupe d'experts gouvernementaux de haut niveau chargé d'examiner l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies, dont la recommandation 36 relative aux loyers, seraient appliquées par le Secrétaire général. Conformément à cette politique, les entités occupant des bureaux dans les locaux de l'Organisation des Nations Unies doivent acquitter un loyer établi sur la base des prix du marché. L'Office des Nations Unies à Nairobi procède régulièrement à des études du marché locatif à Nairobi pour confirmer les prix actuels du marché et fixe les loyers sur la base de ces études. L'étude la plus récente a été réalisée en 2017 et un loyer annuel de 185 dollars le mètre carré a été fixé à partir de 2018.

57. La proposition de projet actuelle n'entraînerait pas une hausse notable de la surface locative nette, étant donné que le nouveau bâtiment qu'il est proposé de construire aurait une taille comparable à l'espace des bâtiments A à J qu'il remplace. Actuellement, les loyers perçus s'élèvent à environ 5,5 millions de dollars par an. En supposant que le taux annuel d'inflation des loyers nominaux sera de 2 % entre 2019 et 2023, les revenus locatifs annuels s'élèveraient à un peu plus de 6 millions de dollars en 2024, lorsqu'il sera possible de louer tous les espaces disponibles.

58. Ce qui précède ne prend pas encore pleinement en compte l'évolution éventuelle des pratiques relatives aux loyers à la suite de l'application de stratégies de gestion souple de l'espace de travail, puisqu'on ne sait pas encore quelle solution sera retenue et quelle sera la configuration de l'espace. En outre, il convient de noter que le Bureau des services centraux d'appui dirige actuellement un groupe de travail sur les pratiques mondiales en matière de loyers, en vue d'assurer la cohérence des politiques et des pratiques, en tenant compte de l'incidence de l'application des stratégies de gestion souple de l'espace de travail ainsi que des directives pertinentes données par l'Assemblée générale et d'autres pratiques et politiques mondiales.

59. Les futurs rapports du Secrétaire général sur le projet feront état de toute mise à jour de la politique locale de l'Office des Nations Unies à Nairobi résultant des conclusions de ce groupe de travail et de toute nouveauté concernant l'élaboration de stratégies de gestion souple de l'espace de travail, susceptibles d'influer sur l'ensemble des revenus locatifs pouvant être déduits des contributions des États Membres au projet.

VI. Dépenses et coûts prévus

A. Dépenses effectives et dépenses prévues en 2018

60. L'Assemblée générale a ouvert un crédit d'un montant de 503 400 dollars pour lancer le projet en 2018. Le financement comprend a) un montant de 165 400 dollars au titre du chapitre 29H (Office des Nations Unies à Nairobi) aux fins de la création de deux emplois de temporaire dans le cadre du projet (un coordinateur/spécialiste de la planification des locaux de classe P-4 et un poste d'ingénieur structures/ingénieur civil de classe P-3) ; b) un montant de 338 000 dollars au titre du chapitre 33 (Travaux de construction, transformation, amélioration des locaux et gros travaux d'entretien), pour réaliser les études techniques et financer des services indépendants de gestion des risques.

61. Les dépenses effectives au 30 juin 2018 et prévisions pour le reste de l'année sont présentées dans le tableau 1.

Tableau 1
Dépenses effectives au 30 juin 2018 et prévisions pour le reste de l'année

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Crédits ouverts pour 2018</i>	<i>Dépenses du 1^{er} janvier au 30 juin 2018</i>	<i>Dépenses prévues du 1^{er} juillet au 31 décembre 2018</i>	<i>Prévisions de dépenses totales pour 2018</i>	<i>Montant estimatif du solde non utilisé à la fin de 2018</i>
	(a)	(b)	(c)	(d) = (b) + (c)	(e) = (a) - (d)
Chapitre 33 (travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien)					
1. Coûts de construction	–	–	–	–	–
2. Services spécialisés	316,0	29,6	151,2	180,8	135,2
3. Hausse des coûts	22,0	–	–	–	22,0
4. Imprévus	–	–	–	–	–
Total partiel (chapitre 33)	338,0	29,6	151,2	180,8	157,2

Chapitre 29H (Office des Nations Unies à Nairobi)

	<i>Crédits ouverts pour 2018</i>	<i>Dépenses du 1^{er} janvier au 30 juin 2018</i>	<i>Dépenses prévues du 1^{er} juillet au 31 décembre 2018</i>	<i>Prévisions de dépenses totales pour 2018</i>	<i>Montant estimatif du solde non utilisé à la fin de 2018</i>
	(a)	(b)	(c)	(d) = (b) + (c)	(e) = (a) - (d)
5. Gestion des projets	165,4	17,8	146,7	164,5	1,0
Total	503,4	47,4	297,9	345,3	158,1

62. Au 30 juin 2018, des crédits d'un montant de 29 600 dollars avaient été utilisés au titre du chapitre 33 pour financer des services de conception pour les premiers travaux et la transformation du bâtiment des services de publication, ainsi que pour la conception souple d'espaces de travail. Un montant supplémentaire de 151 200 dollars devrait servir à financer de tels services d'ici la fin 2018.

63. Compte tenu des délais de recrutement du personnel du projet, aucune dépense de personnel n'avait été engagée au 30 juin 2018. Toutefois, un montant de 17 800 dollars a servi à financer les frais de voyage du personnel du Bureau des Services centraux d'appui, pour la fourniture d'orientations et de conseils techniques et la facilitation du lancement de l'atelier sur la gestion des risques en février et juillet 2018, respectivement. Le solde de 146 700 dollars doit être utilisé d'ici à la fin de 2018 pour les dépenses de personnel, une fois le personnel du projet recruté.

64. Sur les 503 400 dollars de crédits ouverts en 2018, 158 100 dollars ne devraient pas être dépensés à la fin de l'année 2018, en raison du report d'activités en 2019.

B. Ressources nécessaires en 2019

65. Les ressources nécessaires en 2019 sont indiquées dans le tableau 2. Le montant estimatif total des dépenses pour 2019 s'élève à 6 892 200 dollars, dont :

a) 766 500 dollars au titre du chapitre 29H (Office des Nations Unies à Nairobi) pour l'équipe de gestion du projet. Ce montant permettrait de financer la reconduction des deux emplois existants au sein de l'équipe de projet (1 P-4 et 1 P-3), la création de six nouveaux emplois de temporaire dans l'équipe de projet (1 P-5, 1 P-3, 2 administrateurs recrutés sur le plan national et 2 agents locaux) à compter du 1^{er} janvier 2019 et 75 % des coûts afférents à l'emploi de coordonnateur de projet de classe P-3 à New York (qu'il est proposé de créer à compter du 1^{er} janvier 2019), qui sont partagés avec le projet de rénovation du bâtiment nord du siège de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes ;

b) 5 986 600 dollars au titre du chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien), qui couvrent des coûts de construction d'un montant de 3 415 900 dollars aux fins des premiers travaux visant à transformer le bâtiment des services de publication (3 172 100 dollars) et de la réalisation d'un projet pilote de gestion souple de l'espace de travail (243 700 dollars). En outre, un montant de 1 789 600 dollars permettrait de financer les services spécialisés qui se chargeront des travaux de conception liés à la transformation du bâtiment des services de publication ainsi que les travaux de conception et d'appel d'offres nécessaires à la rénovation complète des bâtiments M à X et à la construction de nouveaux locaux à usage de bureaux en vue d'une gestion souple de l'espace de travail. Ce montant permettrait également de financer des services indépendants en matière de gestion des risques fournis par le Bureau des services centraux d'appui ainsi que d'autres services professionnels. En outre, la provision pour hausse des coûts de 239 100 dollars et la réserve pour imprévus de 542 000 dollars sont présentées séparément des coûts de base.

Tableau 2
Ressources nécessaires (2019)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Prévisions de dépenses en 2019</i>	<i>Montant estimatif du solde non utilisé à la fin de 2018</i>	<i>Montant net des besoins de financement en 2019</i>
	(a)	(b)	(c) = (a) – (b)
Chapitre 33 (travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien)			
1. Coûts de construction	3 415,9	–	3 415,9
2. Services spécialisés	1 789,6	135,2	1 654,4
3. Hausse des coûts	239,1	22,0	217,1
4. Imprévus	542,0	–	542,0
Total partiel (chapitre 33)	5 986,6	157,2	5 829,4
Chapitre 29H (Office des Nations Unies à Nairobi)			
5. Gestion des projets	766,5	1,0	765,5
Total	6 753,1	158,1	6 595,0

66. Compte tenu du solde non utilisé de 158 100 dollars prévu à la fin de l'année 2018, le montant net des ressources nécessaires en 2019 s'élèverait à 6 595 000 dollars, dont : a) 765 500 dollars au titre du chapitre 29H (Office des Nations Unies à Nairobi) ; b) 5 829 400 dollars au titre du chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien).

VII. Prochaines étapes

67. Une fois le projet approuvé par l'Assemblée générale, les activités ci-après seront menées en 2019 :

a) Achever le recrutement de l'équipe de gestion du projet, et notamment du chef de projet (P-5), d'un fonctionnaire chargé des achats (P-3), d'un coordonnateur de projet (P-3), qui fera partie du Service de la gestion des biens immobiliers à New York, le coût de cet emploi étant partagé avec le projet de rénovation du bâtiment nord de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, d'un administrateur chargé de la logistique et de la coordination (recruté sur le plan national), d'un ingénieur chargé des services des bâtiments et spécialisé en mécanique, électricité et plomberie (administrateur recruté sur le plan national), d'un surveillant de travaux (agent local) et d'un assistant administratif (agent local). L'annexe II contient des descriptions détaillées des fonctions attachées aux emplois proposés ;

b) Continuer de tenir régulièrement des réunions du comité des parties prenantes, constituer un groupe des services d'appui et de la gestion du changement, conclure un accord d'administration et de coordination avec le Service de la gestion des biens immobiliers et prendre d'autres dispositions administratives ;

c) À l'issue de l'attribution du marché prévue à la fin de l'année 2018, engager les services de consultants spécialisés en architecture pour le début des travaux, notamment la rénovation du bâtiment des services de publication ;

- d) À l'issue de l'attribution du marché prévue à la fin de l'année 2018, engager les services de consultants spécialisés en architecture pour la conception des espaces de bureaux, la planification des locaux et la gestion du changement dans le contexte de l'application des stratégies de gestion souple de l'espace de travail ;
- e) Préparer le dossier d'appel d'offres relatif aux services de consultants spécialisés en architecture en ce qui concerne la conception du ou des nouveaux bâtiments de bureaux modulables ;
- f) Entamer les travaux d'un projet pilote de gestion souple de l'espace de travail ;
- g) Continuer d'affiner l'estimation du coût global du projet en fonction des résultats du projet pilote de gestion souple de l'espace de travail en 2019 ;
- h) Continuer d'élaborer et d'affiner les options concernant les revenus locatifs supplémentaires, dans le but de réduire les contributions des États Membres au projet ;
- i) Continuer d'assurer des services indépendants de gestion des risques, notamment élaborer deux rapports d'activité et effectuer une analyse des risques selon la simulation de Monte Carlo chaque année ;
- j) Assurer la coordination avec le pays hôte en ce qui concerne les arrangements négociés.

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

68. L'Assemblée générale est invitée à :

- a) **Approuver le cahier des charges et le montant total maximum du projet qui ont été proposés ainsi que la stratégie d'exécution relative au remplacement des bâtiments A à J de l'Office des Nations Unies à Nairobi ;**
- b) **Approuver la création de six emplois de temporaire (dont 1 P-5, 1 P-3, 2 administrateurs recrutés sur le plan national et 2 agents locaux) rattachés à l'équipe de gestion du projet et à l'équipe d'appui à Nairobi et d'un emploi de temporaire (P-3) à New York pour assurer la coordination du projet, dont le titulaire fera partie du Service de la gestion des biens immobiliers au Siège et dont le coût sera partagé avec le projet de rénovation du bâtiment nord du siège de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes ;**
- c) **Ouvrir un crédit d'un montant de 6 595 000 dollars, dont i) 765 500 dollars au titre du chapitre 29H (Office des Nations Unies à Nairobi), et ii) 5 829 400 dollars au titre du chapitre 33 (Travaux de construction, transformation, amélioration des locaux et gros travaux d'entretien) du budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019, qui sera imputé sur le fonds de réserve ;**
- d) **Approuver la création d'un compte pluriannuel des travaux de construction en cours pour ce projet.**

Annexe I

Prévisions de dépenses révisées

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien)								
1. Coûts de construction								
1.1 Premiers travaux/transformation du bâtiment des services de publication	–	3 172,1	7 359,2	–	–	–	–	10 531,3
1.2 Gestion souple de l'espace de travail	–	243,7	1 580,2	1 546,5	3 326,7	4 591,4	–	11 288,4
1.3 Nouveau bâtiment à usage de bureaux	–	–	–	9 970,3	6 727,5	1 382,6	–	18 080,3
2. Services spécialisés								
2.1 Premiers travaux/études techniques pour la transformation du bâtiment des services de publication	47,3	884,6	331,8	–	–	–	–	1 263,8
2.2 Études techniques portant sur la gestion souple de l'espace de travail	56,1	880,5	88,0	88,0	119,2	122,7	–	1 354,6
2.3 Études techniques portant sur un nouveau bâtiment à usage de bureaux	–	–	1 265,6	162,7	217,0	162,7	–	1 808,0
2.4 Gestion des risques	36,4	14,5	12,7	14,5	14,5	10,3	–	102,9
2.5 Autres services	41,0	10,0	10,0	–	–	–	–	61,0
3. Hausse des coûts	–	239,1	1 295,3	2 591,8	3 124,8	2 404,8	–	9 655,8
4. Imprévus	–	542,0	1 192,0	1 435,9	1 351,5	866,4	–	5 387,9
Total partiel (chapitre 33)	180,8	5 986,6	13 134,9	15 809,7	14 881,1	9 540,9	–	59 534,0
Chapitre 29H (Office des Nations Unies à Nairobi)								
5. Gestion du projet								
5.1 Gestion du projet et appui au projet	146,7	682,4	1 058,6	1 083,0	1 108,3	949,6	332,5	5 361,0
5.2 Coordonnateur basé au Siège (75 % des coûts)	–	64,1	113,3	113,3	113,3	–	–	404,0
5.3 Gestion de l'équipe chargée de la gestion du projet	17,8	20,0	15,0	15,0	10,0	10,0	–	87,8
Total partiel (chapitre 29H)	164,5	766,5	1 186,9	1 211,3	1 231,6	959,6	332,5	5 852,8
Chapitre 34 (Sûreté et sécurité)								
6. Dépenses de sécurité	–	–	225,1	234,5	244,2	169,5	–	873,3
Total partiel (chapitre 34)	–	–	225,1	234,5	244,2	169,5	–	873,3
Total	345,3	6 753,1	14 546,9	17 255,4	16 356,9	10 670,0	332,5	66 260,1

Annexe II

Fonctions attachées aux emplois de temporaire qu'il est proposé de créer au titre du projet à compter du 1^{er} janvier 2019

Équipe spéciale chargée de la gestion du projet

Chef de projet (P-5) : Le chef de projet assume la responsabilité globale de la réussite des différentes étapes du projet – mise en route, planification, conception, exécution, suivi, contrôle et clôture. Il supervise l'ensemble du projet et est le principal responsable de sa gestion au jour le jour, conformément aux normes applicables. Les responsabilités du chef de projet comprennent la planification et la définition des domaines d'application, la planification et l'échelonnement des activités, la planification des ressources, l'élaboration des échéanciers, la gestion des risques et des problèmes, le contrôle des coûts, l'analyse des risques, la documentation, le suivi et l'établissement de rapports sur l'avancement du projet, la direction de l'équipe, la liaison entre les parties concernées et l'assurance et le contrôle de la qualité. Il assume la responsabilité d'ensemble sur les plans technique et administratif et rend compte au directeur du projet, au directeur de la Division de l'administration de l'Office des Nations Unies à Nairobi et au Chef des Services centraux d'appui de l'Office des Nations Unies à Nairobi. Il établit des rapports sur le projet, recommande des solutions aux problèmes inattendus et fournit des conseils techniques au sujet des procédures et directives applicables au projet. Il est également chargé de veiller à la poursuite du dialogue et de la coordination avec les sections de la gestion des installations en ce qui concerne les matériaux, le choix du matériel et les méthodes de construction afin de faciliter l'exploitation et l'entretien des bâtiments achevés.

Ingénieur chargé des services des bâtiments et spécialisé en mécanique, électricité et plomberie (administrateur recruté sur le plan national) : Relevant de l'ingénieur de projet, le titulaire est responsable de toutes les questions techniques concernant la mécanique, l'électricité et la plomberie, ainsi que des aspects liés au génie sanitaire de l'ensemble du projet, y compris les lignes de communication téléphoniques et autres, ainsi que les réseaux informatiques, l'alimentation en énergie, notamment en électricité et en sources d'énergie renouvelables, les escaliers mécaniques et les ascenseurs, les mesures de détection et de protection contre les incendies, le chauffage, la ventilation et la climatisation, la protection contre la foudre, les systèmes à basse tension ainsi que les tableaux et commutateurs de distribution, la lumière naturelle et artificielle ; les systèmes de sécurité et d'alarme, l'eau, l'évacuation et la plomberie. Il contrôle et analyse les rapports des entrepreneurs et y donne suite et aide à assurer le suivi et l'évaluation des demandes de modification proposées en ce qui concerne les composantes mécaniques et électriques du projet.

Administrateur chargé de la logistique et de la coordination (administrateur recruté sur le plan national) : Le titulaire planifie, contrôle et gère les locaux transitoires construits sur site en veillant à ce que le déménagement du personnel de l'Organisation, des locataires et des fournisseurs de services dans ces locaux respecte le calendrier d'exécution du projet. Il veille à ce que l'incidence des perturbations dues au projet sur les produits de l'Organisation soit limitée et coordonne les services des technologies de l'information et des communications, notamment la réinstallation dans les locaux transitoires et le retour aux nouveaux environnements de gestion souple de l'espace de travail. Dans le cadre des travaux de construction, il est également appelé à assurer la coordination avec les parties concernées afin de garantir

l'importation, la réception et l'inspection dans les délais fixés de tous les équipements, biens et matériaux nécessaires aux travaux.

Surveillant de travaux (agent local) : Le titulaire surveille directement les différents prestataires, les sites de construction et les environs, inspecte la qualité de tous les matériaux nécessaires au projet et leur conformité avec le cahier des charges et les règlements de construction appropriés, suit l'inspection de la qualité du travail et des pratiques des prestataires et des équipes impliquées dans la construction ; il veille notamment à la sécurité sur les sites de construction lors des travaux et suit les progrès des travaux, notamment le respect du calendrier des travaux, afin de vérifier que les progrès se poursuivent. Il établit également des projets de liste des réserves et aide le chef de projet à assurer le suivi continu du projet et à le mener à son terme, ce qui peut inclure l'élaboration de rapports de projet et de documents d'évaluation.

Assistant administratif (agent local) : Sous la responsabilité directe du chef de projet, le titulaire est principalement chargé d'établir les rapports d'analyse et d'activité nécessaires pour satisfaire aux exigences administratives et budgétaires imposées par le Règlement financier et règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et Umoja. En outre, il accomplit un ensemble de tâches administratives essentielles : contrôler la documentation, rédiger la correspondance et les rapports, distribuer l'ordre du jour des réunions et enregistrer celles-ci, répondre aux questions des parties prenantes, aider l'équipe chargée du projet dans d'autres tâches administratives, selon que de besoin, établir des rapports financiers, contrôler le suivi des comptes et effectuer d'autres tâches administratives d'ordre général.

Appui spécifique au projet

Fonctionnaire chargé des achats (P-3) : Sous la responsabilité du chef de la Section des achats, au sein du groupe des services d'appui et de la gestion du changement et sous la responsabilité indirecte du chef de projet, le titulaire est chargé de la coordination, de la gestion et de la supervision de plusieurs opérations de passation de marchés internationaux de grande envergure nécessaires à l'exécution des diverses composantes du projet. Le titulaire est chargé de préparer, de contrôler et de mener à bien toutes les opérations d'appel d'offres, y compris les documents contractuels afférents, d'administrer les marchés, de vérifier les qualités de l'entrepreneur général et des divers sous-traitants et de gérer le processus d'agrément, et d'assurer la liaison avec les équipes juridiques de l'Office des Nations Unies à Nairobi et du Siège. Le fonctionnaire chargé des achats, qu'il est proposé de recruter en 2018, en même temps que les autres membres de l'équipe spéciale chargée de la gestion du projet, jouera un rôle essentiel dans l'exécution de toutes les opérations d'acquisition nécessaires pour mener à bien les travaux de rénovation, depuis la gestion des marchés jusqu'à l'achèvement du chantier.

Coordonnateur de projet (P-3) : Afin d'atteindre le niveau de responsabilités en matière de contrôle confiées au Bureau des services centraux d'appui par l'Assemblée générale dans sa résolution [72/262 A](#), notamment en fournissant des services indépendants de gestion des risques, il est proposé de créer un emploi de coordonnateur de projet de classe P-3 du 1^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2022, dont le coût serait partagé avec le projet de rénovation du bâtiment nord de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) à Santiago. Ce poste serait rattaché au Service de la gestion des biens immobiliers au Bureau des services centraux d'appui au Siège. Le titulaire serait chargé de superviser, conseiller et appuyer sur le plan technique le chef de projet de l'Office des Nations Unies à Nairobi (ainsi que le chef de projet de la CEPALC) au jour le jour, sous la direction du Chef du Service de la gestion des biens immobiliers. L'accent serait mis sur la gestion du

contrat conclu avec le cabinet de gestion indépendant, qui relèverait directement du Service de la gestion des biens immobiliers, dans un souci d'indépendance, et dont les travaux complèteraient ceux de l'équipe de gestion du projet et faciliteraient les activités de cette dernière en matière de recensement et d'évaluation des risques, notamment la mise au point de stratégies d'atténuation. Il est proposé que le projet de remplacement des bâtiments A à J finance les coûts afférents à ce poste à hauteur de 75 %, les 25 % restants étant financés par le projet de rénovation du bâtiment nord du siège de la CEPALC, compte tenu de l'ampleur des travaux et de la valeur de la construction des deux projets.
