



Assemblée générale

Distr. générale
16 août 2019
Français
Original : anglais

Soixante-quatorzième session

Point 137 de l'ordre du jour provisoire*

Projet de budget-programme pour 2020

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

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le Secrétaire général présente ci-après son troisième rapport d'étape sur le projet de mise aux normes parasismiques et de remplacement des équipements en fin de vie au siège de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP), à Bangkok. Ce rapport est soumis en application de la section VII de la résolution [73/279 A](#) de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci a demandé que le prochain rapport d'étape soit présenté durant la partie principale de sa soixante-quatorzième session.

Dans ce rapport, le Secrétaire général fait le point sur les progrès réalisés depuis la publication de son précédent rapport ([A/73/327](#)), décrit les activités menées depuis lors, rend compte de l'avancement du projet et demande les crédits nécessaires pour financer la poursuite en 2020 des activités prévues au titre du projet.

Nonobstant les risques qu'il comporte, le projet est en bonne voie : les travaux de construction devraient s'achever en 2023 et les dépenses globales devraient rester dans les limites de l'enveloppe maximale estimée à 40 019 000 dollars.

À la section VI du rapport, le Secrétaire général recommande à l'Assemblée générale, entre autres mesures, de prendre acte des prévisions de dépenses révisées pour le projet, d'approuver la création de trois emplois de temporaire au sein de l'équipe de projet et d'ouvrir un crédit d'un montant de 6 410 700 dollars pour 2020.

* [A/74/150](#).



I. Introduction

1. Le présent document est le troisième rapport d'étape sur le projet de mise aux normes parasismiques et de remplacement des équipements en fin de vie au siège de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP), à Bangkok, approuvé par l'Assemblée générale à la section IV de sa résolution [71/272 A](#), dans laquelle l'Assemblée a autorisé les activités prévues à toutes les étapes du projet.

2. Il est soumis en application de la section VII de la résolution [73/279 A](#) de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci a demandé que le prochain rapport d'étape sur l'exécution du projet lui soit présenté durant la partie principale de sa soixante-quatorzième session. Il fait le point sur l'état d'avancement du projet depuis la publication de mon rapport précédent ([A/73/327](#)).

3. L'exécution du projet se poursuit conformément aux objectifs précédemment indiqués. Le présent rapport rend compte des progrès accomplis dans la réalisation de ces objectifs, qui comprennent les mesures prises pour donner suite aux demandes et aux décisions de l'Assemblée générale¹, notamment :

a) La prise en compte des enseignements tirés de l'expérience et des bonnes pratiques au niveau local, notamment l'appui apporté par le pays hôte ; la poursuite du dialogue avec le Service de la politique de gestion mondiale des biens (ancien Service de la gestion des biens immobiliers du Bureau des services centraux d'appui) afin d'orienter la gestion des projets d'équipement entrepris par l'Organisation des Nations Unies, par exemple au moyen de procédures normalisées, des pratiques optimales et des enseignements tirés de l'expérience d'autres projets d'équipement (résolution [73/279 A](#), sect. VII, par. 7 et 8) ;

b) Les résultats de la deuxième analyse des risques selon la méthode de Monte-Carlo, qui montrent que, depuis la précédente analyse menée en 2018, la confiance dans la capacité à exécuter le projet dans les limites du budget fixé a légèrement augmenté, et l'actualisation des informations relatives aux risques (résolution [73/279 A](#), sect. VII, par. 10) ;

c) Les progrès accomplis dans la construction de locaux transitoires au siège de la CESAP, telle qu'elle a été approuvée par l'Assemblée générale à sa soixante-treizième session, afin de perturber le moins possible le fonctionnement des services et d'assurer la continuité des opérations en utilisant exclusivement ces locaux (résolution [73/279 A](#), sect. VII, par. 12) ;

d) L'évaluation des revenus locatifs des locaux de la CESAP, y compris les renseignements sur les futurs revenus locatifs qui pourraient résulter de la mise en œuvre de la stratégie relative aux locaux transitoires (résolution [73/279 A](#), sect. VII, par. 13) ;

e) Les progrès accomplis vers une pleine conformité aux codes de la construction parasismique et aux normes relatives à la santé et à la sécurité, avec l'achèvement de la conception de la mise aux normes parasismiques et du remplacement des équipements en fin de vie, y compris les améliorations approuvées

¹ Telles qu'elles figurent dans la section VII de sa résolution [73/279](#) et dans les recommandations formulées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires ([A/73/425](#)), qui ont été approuvées par l'Assemblée générale.

au titre de la sécurité incendie et de la sécurité des personnes² (résolution 73/279 A, sect. VII, par. 14 et 16).

4. En outre, le rapport décrit les améliorations apportées au projet de remplacement des équipements en fin de vie grâce à la prise en compte des questions d'accessibilité, de capture d'énergie et autres gains d'efficacité énergétique. Les plans d'aménagement intérieur du bâtiment du secrétariat de la CESAP prévoient un espace de travail paysager, qui permettra d'atteindre l'objectif d'une amélioration de 20 % de l'utilisation de l'espace (A/73/425, par. 14 et 15).

5. Le rapport présente un calendrier révisé d'exécution du projet qui prévoit une nouvelle date pour le début des travaux tout en maintenant à la fin de 2023 la date d'achèvement du projet. En outre, les prévisions de dépenses ont été actualisées pour tenir compte des activités menées dans le cadre du projet depuis la publication du précédent rapport.

6. Même si les résultats de la dernière analyse des risques (voir par. 38 et 39) montrent que les dépenses autorisées pourraient être dépassées, l'équipe de projet estime qu'il est possible de contenir un tel dépassement par un travail d'analyse de la valeur visant à maintenir les dépenses globales dans les limites du montant approuvé, sans déroger aux règles de la construction parasismique, de la sécurité incendie et de la sécurité des personnes. La nouvelle répartition des coûts de construction qui est annexée au présent rapport indique que le coût global estimé du projet devrait rester dans les limites de l'enveloppe maximale prévue.

7. Le Secrétaire général reste pleinement convaincu que le projet sera achevé dans le respect des ressources budgétaires prévues et du calendrier approuvé. À ce stade relativement précoce, les risques observés restent élevés, et l'équipe de projet continuera de veiller à ce que, tout au long du projet, on retienne et applique, parmi les nombreuses solutions possibles de gestion et de réduction des risques, les mesures correctrices appropriées. Par conséquent, aucun financement supplémentaire ne devrait être demandé à l'Assemblée générale pour couvrir les risques liés au projet.

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

A. Coopération avec les États membres de la CESAP et le gouvernement hôte

États membres

8. La CESAP continue à rendre compte régulièrement de l'avancement du projet et de solliciter, par l'intermédiaire du Comité consultatif des représentants permanents et d'autres représentants désignés par les membres de la Commission à Bangkok, des contributions volontaires des États membres. Lors de la 379^e session du Comité tenue en décembre 2018, la Directrice de la division de l'administration a présenté un exposé en sa qualité de Directrice du projet et, en marge de cette réunion, a demandé à ses membres de l'appuyer. En 2019, à la 382^e session du Comité qui s'est conclue récemment, le chef de projet a fait le point sur la situation et les prochaines activités à prévoir et encouragé les membres du Comité à soutenir le projet par des contributions volontaires, y compris des contributions en nature d'experts techniques spécialistes de l'énergie, du génie sismique et des pratiques de construction durables,

² On entend par « sécurité des personnes » l'utilisation sans danger des éléments fixes d'un bâtiment lors d'une urgence, notamment un incendie, un séisme ou tout autre événement tel qu'une panne d'électricité.

trois domaines qui sont pertinents pour les objectifs du projet. Si aucune annonce formelle de contribution n'a pour l'heure été faite, la CESAP poursuivra inlassablement, tout au long du projet, le travail de sensibilisation qu'elle mène auprès de ses États membres.

9. Bien que les précédents avis de vacance de postes d'administrateur auxiliaire n'aient donné aucun résultat probant, la CESAP a décidé de les republier en 2019 sur le site Web du Département des affaires économiques et sociales. Les membres du Comité consultatif des représentants permanents en ont été informés lors de la réunion de juin 2019. La CESAP continuera d'assurer un suivi auprès des États membres qui peuvent être en mesure d'appuyer le projet.

Relations avec le pays hôte

10. Conformément au paragraphe 4 de la section VII de la résolution [73/279](#) A de l'Assemblée générale, la CESAP reste en contact avec le Ministère thaïlandais des affaires étrangères afin de solliciter son aide et son soutien au projet.

11. Au cours de la période considérée, le pays hôte a continué de soutenir le projet tandis que la CESAP mettait la dernière main à la conception et préparait le dossier d'appel d'offres relatif aux grands travaux. Avec l'appui du pays hôte, l'équipe de projet a continué de mettre à profit les connaissances spécialisées du Conseil des ingénieurs de Thaïlande, qui lui a prodigué ses conseils sur des points importants concernant les normes et protocoles applicables aux projets de construction à Bangkok, notamment la délivrance de permis aux sous-traitants, les codes de construction en vigueur et les autorisations requises.

12. Les informations nécessaires sur les pratiques locales en matière de construction ont été communiquées à l'équipe de projet afin de l'aider à constituer un dossier d'appel d'offres cohérent pour les grands travaux. L'équipe s'est fait communiquer un guide des coûts de la construction en Thaïlande publié par le Ministère du Commerce qui s'est révélé utile pour valider les prévisions de dépenses établies par le cabinet de conseil principal. Pendant la phase finale d'établissement des documents de construction, l'équipe de projet a bénéficié de précieuses indications sur les questions de santé et de sécurité dans le cadre de la réalisation de travaux dans un bâtiment occupé. Des informations sur les lois et règlements relatifs aux travaux de construction dans le quartier des administrations publiques, à proximité de la place Royale, où se trouvent les locaux de la CESAP, lui ont également été transmises.

13. En outre, le pays hôte appuiera l'équipe de projet dans ses échanges avec les autorités de la ville de Bangkok, avant et pendant l'exécution des travaux, pour veiller à ce que l'entreprise générale retenue respecte l'ensemble des normes de sécurité, des codes de construction et des réglementations applicables. Le pays hôte a également proposé de faciliter les discussions avec les administrations et institutions publiques voisines qui pourraient être affectées par les travaux.

14. Pendant la durée du chantier, l'équipe de projet restera en contact étroit avec le Conseil des ingénieurs et le Comité consultatif d'experts techniques locaux créé en 2018 et chargé de lui fournir des conseils et un appui techniques en cas de besoin. Consciente de l'intérêt de faire appel à ce vaste champ de compétences locales, la CESAP continuera de travailler en étroite collaboration avec ses partenaires locaux pour mener à bien les grands travaux.

B. Gouvernance du projet

15. Conformément à la structure de gouvernance définie dans un rapport précédent du Secrétaire général ([A/72/338](#) et [A/72/338/Corr.1](#)), la responsabilité du projet a été

confiée à la Secrétaire exécutive de la CESAP, qui a chargé la Directrice de la Division de l'administration de le piloter en qualité de Directrice du projet. L'exécution du projet au quotidien est placée sous la direction d'un chef de projet.

Comité des parties prenantes

16. Au cours de la période considérée, le Comité des parties prenantes s'est réuni ou, à défaut de réunion, s'est fait communiquer à quatre reprises des informations sur l'avancement du projet. Ses membres ont entendu des exposés sur l'état d'avancement du projet, et notamment sur la préparation des documents de conception et de construction, le calendrier d'exécution, les prévisions de dépenses et les activités de gestion des risques.

17. En juin 2019, lors de la plus récente des réunions du Comité, les parties prenantes ont été priées d'apporter leur appui en assurant le succès des activités de gestion du changement et de préparation opérationnelle qui doivent permettre de lancer la phase de construction du projet à la date prévue, sans qu'elle ne soit entravée par des retards imputables au client. Les membres du Comité, notamment la Coordinatrice résidente des Nations Unies en Thaïlande, qui était présente, ont renouvelé l'appui des parties prenantes au projet et demandé à être tenus informés des activités à venir. Ils ont reçu de l'équipe de projet l'assurance que les échanges d'informations seraient plus nombreux et plus riches dans le cadre des activités de communication associées à la gestion du changement et à la préparation opérationnelle.

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

18. Au cours de la période considérée, l'équipe de gestion du projet et le Service de la politique de gestion mondiale des biens du Siège ont continué de collaborer étroitement, conformément à l'accord de coordination signé en 2017. Outre les réunions bimensuelles de coordination régulièrement prévues, plusieurs réunions ponctuelles ont été tenues pour appuyer l'équipe de projet chaque fois que nécessaire.

19. Le coordonnateur spécial du projet, intégré au Service de la politique de gestion mondiale des biens, reste l'intermédiaire principal entre l'équipe de projet à Bangkok et diverses entités au Siège de l'ONU. Il continue d'apporter son concours et ses conseils à la gestion des risques du projet, y compris en coordonnant toutes les activités du cabinet indépendant de gestion des risques. Il a ainsi organisé deux sessions trimestrielles consacrées à la gestion des risques et établi le dernier rapport semestriel. L'analyse de la situation, au regard de la gestion des risques, est présentée à la section F ci-après.

20. Au cours de la période considérée, le Service de la politique de gestion mondiale des biens a participé à l'examen des documents de conception et de la documentation technique, afin de les rendre conformes aux normes et directives applicables aux projets d'équipement de l'ONU. Il a partagé des bonnes pratiques et des enseignements tirés de l'expérience d'autres projets d'équipement et fourni des modèles et des échantillons de documents pour aider à rédiger les appels d'offres pour le mobilier, les services de déménagement et les grands travaux. Il a organisé plusieurs réunions pour conseiller et guider l'équipe de projet dans la préparation de dossiers d'appels d'offres pour les grands travaux qui soient conformes au modèle de contrat de la Fédération internationale des ingénieurs-conseils. Ce modèle, qui a fait ses preuves dans d'autres projets d'équipement réalisés par l'ONU dans le monde entier, est reconnu comme une norme internationale en matière de marchés de construction.

21. Comme l'a souligné l'Assemblée générale au paragraphe 7 de la section VII de sa résolution 73/279 A, l'équipe chargée du projet continuera de solliciter l'avis du Service de la politique de gestion mondiale des biens, notamment pour rationaliser et améliorer son processus de contrôle des modifications avant le début des travaux.

C. Connaissances locales et enseignements tirés de l'expérience

Rénovation du bâtiment du Fonds des Nations Unies pour l'enfance à Bangkok

22. En avril 2019, souhaitant mettre à profit les bonnes pratiques locales de construction, une équipe de la CESAP composée de membres du projet de mise aux normes parasismiques et du Groupe des achats, a rencontré l'équipe de projet chargée des travaux de rénovation du bâtiment du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) à Bangkok.

23. Bien que de moindre ampleur, le projet de rénovation du bâtiment de l'UNICEF est comparable, à maints égards, au projet de mise aux normes parasismiques de la CESAP, notamment en ce qui concerne le remplacement d'installations ayant atteint leur fin de vie utile, les travaux de rénovation intérieure et l'aménagement d'un espace de travail paysager entièrement accessible. Au cours de la réunion, le Directeur du projet de l'UNICEF a exposé les difficultés rencontrées lors de la phase d'appel d'offres et de construction et les solutions apportées, suscitant l'intérêt de l'équipe de la CESAP chargée du projet de mise aux normes parasismiques, compte tenu des activités similaires qu'elle sera amenée à entreprendre.

24. L'un des messages essentiels a été qu'il fallait prendre le temps nécessaire pour intégrer tous les aspects de la conception aux dossiers de construction et d'appel d'offres, pour éviter les avenants et les retards pendant la phase de construction. D'autres enseignements tirés de l'expérience ont été dûment rappelés, notamment la nécessité d'intégrer l'ensemble des travaux dans le projet de construction, de limiter autant que possible les lacunes dans la conception, de préciser les obligations de présence sur place du responsable des travaux, de tenir compte des délais requis pour la fourniture de matériels spécialisés et de prévoir une enveloppe financière pour couvrir, en cas de retard, les frais du personnel affecté au projet. L'équipe de projet continuera de consulter l'équipe de l'UNICEF pendant les phases d'adjudication et de construction, afin de bénéficier dans la durée de l'expérience et des compétences acquises par cette dernière.

Visite de la Maison des Nations Unies au Viet Nam

25. À la fin de 2018, l'équipe de projet a organisé, à l'intention des concepteurs du cabinet de conseil principal, une visite de la Maison des Nations Unies au Viet Nam, dans le cadre d'une étude comparative et d'une analyse des bonnes pratiques. Les caractéristiques de la construction durable et le concept de « Maison des Nations Unies » ont particulièrement retenu l'attention de l'équipe de projet, qui les a jugés utiles et intéressants dans la perspective de l'aménagement, dans le bâtiment du secrétariat de la CESAP, d'un espace de travail paysager capable d'accueillir de multiples entités du système des Nations Unies, ce qui permettrait de renforcer leur collaboration.

Réunion avec le Bureau de la Commission des assurances de Thaïlande

26. En avril 2019, préparant la publication des dossiers d'appel d'offres relatifs aux grands travaux et s'appuyant sur un premier avis donné par la Section de la gestion des risques et des indemnisations du Siège sur les conditions et les montants d'assurance, des membres de l'équipe chargée des achats de la CESAP ont tenu une

réunion avec le Bureau de la Commission des assurances de Thaïlande. Cette réunion avait pour objectif d'obtenir un complément d'information sur les types d'assurance et les limites de couverture proposés sur le marché thaïlandais dans le cadre d'un contrat de construction. La CESAP a précisé à la Commission les types et les plafonds qu'elle envisageait, s'agissant notamment de la responsabilité professionnelle, du risque attaché au constructeur, de la responsabilité commerciale générale et des indemnités pour accident du travail. Le Bureau de la Commission des assurances de Thaïlande a confirmé que tous les types de couverture évoqués étaient disponibles sur le marché thaïlandais. La Commission a donné des détails supplémentaires sur chaque type d'assurance recherché et indiqué les types de couverture et les plafonds les plus adaptés pour des projets de travaux de taille et de portée similaires en Thaïlande.

Alignement sur les initiatives du système de gestion de l'environnement

27. Au cours de la période considérée, l'équipe de projet a travaillé en collaboration avec les divisions de la CESAP et d'autres entités des Nations Unies qui font partie du Réseau des entreprises durables de la CESAP pour organiser un atelier en deux parties avec la direction régionale de l'infrastructure et des initiatives écologiques d'un important cabinet régional de conseil en technologies. Cet atelier a fourni un cadre de dialogue et d'échange des connaissances sur la durabilité et les bonnes pratiques mises en œuvre dans la région. Il a permis d'effectuer, de manière informelle, une évaluation par les pairs de la dimension durable du projet.

28. L'atelier a également été l'occasion d'établir les valeurs de référence de plusieurs paramètres qui ne sont pas explicitement abordés dans le cadre du Leadership in Energy and Environmental Design (LEED), en validant, voire en améliorant la solution d'économie d'énergie retenue par l'équipe du projet de mise aux normes parasismiques. Ainsi, des paramètres tels que la consommation énergétique, l'éclairage, le conditionnement de l'air et la conception électrique du bâtiment ont été approuvés. L'équipe de projet s'assure, au moyen d'une évaluation technique approfondie de ces éléments, que le projet de mise aux normes parasismiques respectera ses propres critères de durabilité.

D. Gestion du projet

29. Sur les neuf postes actuellement approuvés au titre du projet, sept sont pourvus. Comme indiqué dans les deux précédents rapports d'étape ([A/72/338](#) et [A/72/338/Corr.1](#), et [A/73/327](#)), la CESAP a poursuivi ses efforts pour attirer des candidates qualifiées. Sur les cinq postes d'administrateur, quatre sont occupés par du personnel féminin qualifié, notamment ceux de chef de projet, d'ingénieur du génie civil, de fonctionnaire chargé des achats et de coordonnateur de projets au Siège.

30. Le recrutement aux emplois de temporaire comme administrateur chargé de la logistique et de la coordination (administrateur recruté sur le plan national) et comme assistant informaticien (agent local), approuvés par l'Assemblée générale dans sa résolution [73/279 A](#), est terminé et les candidats retenus devraient prendre leurs fonctions au cours du troisième trimestre de 2019.

31. Deux emplois de temporaire approuvés, à savoir un ingénieur en génie civil (P-3) et un fonctionnaire chargé des achats (P-3), ne seront pas reconduits après la fin de l'année 2019, comme cela avait été initialement prévu.

32. Il est proposé de créer, dès 2020, trois emplois de temporaire pour des agents recrutés sur le plan local (1 responsable de sécurité du projet, 1 responsable de sécurité et 1 assistant informaticien) qui avaient été initialement prévus après cette

date, à temps pour la prochaine phase du projet au cours de laquelle les locaux transitoires seront occupés et les gros travaux débiteront.

E. Système interne d'assurance qualité du projet

Assurance de la qualité de la conception du projet et du dossier d'appel d'offres de construction

33. Comme indiqué dans un précédent rapport du Secrétaire général (A/72/338 et A/72/338/Corr.1), la CESAP a mis en place en 2017 un système interne d'assurance qualité du projet, pour se préparer aux répercussions importantes que la phase de construction du projet de mise aux normes parasismiques aurait sur toutes les opérations menées dans ses locaux. Il s'agit du plus grand projet d'équipement entrepris par elle à ce jour et, compte tenu de la taille modeste des locaux, les perturbations qui pourraient être occasionnées lors des travaux ont dûment été prises en compte. La CESAP continue d'utiliser sa base de données centrale pour hiérarchiser et rationaliser l'ensemble de ses projets, gérer ses ressources limitées et minimiser les conflits.

34. Afin d'atténuer le risque d'avenants pendant la construction, l'équipe de projet a mis la priorité sur l'assurance de la qualité des documents de conception et de construction, en veillant à prendre les mesures nécessaires pour réduire les risques qui y sont associés. Consciente de la difficulté à établir, à distance, un corpus de plus de 600 documents de construction en coordination avec le cabinet de conseil principal installé en Espagne, et d'apporter les modifications finales à la conception initiale dans des délais serrés, elle a adopté les mesures suivantes :

a) **Normes, procédures et bonnes pratiques.** Les dossiers d'appel d'offres relatifs aux travaux de construction ont été établis conformément au modèle de contrat de construction de la Fédération internationale des ingénieurs-conseils. Exemple de bonnes pratiques communes aux projets d'équipement de l'ONU, ce modèle a été utilisé avec succès par l'Office des Nations Unies à Genève pour l'adjudication des travaux réalisés dans le cadre du plan stratégique patrimonial. En outre, le cahier des charges a été établi en référence et conformément à un format international ;

b) **Renforcement des procédures de gestion des études.** Des procédures et des modèles améliorés ont été mis en place pour permettre à l'équipe de projet de Bangkok d'optimiser, en minimisant la probabilité d'erreurs et de malentendus, les résultats transmis à distance par le cabinet de conseil principal, qui est installé en Espagne. Ces modèles ont servi de base pour l'établissement de documents et autres études qui décrivent en détail les produits attendus, tant sur le plan qualitatif que quantitatif ;

c) **Organisation d'ateliers de conception sur place.** Un atelier technique a associé sur place l'équipe de projet et le cabinet de conseil principal, ce qui a permis d'accélérer le taux d'achèvement des documents de construction, qui est passé de 50 % à 80 % en l'espace de trois semaines pendant le premier trimestre de 2019 ;

d) **Examen par une tierce partie.** Conformément aux bonnes pratiques adoptées pour les projets d'équipement de l'ONU, la CESAP s'est attaché les services d'un bureau d'études qu'elle a chargé d'évaluer de manière indépendante les prestations fournies par le cabinet de conseil principal.

F. Gestion des risques

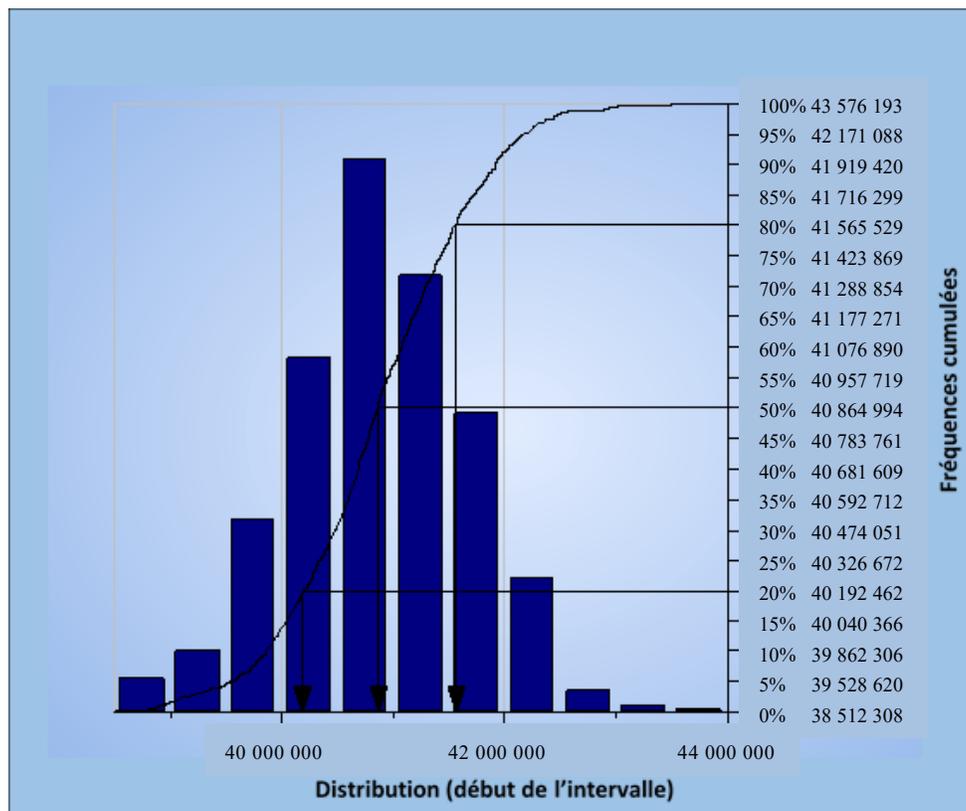
35. En mars 2018, le premier atelier sur la gestion des risques, animé par le Service de la politique de gestion mondiale des biens, s'est tenu à Bangkok. Les participants à l'atelier ont établi un document où figure la stratégie de gestion des risques du projet, dressé un inventaire des risques et mené la première analyse quantitative des risques (selon la méthode de Monte-Carlo), dont les résultats ont été présentés dans mon précédent rapport (A/73/327). Depuis, le cabinet indépendant de gestion des risques a produit deux rapports, l'un en juillet 2018 et l'autre en mai 2019, et a organisé des réunions trimestrielles pour examiner l'inventaire des risques du projet et donner des conseils sur la gestion de ces risques.

36. En mai 2019, une deuxième simulation de Monte-Carlo a été effectuée afin de déterminer les risques actuels du projet et la probabilité d'atteindre le point de référence « P80 », qui a été retenu comme niveau de confiance minimum. Ce point représente le taux de confiance de 80 % vers lequel l'équipe responsable doit tendre pour s'assurer que le projet sera exécuté dans les limites du budget fixé. Comme l'explique le précédent rapport, la méthode de Monte-Carlo donne un aperçu du coût global le plus vraisemblable qui s'attache aux risques recensés au moment où les données ont été communiquées.

37. En 2018, au premier atelier sur la gestion des risques, les données recueillies pour procéder à une simulation de Monte-Carlo de référence avaient été établies en fonction des coûts estimatifs et non des coûts réels, car le projet n'avait pas encore fait l'objet d'un appel d'offres. À ce stade, l'incertitude restait donc forte et il paraissait assez peu probable que le projet puisse être exécuté dans les limites du budget fixé, tant que le contrat de travaux pour les grands travaux n'était pas attribué. Le niveau de risque élevé est également dû en partie aux fluctuations monétaires. Depuis la fin de 2018, le baht thaïlandais s'est en effet apprécié par rapport au dollar des États-Unis.

38. La figure I présente une synthèse de la deuxième simulation de Monte-Carlo sous forme d'histogramme des coûts.

Figure I
Histogramme des coûts associés aux risques analysés (mai 2019)



39. Selon la première simulation de Monte-Carlo, qui date de 2018, le projet devait coûter environ 42,5 millions de dollars, soit 2,5 millions de plus que le budget prévu, compte tenu du point de référence « P80 » fixé par l'Organisation. La deuxième simulation de Monte-Carlo, effectuée en mai 2019 (voir figure I), montre que, au niveau « P80 », le projet devrait coûter environ 41,5 millions de dollars, soit 1,5 million de dollars de plus que l'enveloppe fixée. À en juger par l'histogramme des coûts, la probabilité que le projet soit exécuté dans les limites du budget approuvé sans mesure supplémentaire d'atténuation des risques est passée à environ 15 %, ce qui représente une légère augmentation par rapport aux 12 % obtenus lors de la première simulation de Monte-Carlo. La confiance demeure relativement faible, en raison de l'incertitude liée aux systèmes coûteux qui font actuellement l'objet d'un appel d'offres, mais elle devrait augmenter lorsque les offres auront été reçues et négociées.

40. Pendant toute la période considérée, l'équipe de projet a continué de gérer en amont les risques recensés et de tenir des réunions consacrées à l'analyse de la valeur avec la société de conseil principale. Au premier trimestre de 2019, un atelier de conception a été organisé afin d'éclaircir les questions en suspens qui concernent la technique et la conception et de combler les lacunes relevées dans le dossier d'appel d'offres établi pour les travaux. Ces activités permettent efficacement et utilement d'atténuer les risques et contribuent à rapprocher le niveau de confiance du point de référence « P80 ».

Gestion intégrée des risques

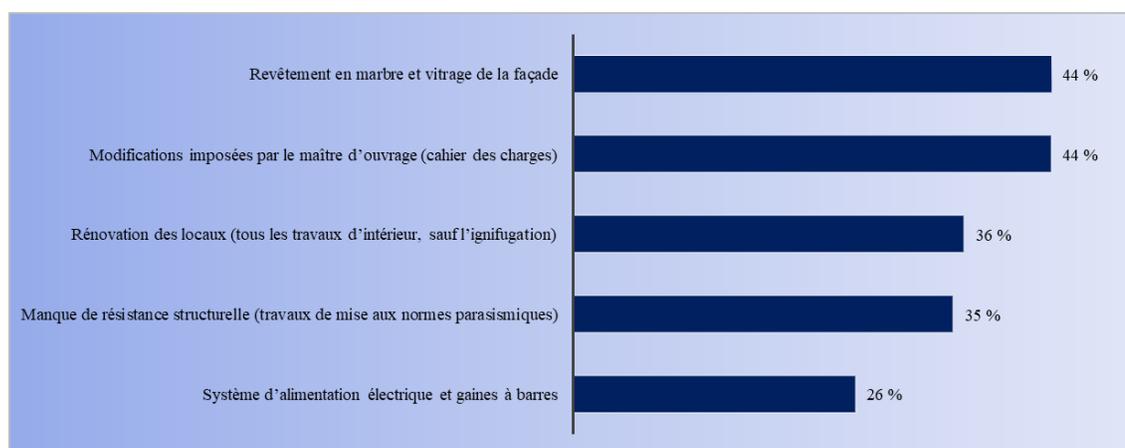
41. L'équipe de projet a pris en charge la gestion intégrée des risques au niveau local, avec l'appui de la société de conseil principale, pendant la rédaction définitive du dossier technique et la procédure d'appel d'offres. Au moment de la rédaction du présent rapport, l'appel d'offres pour les grands travaux était en cours, les offres devant être déposées au plus tard en septembre 2019. La plupart des risques jugés hautement prioritaires sont liés à des éléments de grande valeur qui pourraient subir les conséquences de circonstances imprévisibles pendant les travaux, telles une dérive des coûts, des conditions inattendues sur le chantier et des modifications imposés par le maître d'ouvrage. Même si l'équipe de projet s'applique à mettre en place des mesures d'atténuation des risques, elle ne pourra contrôler tous les paramètres.

Inventaire des risques

42. Le registre des risques du projet, qui a été établi conformément à la stratégie de gestion des risques (A/73/327, par. 21), est examiné et mis à jour régulièrement par l'équipe de projet. À l'heure actuelle, 23 risques sont répertoriés. Chacun d'entre eux sera retiré de la liste à l'issue d'un processus documentaire en quatre étapes. Tous les risques sont suivis et aucun n'a été retiré du registre à ce stade du projet. Lorsque le projet entrera dans la phase de construction, les risques devraient être atténués, puis retirés de la liste, et de nouveaux risques pourraient apparaître. Le registre des risques se veut également un outil de documentation dynamique, qui sera entièrement coordonné avec les simulations de Monte-Carlo jusqu'à la fin du projet.

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

Figure II
Analyse de la sensibilité aux coûts en juin 2019



Description des cinq principaux risques

44. On trouvera ci-après une description détaillée des cinq principaux risques énumérés sur la figure II, accompagnée des mesures qui ont été prises pour les atténuer :

a) **Revêtement en marbre et vitrage de la façade.** La façade actuelle s'étendant sur une grande surface (deux côtés d'un immeuble de 15 étages), sa

rénovation présente des risques pour la conception et les travaux en matière d'imperméabilisation et d'isolation. Le risque restera élevé tant que les offres correspondantes n'auront pas été reçues. Les principales préoccupations concernent la qualité de fabrication et d'installation et le fait que les garanties proposées sur le marché sont limitées. Pour atténuer ce risque, l'équipe de conception a demandé aux soumissionnaires, dans le cadre de leur réponse, de valider les exigences relatives à la constructibilité et à la garantie qui figurent dans le dossier d'appel d'offres. Les soumissionnaires peuvent présenter d'autres solutions pour la façade, sous forme de propositions d'analyse de la valeur ;

b) **Modifications imposées par le maître d'ouvrage (spécifications techniques de dernière minute ou ajouts facultatifs au cahier des charges).** Ce risque est lié aux exigences du maître d'ouvrage qui n'ont peut-être pas été prises en compte dans les documents de référence pour la conception et la construction et qui pourraient entraîner des coûts supplémentaires si des avenants étaient signés pendant la construction. Ce risque tient en partie au fait que, parmi les vingt et quelques entités des Nations Unies qui sont hébergées dans les locaux de la CESAP, beaucoup sont en cours de restructuration et voient leur composition et leur direction modifiées dans le cadre de la réforme de l'ONU, ce qui pourrait entraîner une fluctuation des effectifs et de la composition globale des locataires de la Commission. Les mesures d'atténuation des risques ont consisté à faire examiner et approuver les documents par les parties prenantes avant la remise du dossier technique, afin de réduire au minimum les demandes de modification ultérieures. Le dossier technique prévoit que des parties limitées des locaux auxiliaires peuvent être modifiées avant l'exécution de chaque phase pour tenir compte des changements de dernière minute liés aux locataires. Conformément à la stratégie adoptée, l'équipe de projet entend profiter de la participation et du soutien actifs du Comité des parties prenantes pour gérer ces risques ;

c) **Rénovation des locaux.** Ce risque restera élevé jusqu'au début des travaux de construction, car la rénovation des locaux existants présente des risques liés à des conditions inconnues qui peuvent apparaître pendant la démolition ou la construction. En juin 2019, au lancement de l'invitation à soumissionner pour les travaux de construction, les dépenses prévues pour l'exécution des travaux d'intérieur habituels, y compris la finition des plafonds, la pose des appareils d'éclairage, l'érection de cloisons et la pose des portes et des serrures, dépassaient le budget alloué à ce poste. L'équipe de projet prévoit de procéder si nécessaire à une analyse de la valeur une fois que les offres auront été reçues, et l'équipe technique réévaluera les coûts et les risques correspondants. Ce risque sera sérieusement atténué par des études approfondies du site, des vérifications d'usage, une analyse de la valeur avant le début des travaux et une étude de marché sur les fournisseurs de matériaux ;

d) **Manque de résistance structurelle.** Ce manque de résistance reste l'un des cinq principaux risques en raison du coût élevé et des caractéristiques de cette partie du projet. Les éléments du gros œuvre font partie de la structure existante et doivent être renforcés pour tenir compte de l'activité sismique future. L'installation de ces éléments étant l'affaire de spécialistes, le risque de conditions imprévues et de perturbation des activités et du calendrier des travaux reste élevé. Des études approfondies du site et des vérifications d'usage sont actuellement menées avec le concours des ingénieurs du projet afin de réduire sensiblement ce risque. En outre, les soumissionnaires sont tenus de faire la preuve de leurs compétences dans ce domaine et de présenter la méthode de construction proposée dans leur proposition technique ;

e) **Alimentation électrique.** Ce risque est apparu en raison du coût élevé et de l'importance des travaux. Les travaux d'électricité sont de grande ampleur, portent sur l'ensemble du bâtiment et exigent une intégration minutieuse avec l'infrastructure

et les dispositifs de contrôle existants. Ils constituent l'un des cinq principaux risques en raison de la probabilité de conditions imprévues et des coûts relativement élevés. Une étude des conditions existantes sur le site est en cours, des consultations avec les ingénieurs du projet sont menées et des efforts supplémentaires ont été déployés pour remettre des documents techniques précis et clairs aux soumissionnaires afin d'atténuer ce risque, mais il ne peut être totalement écarté.

G. Passation de marchés

45. Le Groupe des achats de la CESAP continue d'appuyer le projet en veillant à ce que l'achat de matériel et de services se fasse en temps opportun et dans le strict respect des règles et règlements de l'ONU, ainsi que des dispositions des résolutions de l'Assemblée générale régissant la passation des marchés de l'Organisation. On trouvera ci-après un résumé des principales activités qui sont menées dans ce cadre.

Contrat de travaux pour les locaux transitoires

46. La procédure d'appel d'offres pour l'exécution des travaux de construction des locaux transitoires a abouti à la fin de l'année 2018. Le marché a été attribué à une entreprise de construction locale, réputée et très compétente pour un montant de 2 millions de dollars, et les travaux ont commencé en janvier 2019. Au moment de la rédaction du présent rapport, les travaux avançaient selon le calendrier prévu.

Examen par une tierce partie

47. En octobre 2018, conformément aux meilleures pratiques adoptées pour d'autres projets d'équipement de l'ONU, un contrat d'examen par une tierce partie a été attribué afin de disposer d'un niveau supplémentaire d'assurance qualité pour les prestations de la société de conseil principale. Le contrat, d'un montant de 54 500 dollars, a été attribué à un bureau d'études qui a fourni des services similaires pour le projet d'équipement mené à la Commission économique pour l'Afrique (CEA).

Contrat relatif aux grands travaux

48. En 2019, la principale tâche consiste à choisir le maître d'œuvre pour l'exécution des grands travaux prévus par le cahier des charges, qui comprennent les travaux de mise aux normes parasismiques du secrétariat et du bâtiment des services, le remplacement des équipements en fin de vie et les travaux d'intérieur au bâtiment du secrétariat, pour un montant estimé à 20 358 000 dollars.

49. Depuis 2018, la CESAP a mené une vaste campagne de sensibilisation pour attirer autant d'entreprises qualifiées que possible. Au quatrième trimestre de 2018 et au deuxième trimestre de 2019, une demande de manifestation d'intérêt a été publiée sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies, sur le site Web de la Division des achats et sur le site Web du Groupe des achats de la CESAP. Cette demande a également été envoyée au Comité consultatif des représentants permanents à Bangkok, au Ministère des affaires étrangères, à la Chambre de commerce thaïlandaise et à l'Association des entreprises thaïlandaises. Des exemplaires de la demande ont aussi été distribués à Architect'19, le plus grand salon d'architecture et de construction organisé en Thaïlande. À la suite de ces nombreuses activités de sensibilisation ciblée, 44 entreprises de huit États Membres (dont six pays en transition) ont adressé une manifestation d'intérêt à la CESAP.

50. Compte tenu des meilleures pratiques adoptées dans le cadre des précédents projets d'équipement de l'ONU et conformément aux directives du Bureau des affaires juridiques du Siège, le dossier d'appel d'offres a été établi à partir du contrat

type de la Fédération internationale des ingénieurs-conseils. En juin 2019, l'invitation à soumissionner a été envoyée à 44 entreprises et une réunion obligatoire des soumissionnaires, à laquelle ont participé 15 fournisseurs intéressés, a été organisée dans les locaux de la CESAP.

Contrat de fourniture de mobilier de bureau

51. La CESAP a également lancé un appel d'offres concernant la fourniture de mobilier de bureau et d'accessoires pour les bureaux paysagers proposés. Ce type d'aménagement ayant été retenu pour plusieurs projets d'équipement de l'ONU, les équipes chargées des achats et du projet à la CESAP, avec l'appui de la Division des achats du Siège, ont collaboré étroitement avec leurs homologues de la CEA et de l'Office des Nations Unies à Nairobi en vue de recueillir des données sur les besoins et les spécifications relatives au mobilier, afin d'établir un contrat qui pourra être utilisé par les autres lieux d'affectation.

52. La première demande de manifestations d'intérêt pour le projet a été publiée en septembre 2018. Une deuxième demande de manifestations d'intérêt, destinée à déterminer la flexibilité du marché, a été publiée en décembre 2018. Au total, 84 entreprises de 30 États ont répondu. Pour le contrat correspondant, le dossier d'appel d'offres sera publié en août 2019. Un contrat de fourniture de mobilier, d'accessoires et de services d'appui devrait être attribué à temps pour meubler les locaux transitoires.

53. Outre les activités mentionnées ci-dessus, le Groupe des achats prépare actuellement les appels d'offres pour des déménagements, des services de logistique et la fourniture et l'installation de matériel informatique et de matériel de sécurité.

H. Conception générale du projet

54. Au cours de la période considérée, la conception a été achevée et le dossier d'appel d'offres définitif a été établi, ce qui a permis de lancer l'invitation à soumissionner pour les grands travaux le 28 juin 2019. Tout au long du processus, la CESAP a gardé à l'esprit que tous les codes parasismiques et tous les règlements relatifs à la sécurité devaient être appliqués, et elle a veillé à ce que les objectifs du projet soient pleinement atteints, sans dépasser le budget approuvé.

55. Au cours des mois qui ont précédé le lancement de l'invitation à soumissionner, des difficultés ont été rencontrées lorsqu'il a fallu achever les documents de conception et de construction, de sorte que le dossier d'appel d'offres a été publié plus tard que prévu.

56. Le léger retard enregistré dans la rédaction définitive des documents de conception et de construction s'explique par : a) le temps supplémentaire nécessaire pour y faire figurer les questions de sécurité incendie et de sécurité des personnes, qui n'avaient pas été prises en compte auparavant ; b) le comblement des lacunes qui empêchaient d'atteindre les objectifs généraux du projet, notamment par une étude du site visant à déterminer la stabilité des éléments non porteurs ; c) les analyses de la valeur qui ont été menées pour réviser la conception afin de ne pas dépasser le budget ; d) la mise en œuvre de mesures d'assurance qualité supplémentaires, en vue de produire un dossier d'appel d'offres de grande qualité afin de réduire la probabilité de signer des avenants pendant les travaux.

57. La CESAP reste convaincue que le temps supplémentaire qui a été consacré à l'élaboration et à la publication d'un dossier d'appel d'offres clair et complet permettra d'améliorer la qualité des offres et de réduire le risque de recevoir des offres trop chères. Dans le cadre de l'appel d'offres, l'équipe de projet a demandé aux

soumissionnaires de saisir toutes les occasions de chiffrer et de présenter des propositions visant à optimiser les coûts et les délais sans remettre en cause les objectifs généraux du projet.

Plan de mise aux normes parasismiques

58. Le plan de mise aux normes parasismiques du secrétariat et du bâtiment des services a reçu sa forme définitive et le dossier technique pour la structure ont été achevés. Pour le secrétariat, la solution retenue consiste à recouvrir de polymère renforcé de fibres de carbone certains murs, poutres et colonnes et à renforcer les dalles dans certaines zones importantes du bâtiment. En outre, le plan définitif qui a été adopté pour les deux bâtiments prévoit également de mettre en place des joints parasismiques entre les bâtiments et les passerelles adjacentes, ainsi que des contreventements pour empêcher des éléments de construction de tomber et de blesser des occupants. Ce plan est conforme aux codes parasismiques en vigueur.

Sécurité incendie et sécurité des personnes

59. Assurer la sécurité incendie et la sécurité des personnes est l'un des principaux objectifs du projet. L'examen initial qui a été mené par la société de conseil principale a révélé que la protection de la structure contre l'incendie et le maintien de la sécurité de ses occupants en situation d'urgence présentaient des lacunes importantes.

60. Il est apparu que l'indice de résistance au feu des poutres, des colonnes et des dalles était insuffisant. S'agissant de la sécurité des occupants en situation d'urgence, on a constaté qu'il n'y avait pas de cloisonnement de sécurité entre les étages, que certains escaliers de secours étaient trop étroits et qu'il fallait des paliers d'ascenseur protégés à chaque étage et des chaises d'évacuation dans les escaliers pour respecter les exigences d'accessibilité. Des mesures correctives destinées à remédier à ces lacunes ont été ajoutées au dossier technique.

Solution pour la façade

61. La société de conseil principale a continué de mettre au point une solution pour la façade, en vue d'atteindre l'objectif de réduction de 16 % à 18 % de la consommation d'énergie. La solution retenue consiste à remplacer le vitrage actuel par un double vitrage feuilleté de qualité supérieure, qui transmet mieux la lumière et pour lequel le gain de chaleur est plus faible. Les poutres extérieures et les autres surfaces extérieures en maçonnerie ou autre seront recouvertes d'un isolant thermique afin d'assurer une excellente isolation et une très bonne résistance aux agents atmosphériques, mais l'aspect extérieur du secrétariat de la CESAP sera conservé.

Remplacement des équipements en fin de vie (mécanique, électricité et plomberie)

62. Le cahier des charges de cette partie du projet a été amélioré avec les équipes techniques de la société de conseil principale afin de trouver des solutions performantes, économes en énergie et durables pour le bâtiment du secrétariat. Cet aspect de la conception a pris beaucoup de temps, car il suppose une intégration poussée de nouveaux éléments à l'infrastructure et aux dispositifs de contrôle existants.

63. Les travaux d'électricité et d'éclairage comprennent l'installation de nouveaux tableaux de distribution et de commande, le remplacement des circuits électriques vétustes dans l'ensemble du bâtiment, la modernisation du système d'éclairage et le remplacement des dispositifs d'éclairage existants par un éclairage à diodes électroluminescentes. Il est également prévu d'installer un nouveau système

d'éclairage intelligent, équipé de détecteurs de mouvement et de luminosité, et les exigences relatives à l'intégration du nouveau système de commande électrique et d'éclairage dans le système existant de surveillance du bâtiment sont également prises en compte. Les consultations qui ont été menées avec l'équipe du projet d'équipement de l'UNICEF ont montré qu'il était important de définir ces exigences et d'estimer le coût correspondant.

64. Quelques travaux de modernisation de la plomberie ont également été prévus, détaillés et intégrés dans le dossier d'appel d'offres. Les équipes techniques ont aussi consacré beaucoup de temps à décrire en détail l'intégration des nouveaux systèmes mécaniques et électriques avec l'infrastructure et les dispositifs de contrôle existants afin que les travaux se déroulent au mieux.

Efficacité énergétique et durabilité

65. Comme l'a expliqué le précédent rapport et à la suite des études préliminaires qui ont été menées, l'équipe de projet continue de viser un niveau équivalent au LEED pour le projet de rénovation de bâtiments. Pendant la phase de conception, la société de conseil principale a dressé la liste des mesures de protection de l'environnement requises pour respecter le LEED et les a fait figurer dans le dossier d'appel d'offres pour les grands travaux.

66. La CESAP a défini les critères de conception et les exigences pour l'installation d'un dispositif de collecte des eaux de pluie. Dans ce cadre, le toit du bâtiment du secrétariat servira à collecter et à diriger l'eau vers une citerne située au rez-de-chaussée. L'eau sera ensuite utilisée dans les aéroréfrigérants du bâtiment, ce qui permettra de réduire la consommation totale d'eau dans le bâtiment.

67. Pour renforcer encore la durabilité, la stratégie de gestion des déchets du projet sera testée dans les locaux transitoires, en collaboration avec le responsable du système de gestion de l'environnement à la CESAP et du Groupe de la gestion des installations.

Accessibilité

68. Les travaux de rénovation du secrétariat seront menés en tenant compte des éléments répertoriés dans le plan d'action de la CESAP en matière d'accessibilité et se dérouleront conformément aux normes de l'Organisation et aux autres normes internationales applicables. Les travaux d'amélioration qui sont nécessaires pour rendre le secrétariat pleinement accessible sont décrits dans le dossier technique définitif.

69. Au cours de la période considérée, l'initiative de la CESAP en faveur de l'accessibilité et de l'inclusion a été approuvée, l'objectif principal étant de mettre en œuvre 98 mesures énumérées dans le plan d'action. Cette initiative est désormais gérée par le groupe de travail de la CESAP sur l'accessibilité, en pleine coordination avec l'équipe de projet.

Déroulement des travaux et stratégie relative aux locaux transitoires

70. Dans mon précédent rapport, j'ai expliqué que la CESAP avait proposé un étalement des travaux de construction en cinq phases, ce qui permettait de mener les chantiers sur de petites parties du secrétariat, de limiter ainsi le nombre d'occupants déplacés pendant les travaux et de ne proposer que des locaux transitoires sur place au cours de cette période. La CESAP a adopté cette démarche, car l'Assemblée générale l'a approuvé au paragraphe 12 de la section VII de sa résolution [73/279 A](#).

71. Les locaux transitoires comprennent deux parties : une nouvelle construction qui pourra accueillir jusqu'à 120 occupants, et le rez-de-chaussée du bloc A du secrétariat, espace auparavant sous-utilisé d'environ 540 mètres carrés, qui sera rénové en tant que de besoin pour servir de locaux transitoires pour 55 à 60 occupants.

72. Le plan définitif des locaux transitoires a été adopté et un contrat de travaux a été attribué en décembre 2018. Les travaux ont commencé en janvier 2019 et ces locaux devraient être prêts à temps pour la première phase des grands travaux, en 2020. Les locaux transitoires comprendront un espace de travail paysager, équipé du mobilier et des moyens techniques nécessaires pour travailler. Ils serviront également de test pour les nouveaux espaces de travail paysagers.

Optimisation et utilisation de l'espace

73. Les nouveaux espaces de travail paysagers, qui seront aménagés dans le cadre des travaux de rénovation intérieure du secrétariat, permettront d'économiser 20 % de l'espace actuellement utilisé, conformément à mon rapport sur la proposition relative au projet de mise aux normes parasismiques et de remplacement des équipements en fin de vie (A/71/333). La réduction de l'espace occupé par la CESAP permettra de libérer des locaux qui pourront être occupés par des locataires. Elle se traduira par la mise à disposition de 1 800 mètres carrés supplémentaires à louer dans le bâtiment du secrétariat.

74. L'équipe de projet a travaillé en étroite collaboration avec les concepteurs de la société de conseil afin d'aller plus loin sur la question. Certaines des initiatives importantes de l'Organisation, comme le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement et une meilleure stratégie relative aux modalités de fonctionnement, offrent à la CESAP une occasion unique d'accueillir d'autres organismes, fonds et programmes des Nations Unies à l'avenir. L'espace de travail paysager a donc été amélioré afin d'optimiser l'espace en tenant compte de cette perspective et de thèmes essentiels, à savoir la collaboration croisée, la fourniture de services à valeur ajoutée, la souplesse permettant une adaptation sans difficulté aux changements de nombre et de fonctions des occupants et la contribution à la réalisation d'objectifs communs comme la durabilité et l'accessibilité. On trouvera de plus amples détails à ce sujet ci-après, dans la section J (Revenus locatifs).

75. Il est toujours prévu d'économiser 20 % de l'espace actuellement utilisé à l'issue du projet. On trouvera le détail des calculs dans le tableau 1.

Tableau 1
Optimisation de l'espace

Cas de figure	Surface de bureaux (en m ²)		
	CESAP	Locataires	Total
Conditions actuelles	9 500	7 900	17 400
Après la rénovation ^a	7 700	9 700	17 400

^a Compte tenu du gain d'espace de 20 % par rapport à la situation actuelle. La mise en place de stratégies de gestion souple de l'espace de travail devrait permettre d'économiser davantage d'espace.

I. Calendrier du projet

76. D'une manière générale, on estime que le projet sera terminé dans les délais prévus, c'est-à-dire avant la fin de 2023. Comme on l'a vu plus haut, l'élaboration

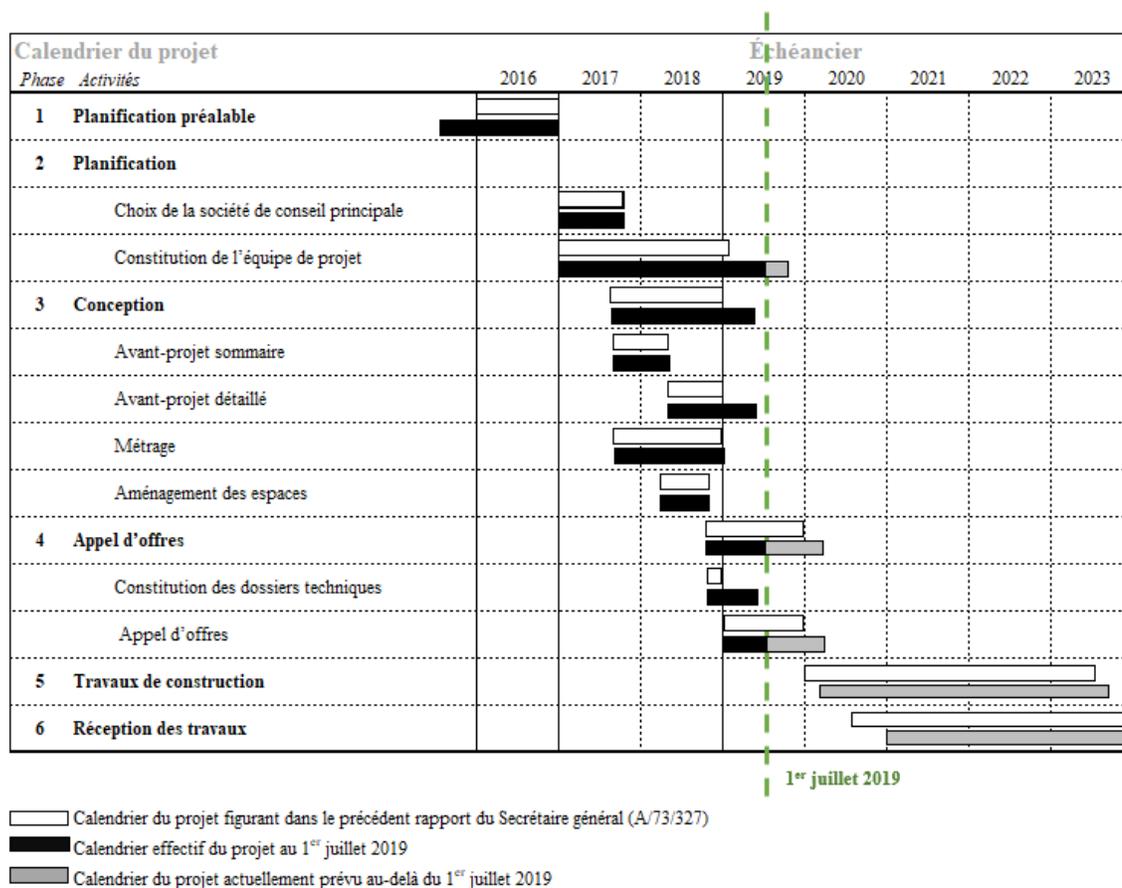
définitive du dossier technique a pris plus de temps que prévu, de par la prise en compte de mesures d'assurance qualité et le temps nécessaire pour mener une étude plus approfondie sur la situation actuelle du site et prendre en considération les mesures d'amélioration pour la conception définitive. Le dossier d'appel d'offres pour les grands travaux de construction a donc été publié plus tard que prévu. Ce retard devrait entraîner un léger décalage du début des travaux de construction. Alors que, selon le précédent rapport, les travaux auraient dû commencer au premier trimestre de 2020, ils ne seront engagés qu'au deuxième trimestre de 2020. Tout risque d'incidence sur le calendrier global du projet sera néanmoins suivi de près.

77. Dans le cadre de leur proposition technique, les soumissionnaires doivent s'engager à respecter le calendrier du projet. Ils sont également encouragés à présenter des solutions d'analyse de la valeur permettant de réduire le délai et les coûts de construction.

78. L'utilisation du nouveau contrat type de la Fédération internationale des ingénieurs-conseils devrait également rendre la période de négociation plus courte et plus productive.

79. Aucun changement n'est à signaler concernant les cinq cycles de clôture échelonnés qui sont mentionnés dans le rapport précédent. La CESAP prévoit que le Groupe de la gestion des installations participera à la réception des travaux dès qu'un cycle de travaux sera terminé. L'équipe de projet devrait pouvoir être dissoute à la fin de la réception des travaux, prévue initialement pour décembre 2023.

Figure III
Calendrier du projet au 1^{er} juillet 2019



J. Revenus locatifs

80. Les revenus locatifs proviennent essentiellement de la location de bureaux à des organismes, fonds et programmes des Nations Unies et à d'autres entités dont les activités sont liées à celles de l'Organisation. Ils sont comptabilisés au chapitre 2 des recettes du budget-programme.

81. Pour l'exercice 2018-2019, le loyer s'élève à 264 dollars par an et par mètre carré pour les organismes, fonds et programmes des Nations Unies et à 279,60 dollars pour les autres locataires. En juillet 2019, les organismes, fonds et programmes des Nations Unies ont été informés que le loyer resterait de 264 dollars par an et par mètre carré en 2020 et en 2021.

82. Le tableau 2 présente une estimation des revenus locatifs annuels pendant la période de travaux proposée et à l'issue du projet. Les 20 % d'espace qui devraient être économisés dans le bâtiment du secrétariat à la fin du projet en 2023 représentent 1 800 mètres carrés de surface locative supplémentaire et permettront d'enregistrer des recettes locatives supplémentaires de 475 200 dollars par an en 2024.

Tableau 2

Estimation des revenus locatifs

(En dollars des États-Unis)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Loyer par an et par mètre carré	264	264	264	264	À évaluer en 2020	À évaluer en 2020	À évaluer en 2022
Revenus locatifs	3 507 300	3 507 300	3 507 300	3 507 300	3 507 300	3 507 300	3 982 500

Note : Les chiffres qui figurent dans le tableau ont été établis en fonction du loyer actuel. Les revenus locatifs peuvent changer au fil des modifications de la surface occupée lors de l'utilisation des locaux transitoires, pendant les travaux.

83. L'abandon de bureaux pratiquement tous fermés et dont les limites sont clairement définies au profit d'un environnement ouvert, où les espaces de travail et les moyens sont partagés, exige cependant d'élaborer un nouveau modèle permettant de mesurer l'espace louable et d'estimer le prix de location. À cette fin, la CESAP a entrepris une étude et a chargé un consultant de formuler des recommandations fondées sur les meilleures pratiques du secteur afin de fixer un juste prix pour le loyer, en prenant en considération des facteurs comme la qualité du bâtiment, la surface louable ou le coût des espaces communs. Ainsi, le futur loyer fixé par la CESAP tiendra compte de tous les avantages offerts par le nouvel espace de travail paysager et sera aligné sur le prix du marché pour des locaux à usage de bureaux comparables à Bangkok. Les résultats de cette étude sont attendus au quatrième trimestre de 2019 et seront présentés dans le prochain rapport sur l'état d'avancement du projet.

Revenus locatifs qui seront tirés des locaux transitoires à l'issue des travaux de construction

84. Les locaux transitoires actuellement en construction représentent une surface de 1 250 mètres carrés et seront réaffectés à la fin du projet en fonction des besoins. Sur cette surface, 800 mètres carrés au total pourront être utilisés pour des bureaux, mais 450 mètres carrés se trouvent sur une mezzanine, dont la hauteur sous plafond est légèrement inférieure à la hauteur habituelle. Une fois qu'un nouveau modèle d'estimation du loyer pour la CESAP aura été établi, il sera possible de déterminer avec plus de précision les revenus locatifs qui pourraient être tirés de ces locaux, si la décision est prise de les louer.

85. Le reste des locaux transitoires est constitué du rez-de-chaussée du bloc A du secrétariat (540 m²). Sa hauteur sous plafond étant de 5,8 mètres, il n'est pas spécialement adapté pour un usage de bureaux à long terme. Son utilisation finale une fois le projet terminé est actuellement à l'étude. Cet espace sera très probablement transformé en une zone commune permettant de fournir des services à valeur ajoutée, par exemple la location des locaux à court terme dans le cadre d'un projet ou pour des clients temporaires.

III. Responsabilité du projet

86. Au paragraphe 13 de la section IV de sa résolution [71/272 A](#), l'Assemblée générale m'a prié de charger le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) de superviser le projet et de rendre compte de ses principales constatations dans ses rapports annuels sur ses activités. Conformément à cette demande, le BSCI a procédé à son troisième audit du projet en mars 2019.

87. Après les consultations initiales, le Bureau a mené des entretiens à distance avec la Directrice du projet, la Chef de projet et d'autres personnes qui jouent un rôle essentiel pour le projet, afin de recueillir les informations nécessaires. Le BSCI a eu directement accès au serveur où se trouvent les documents de conception du projet et la CESAP a communiqué les autres documents demandés par voie électronique.

88. Le Bureau a constaté que la CESAP était consciente de la nécessité de faire aboutir le projet dans les limites du budget approuvé et qu'elle surveillait continuellement le risque de dépassement des coûts. Grâce à la gestion des risques qui a été menée dans le cadre du projet, ce risque a été atténué et le BSCI n'a formulé aucune recommandation à cet égard. Le Bureau a émis trois recommandations, qui concernent : a) le renforcement de la gouvernance du projet ; b) un examen en bonne et due forme des enseignements tirés de la phase de conception, afin d'améliorer l'efficacité pour les phases suivantes ; c) une évaluation systématique des risques de fraude et de corruption, qui permettra de se prémunir contre ce type de risque lorsque la phase de construction commencera. Toutes les recommandations formulées par le BSCI à la suite de son audit précédent, en 2018, avaient été mises en œuvre au 31 décembre 2018. Les recommandations issues de l'audit de 2019 sont en cours d'application.

IV. Dépenses et coûts prévus

A. Dépenses effectives et montant estimatif des dépenses jusqu'à la fin de 2019

89. Par ses résolutions [71/272 A](#) (sect. IV), [72/262 A](#) (sect. XIII) et [73/279 A](#) (sect. VII), l'Assemblée générale a ouvert un crédit d'un montant total de 9 419 100 dollars pour le projet sur la période 2017-2019. Au 30 juin 2019, le montant cumulé des dépenses s'élevait à 4 869 500 dollars et les dépenses prévues pour le reste de l'année 2019 étaient estimées à 3 596 300 dollars, comme le montre le tableau 3.

Tableau 3
Dépenses effectives au 30 juin 2019 et prévisions pour le reste de l'année 2019

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Montant des crédits ouverts pour le projet sur la période 2017-2019</i>	<i>Montant cumulé des dépenses au 30 juin 2019</i>	<i>Dépenses prévues du 1^{er} juillet au 31 décembre 2019</i>	<i>Total des dépenses prévues pour la période 2017-2019</i>	<i>Montant estimatif du solde inutilisé à la fin de 2019</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	4 008,0	1 098,7	2 669,3	3 768,0	240,0
2. Services spécialisés	2 193,2	2 028,2	173,0	2 201,2	(8,0)
3. Hausse des coûts	272,3	–	266,9	266,9	5,4
4. Provisions pour imprévus	759,5	22,8	–	22,8	736,7
Total partiel (chapitre 33)	7 233,0	3 149,7	3 109,2	6 258,9	974,1
Chapitre 19 (Développement économique et social en Asie et dans le Pacifique)					
5. Gestion du projet	2 186,1	1 719,8	487,1	2 206,9	(20,8)
Total partiel (chapitre 19)	2 186,1	1 719,8	487,1	2 206,9	(20,8)
Total	9 419,1	4 869,5	3 596,3	8 465,8	953,3

90. Comme le montre le tableau 3, le solde inutilisé à la fin de 2019 devrait s'élever à 953 300 dollars, soit 974 100 dollars au titre du chapitre 33 moins 20 800 dollars de dépassement au titre du chapitre 19, en raison des facteurs suivants :

a) Solde inutilisé de 240 000 dollars pour les des coûts de construction, dont 50 000 dollars pour les frais de déménagement et 190 000 dollars pour l'installation d'une infrastructure de sécurité sur place, qui sera utilisée au début de 2020 et non en 2019, comme cela était initialement prévu ;

b) Dépassement de 8 000 dollars au titre des services spécialisés et solde inutilisé de 5 400 dollars pour la hausse des coûts, soit un léger écart par rapport aux prévisions initiales ;

c) Solde inutilisé de 736 700 dollars concernant les provisions pour imprévus. En 2018 et au premier semestre de 2019, seuls 22 800 dollars ont été dépensés au titre des provisions pour imprévus. Cette somme a permis de financer l'étude destinée à déterminer le comportement des éléments non porteurs du secrétariat et du bâtiment de services en cas d'événement sismique. Cette dépense n'était pas initialement prévue, mais l'étude et les modifications de la conception qui en ont résulté ont été jugées nécessaires pour respecter les règles relatives à la sécurité des personnes. L'utilisation de ces 22 800 dollars au titre des provisions pour imprévus a été soumise au comité de contrôle des changements du projet, qui l'a approuvée. Aucune autre utilisation du solde n'est prévue pour le reste de l'année 2019 ;

d) Augmentation prévue de 20 800 dollars au titre des dépenses de gestion de projet, du fait que les dépenses de personnel effectives sont légèrement supérieures au montant habituellement prévu.

B. Ressources nécessaires pour 2020

91. Les ressources nécessaires pour 2020 sont présentées dans le tableau 4. Le montant total des dépenses prévues pour 2020 s'élève à 7 364 000 dollars, ventilés comme suit :

a) 886 400 dollars au titre du chapitre 19 (Développement économique et social en Asie et dans le Pacifique) pour l'équipe de projet, afin de financer le maintien de six emplois de temporaire (1 P-5, 1 P-4, 2 administrateurs recrutés sur le plan national et 2 agents locaux) et 50 % des coûts afférents au coordonnateur de projets (P-4) affecté au Siège, qui sont partagés avec le projet de rénovation de l'Africa Hall à la CEA, ainsi que trois nouveaux emplois de temporaire (agents locaux, voir ci-après) dont la création serait effective au 1^{er} janvier 2020 :

i) Il est proposé de recruter un administrateur de projets (agent local), qui serait chargé de la planification, du contrôle et de la gestion des questions de santé et de sécurité dans le cadre des grands travaux ;

ii) Il est proposé de recruter un assistant informaticien (agent local) pour fournir un appui informatique aux occupants qui vont s'installer dans les locaux transitoires ou les quitter pendant les travaux ;

iii) Il est proposé de recruter un agent de sécurité (agent local), qui serait chargé de coordonner la sécurité dans les locaux transitoires. Cet agent serait placé sous l'autorité du chef de la Section de la sûreté et de la sécurité. Il est prévu de demander le recrutement d'un deuxième agent de sécurité (agent local) en 2021 ;

b) 6 477 600 dollars au titre du chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien) pour les grands travaux, y compris le mobilier et les agencements, les services spécialisés, la hausse des coûts et les provisions pour imprévus. La hausse des coûts et les provisions pour imprévus ne sont pas compris dans le coût de base.

Tableau 4

Ressources nécessaires pour 2020

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Dépenses prévues en 2020</i>	<i>Montant estimatif du solde inutilisé à la fin de 2019</i>	<i>Montant net des besoins de financement en 2020</i>
	<i>a)</i>	<i>b)</i>	<i>c) = a) - b)</i>
Chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien)			
1. Coûts de construction	5 002,0	240,0	4 762,0
2. Services spécialisés	318,1	(8,0)	326,1
3. Hausse des coûts	568,6	5,4	563,2
4. Provisions pour imprévus	588,9	736,7	(147,8)
Total partiel (chapitre 33)	6 477,6	974,1	5 503,5
Chapitre 19 (Développement économique et social en Asie et dans le Pacifique)			
5. Gestion du projet	886,4	(20,8)	907,2
Total	7 364,0	953,3	6 410,7

92. Le projet étant financé dans le cadre d'un compte spécial pluriannuel des travaux de construction en cours, approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution

71/272 A, le solde inutilisé, qui devrait s'élever à 953 300 dollars à la fin de 2019, sera déduit du montant de 7 364 000 dollars demandé en 2020. Par conséquent, le montant net des ressources nécessaires pour 2020 est de 6 410 700 dollars, dont : a) 907 200 dollars au titre du chapitre 19 (Développement économique et social en Asie et dans le Pacifique) ; b) 5 503 500 dollars au titre du chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien) du projet de budget-programme pour 2020.

V. Prochaines étapes

93. Les mesures à prendre au cours de la prochaine période sont notamment les suivantes :

- a) Poursuivre le recrutement des membres de l'équipe de projet ;
- b) Faire déménager les occupants dans les locaux transitoires pour préparer la première phase de construction ;
- c) Mener à son terme la procédure d'appel d'offres pour l'exécution des grands travaux et commencer les travaux au secrétariat ;
- d) Suivre en permanence les questions liées à la santé et à la sécurité au travail afin d'assurer la sécurité et le bien-être du personnel et des visiteurs dans les locaux de la CESAP pendant toute la phase de construction ;
- e) Poursuivre la gestion et la préparation du changement avec le personnel de la CESAP et les locataires ;
- f) Continuer à mener des analyses de la valeur pendant toute la phase de construction afin de ne pas dépasser le budget approuvé ;
- g) Continuer à gérer les risques de manière indépendante et intégrée ; mettre à jour le modèle de Monte-Carlo au fur et à mesure de l'avancement afin d'augmenter les chances de terminer le projet sans dépassement de budget ;
- h) Poursuivre la planification des locaux et mener des actions de sensibilisation pour faire venir de nouveaux locataires dans les locaux de la CESAP.

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

94. L'Assemblée générale est invitée à :

- a) **Prendre note des progrès réalisés depuis la publication de mon dernier rapport ;**
- b) **Prendre note des prévisions de dépenses révisées pour le projet ;**
- c) **Approuver la création, à compter du 1^{er} janvier 2020, de trois emplois de temporaire (agents locaux) dans l'équipe de projet, au titre du chapitre 19 (Développement économique et social en Asie et dans le Pacifique) du projet de budget-programme pour 2020 ;**
- d) **Ouvrir un crédit de 6 410 700 dollars au titre des activités de projet pour 2020, dont 907 200 dollars au chapitre 19 (Développement économique et social en Asie et dans le Pacifique) et 5 503 500 au chapitre 33 (Travaux de construction, transformation, amélioration des locaux et gros travaux d'entretien) du projet de budget-programme pour 2020, qui sera imputé sur le fonds de réserve.**

Annexe

Prévisions de dépenses révisées

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2017 ^a	2018 ^a	2019	2020	2021	2022	2023	Total	Montant figurant dans le document A/73/327	Variation
Chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien)										
1. Coûts de construction										
1.1 Secrétariat et bâtiment des services	–	–	–	4 712,0	7 371,0	5 401,9	2 873,2	20 358,0	20 358,0	–
1.2 Locaux transitoires	–	–	3 768,0	100,0	150,0	150,0	100,0	4 268,0	4 268,0	–
1.3 Dispositif de sécurité physique	–	–	–	190,0	–	–	–	190,0	190,0	–
Total partiel (Coûts de construction)	–	–	3 768,0	5 002,0	7 521,0	5 551,9	2 973,2	24 816,0	24 816,0	–
2. Services spécialisés										
2.1 Société de conseil principale	201,8	1 366,3	99,2	228,9	228,9	228,9	168,7	2 522,8	2 522,8	–
2.2 Conception parasismique	134,4	–	–	–	–	–	–	134,4	134,4	–
2.3 Gestion des risques	–	7,5	94,9	43,9	74,6	19,8	–	240,7	233,2	7,5 ^b
2.4 Autres services	125,8	57,0	114,3	45,2	–	–	–	342,2	349,7	(7,5) ^c
Total partiel (Services spécialisés)	462,0	1 430,8	308,4	318,1	303,5	248,7	168,7	3 240,2	3 240,2	–
3. Hausse des coûts	–	–	266,9	568,6	1 189,9	1 135,6	728,1	3 889,1	3 889,1	–
4. Provisions pour imprévus	–	–	22,8	588,9	901,4	693,6	987,7	3 194,5	3 194,5	–
Total partiel (chapitre 33)	462,0	1 430,8	4 366,1	6 477,6	9 915,9	7 629,8	4 857,7	35 139,7	35 139,7	–
Chapitre 19 (Développement économique et social en Asie et dans le Pacifique)										
5. Gestion du projet										
5.1 Équipe de projet	474,8	613,9	799,8	785,0	800,0	663,2	290,0	4 426,6	4 437,2	(10,6) ^d
5.2 Coordonnateur travaillant au Siège (partage des coûts avec la Commission économique pour l'Afrique)	14,2	135,6	130,3	90,8	32,9	–	–	403,8	403,8	–
5.3 Déplacements de l'équipe de projet	24,7	–	13,6	10,6	–	–	–	48,9	38,3	10,6 ^e
Total partiel (chapitre 19)	513,7	749,5	943,7	886,4	832,9	663,2	290,0	4 879,3	4 879,3	–
Total	975,7	2 180,3	5 309,8	7 364,0	10 748,8	8 293,0	5 147,7	40 019,0	40 019,0	–

(Voir notes page suivante)

(Notes du tableau)

- ^a Dépenses effectivement engagées en 2017 et en 2018.
 - ^b L'augmentation de 7 500 dollars du budget prévu pour la gestion des risques reflète les dernières estimations des coûts afférents au cabinet indépendant de gestion des risques.
 - ^c La baisse de 7 500 dollars des coûts afférents aux autres services s'explique par la diminution des dépenses prévues au titre de la gestion du changement.
 - ^d La baisse de 10 600 dollars du budget prévu pour l'équipe de projet repose sur les dernières estimations des dépenses de personnel pour le projet.
 - ^e L'augmentation de 10 600 dollars du budget prévu pour les déplacements de l'équipe de projet s'explique par les voyages que des fonctionnaires en poste à New York ou dans d'autres lieux d'affectation devraient effectuer au début de l'année 2020 afin de fournir un appui technique concernant la gestion des risques et l'appel d'offres pour les grands travaux, comme il est d'usage pour tous les projets d'équipement.
-