



Assemblée générale

Distr. générale
15 novembre 2024
Français
Original : anglais

Soixante-dix-neuvième session
Point 139 de l'ordre du jour
Projet de budget-programme pour 2025

Plan d'équipement

Seizième rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le projet de budget-programme pour 2025

I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné une version préliminaire du rapport du Secrétaire général sur le plan d'équipement ([A/79/510](#)). À cette occasion, il a rencontré des représentants du Secrétaire général, qui lui ont fourni des renseignements supplémentaires et des éclaircissements avant de lui faire parvenir des réponses écrites le 31 octobre 2024.
2. Le Secrétaire général fait savoir que le rapport est soumis en application de la résolution [76/245](#) de l'Assemblée générale, dans laquelle l'Assemblée a fait siennes plusieurs recommandations formulées par le Comité consultatif dans son premier rapport sur le projet de budget-programme pour 2022 ([A/76/7](#) et [A/76/7/Corr.1](#)). Il indique en outre que son rapport s'inscrit dans le prolongement de ses rapports précédents sur le plan d'équipement ([A/77/519](#) et [A/78/536](#) et [A/78/536/Corr.1](#)) et tient compte des recommandations figurant dans le précédent rapport du Comité ([A/78/7/Add.20](#)), que l'Assemblée a approuvées dans sa résolution [78/253](#) ([A/79/510](#), résumé et par. 1 à 3).
3. Selon le Secrétaire général, les sections I et II du rapport récapitulent le contexte de l'établissement du programme de travail sur le plan d'équipement en 2022, les objectifs de ce programme et la méthode de travail adoptée au cours de la période 2022-2024. La section III fait la synthèse des plans intégrés relatifs aux quatre projets prioritaires d'investissement dans des travaux de rénovation et de modernisation qui avaient été présentés dans le précédent rapport du Secrétaire général ([A/78/536](#) et [A/78/536/Corr.1](#)), à savoir : a) la rénovation du complexe de la Commission économique pour l'Afrique (CEA) à Addis-Abeba ; b) la rénovation du complexe des Nations Unies à Jérusalem ; c) la rénovation des bâtiments et des installations de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC), y compris l'auditorium, dans le complexe de Santiago ; d) les besoins en matière de sûreté et de sécurité au Siège de l'Organisation des Nations Unies, dans les bureaux



hors Siège et les commissions régionales. Le rapport contient également des informations actualisées sur le cinquième projet, à savoir la modernisation des systèmes, du matériel et des installations de conférence au Siège et la mise à niveau générale, pour lequel une demande de ressources a déjà été présentée à l'Assemblée générale au titre du chapitre 33 du projet de budget-programme pour 2025 [A/79/6 (Sect.33)]. La section IV et l'annexe V contiennent les prévisions annuelles de dépenses pour la période 2026-2034 (A/79/510, résumé et par. 4).

Étendue des projets et méthode d'évaluation des besoins d'investissement

4. Le Secrétaire général donne du contexte sur les examens stratégiques des biens immobiliers menés depuis 2009 (voir A/65/351, A/68/733, A/69/760, A/70/697 et A/72/393) et explique qu'à la suite de ceux-ci, l'Assemblée générale a demandé, afin de pouvoir délibérer efficacement, que soient fournies dans les rapports sur les dépenses et les propositions d'investissement des informations générales, consolidées et transparentes sur chaque élément, de même qu'une justification mettant en évidence les gains d'efficacité et les avantages attendus, et que le lien soit fait dans ces documents entre les projets en cours et les plans d'investissement futurs et les informations relatives aux dépenses et au budget correspondants. Il indique qu'en réponse aux demandes de l'Assemblée, le Secrétariat a lancé en 2022 un programme de travail visant à déterminer et à évaluer systématiquement l'ensemble de ses dépenses d'équipement, de manière intégrée et selon un calendrier à moyen et à long terme. Au départ, seuls étaient concernés le Siège de l'Organisation, les bureaux hors Siège et quatre commissions régionales, l'accent étant mis sur quatre domaines présentant un fort potentiel de dépenses d'investissement, à savoir les bâtiments et installations, la sûreté et la sécurité, l'informatique et les communications, et les conférences. En plus de ces quatre domaines, il a également été tenu compte dans l'évaluation des besoins transversaux découlant de mandats établis par l'Assemblée en matière de durabilité, d'accessibilité, de continuité des activités, de bien-être, de soins de santé et de normalisation, notamment dans le cadre d'un plan d'investissement synchronisé (A/79/510, par. 5 à 7).

5. Le Secrétaire général explique que, comme indiqué dans l'un de ses rapports précédents sur l'examen stratégique des biens immobiliers (A/70/697), à la suite duquel il a été mis fin à la méthode de « l'exploitation jusqu'à défaillance » qui s'appliquait aux investissements, considérée comme intrinsèquement risquée et plus coûteuse, le programme de travail sur le plan d'équipement a été lancé en 2022 pour : a) passer à un modèle de planification intégré, global et à long terme pour les dépenses d'équipement ; b) renforcer la normalisation chaque fois que possible ; c) déterminer les priorités en fonction des niveaux de risques et d'amortissement sur différents sites et dans différents domaines ; d) utiliser une perspective globale et des plans intégrés afin d'obtenir des estimations de ressources crédibles qui tiennent compte de calendriers d'exécution réalisables (A/79/510, par. 9). Il précise que, depuis 2022, le programme de travail relatif aux dépenses d'équipement vise les objectifs suivants : a) recenser les investissements nécessaires qui sont les plus urgents dans l'ensemble des bureaux permanents ; b) utiliser les enseignements tirés des évaluations pour définir une méthode fiable de recensement systématique des investissements nécessaires, de façon globale, dans tout le Secrétariat, l'objectif étant de renforcer les processus budgétaires en place afin d'accroître la prévisibilité des financements, compte étant tenu également des flux de trésorerie et des cycles budgétaires ; c) permettre l'établissement, à l'intention de l'Assemblée générale, de rapports complets sur les investissements nécessaires qui justifient les projets d'exécution proposés, rapports qui seront assortis de prévisions de dépense crédibles d'un calendrier d'exécution fiable (ibid., par. 10 et 11).

6. En ce qui concerne la portée des projets, comme suite à ses questions, le Comité consultatif a été informé que le Secrétariat n'est pas doté d'un comité de gestion du portefeuille. Au lieu de cela, le rang de priorité attribué aux grands projets d'investissement soumis à l'Assemblée générale pour examen est fixé en fonction de facteurs tels que les niveaux d'amortissement ou les résultats d'évaluations techniques de l'état de délabrement structurel, de l'obsolescence et des risques. Les projets d'investissement qui figurent dans le rapport le plus récent du Secrétaire général répondent à la nécessité urgente d'éviter des défaillances, des dégradations supplémentaires, un accroissement des risques et une aggravation de l'état d'obsolescence, autant de problèmes qui, en cas de délais, rendent les interventions plus complexes et plus coûteuses. Au vu des conditions actuelles, des données disponibles en matière d'amortissement et des résultats de la première série d'évaluations réalisée entre 2022 et 2024, il ne devrait en principe y avoir (en plus des projets mentionnés dans le rapport) que trois grands projets d'investissement à présenter à l'Assemblée générale, abstraction faite de tout investissement majeur qui pourrait découler de la mise en œuvre de la stratégie Informatique et communications. Parmi ces trois projets, on compte les deux projets mentionnés aux paragraphes 102 à 105 du rapport, à savoir : le projet portant sur les rénovations au Centre international de Vienne, qui devra faire l'objet d'un processus de planification intégrée une fois qu'une proposition complète et un accord financier auront été formulés, afin de confirmer sa portée, son envergure, les prévisions relatives aux ressources et aux coûts et le calendrier d'exécution ; le projet de mise à niveau des systèmes de conférence à la CEA, à la CEPALC et à l'Office des Nations Unies à Nairobi, dont l'exécution est prévue pour la période 2028-2030, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée de la proposition relative au projet de modernisation des systèmes de conférence au Siège. Comme indiqué au paragraphe 96 du rapport du Secrétaire général, le troisième projet est celui qui a trait à la modernisation du mobilier d'intérieur, du système d'éclairage et des éléments connexes de la salle de l'Assemblée générale, pour lequel un plan de projet intégré devra être mis au point en 2025, afin que les ressources correspondantes puissent ensuite être demandées au titre du chapitre 33 dans le projet de budget-programme pour 2026, si possible, ou pour 2027.

7. D'après le Secrétariat, les besoins d'investissement peuvent être envisagés selon deux axes principaux : a) les besoins qui résultent de biens existants (nécessité de faire en sorte que ces biens demeurent adaptés à leur finalité) ; b) les nouveaux investissements requis pour faire face à l'évolution des besoins, lorsque les biens existants ne permettent pas d'y répondre. La première catégorie de besoins est sans doute la plus facile à établir, une fois dressé un inventaire complet des biens, présentant une vision à moyen et à long terme pour ces investissements, notamment en matière d'âge, d'amortissement, d'état d'entretien et de modalités d'examen périodique. La deuxième est beaucoup plus difficile à définir, car elle concerne des besoins qui pourraient découler de toute une variété de domaines d'activités et donner lieu à différents types d'investissements (utilisation de la technologie à l'appui de l'amélioration des opérations de paix, par exemple). L'élaboration des plans d'activités devrait donc servir de fil directeur pour cette deuxième catégorie, et l'affectation des ressources devrait être fonction de l'analyse des lacunes et des nouvelles possibilités mises en relief à l'issue de ce processus.

8. Comme suite à ses questions, le Comité consultatif a également été informé que les spécifications fonctionnelles appliquées dans Umoja ont autorisé la mise en place d'un processus permettant d'établir et de tenir à jour l'inventaire des bâtiments et des installations de l'ensemble du Secrétariat. Toutefois, ce processus n'offre pas encore le degré de détail nécessaire pour permettre une classification des données plus étendue et plus modulaire capable de venir enrichir les processus d'analyse et de

communication de l'information. Si l'on souhaite élargir et étoffer cette fonctionnalité d'Umoja à cet effet, il faudrait d'abord mener une étude de faisabilité sur le logiciel, les modalités d'intégration et les répercussions que ces changements pourraient avoir pour Umoja dans son ensemble, puis s'employer à établir une définition précise des exigences opérationnelles aboutissant à des spécifications fonctionnelles que le système pourrait permettre de concevoir et de réaliser. Sachant que mener à bien ces démarches prendrait du temps, les demandes de ressources correspondantes devraient être examinées lors du prochain cycle de développement, au même titre que celles liées à d'autres améliorations des processus d'Umoja. En outre, il a été indiqué au Comité qu'à l'heure actuelle, le Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget est loin d'avoir à sa disposition les ressources voulues pour pouvoir procéder à une analyse et à un inventaire exhaustifs des besoins d'investissement. Il n'a pas été demandé de crédits aux fins du renforcement des capacités actuelles du Bureau, car il importe également de partir de données d'expérience pour mieux cerner le type de compétences et le niveau de ressources exigés par ces tâches. En raison de la nature multiforme des projets d'équipement (qui font entrer en jeu des aspects tels que la sécurité, les services de conférence, l'informatique et les communications, et les travaux de construction, entre autres), il est souhaitable de déterminer avec soin le type de savoir-faire spécialisé requis dans chacun des domaines concernés.

9. **Le Comité consultatif rappelle la résolution 78/253 de l'Assemblée générale et salue les efforts faits par le Secrétaire général en vue de présenter autant d'informations que possible sur la méthode appliquée pour définir la portée des projets et le montant des ressources nécessaires à leur exécution (voir résolution 78/253, sect. V, par. 7). Il estime toutefois que les propositions de dépenses d'équipement semblent continuer d'être formulées par réaction aux impératifs du moment plutôt que dictées par une approche proactive de la gestion du portefeuille.**

10. **Le Comité consultatif prend également note des renseignements sur le fait qu'il n'existe ni d'inventaire des biens immobilisés appartenant à l'Organisation, ni de mécanisme de gestion de ces biens, et est d'avis qu'il reste nécessaire de mener une évaluation globale, consolidée et transparente des dépenses d'équipement à prévoir (notamment en ce qui concerne les normes relatives au matériel informatique, le plan de renouvellement des biens, la mise à niveau des capacités de sûreté et de sécurité, et l'entretien et la rénovation des bâtiments et installations), à des fins d'information et de planification ainsi que pour permettre à l'Assemblée générale d'examiner en connaissance de cause les futures demandes de ressources en lien avec les dépenses d'équipement ou d'entretien ordinaire. L'évaluation devrait servir à établir un état de référence des biens immobilisés existants et de leur statut, y compris ceux qui ont trait à l'énergie, et à formuler des prévisions quant aux économies qui pourraient être réalisées, ainsi qu'à mettre au point un plan échelonné en vue de leur examen, assorti d'une méthode d'évaluation fiable, uniforme et réaliste de leur valeur. L'évaluation devrait également prendre en compte les ressources et les capacités disponibles (humaines et autres), telles que les améliorations apportées à Umoja, et toute possibilité de perfectionnement et de renforcement desdites capacités.**

11. En réponse à ses questions, le Comité consultatif a été informé que, dans l'un de ses précédents rapports sur l'examen stratégique des biens immobiliers (A/72/393), le Secrétaire général a défini les projets d'équipement les plus grands et les plus complexes comme étant ceux qui remplissaient les critères énumérés dans le tableau 2 dudit rapport (voir tableau ci-dessous). Selon le Secrétariat, parmi les projets décrits dans le rapport du Secrétaire général à l'étude (A/79/510), seul celui relatif à la CEA répond aux critères correspondant à la catégorie des projets les plus

grands et les plus complexes, tandis que ceux relatifs à la CEPALC et au complexe des Nations Unies à Jérusalem entrent dans la catégorie des projets d'équipement « grands et complexes ».

Facteurs pris en considération pour classer les projets d'équipement dans les catégories suivantes : i) grands ; ii) grands et complexes ; iii) très grands et très complexes.

<i>Envergure des projets</i>	<i>Grands</i>	<i>Grands et complexes</i>	<i>Très grands et très complexes</i>
Échelle	Généralement moins de 10 000 m ² , concernant une large proportion des locaux ou plusieurs bâtiments	Généralement entre 10 000 et 50 000 m ² , concernant une large proportion des locaux ou plusieurs bâtiments	Généralement plus de 50 000 m ² , concernant une large proportion des locaux ou plusieurs bâtiments
Coût	Entre 10 et 25 millions de dollars	Entre 25 et 100 millions de dollars	Plus de 100 millions de dollars
Durée	Entre 2 et 5 ans	Entre 2 et 7 ans	Plus de 7 ans
Degré de complexité	N'implique pas nécessairement l'utilisation de locaux transitoires ; exige des travaux de construction à l'intérieur de bâtiments occupés ; plusieurs sous-projets ; une seule phase	Implique l'utilisation modérée de locaux transitoires ; exige des travaux de construction à l'intérieur de bâtiments occupés ; plusieurs sous-projets ; plusieurs phases	Implique l'utilisation de locaux transitoires de grande superficie ; exige des travaux de construction à l'intérieur de bâtiments occupés ; plusieurs sous-projets ; plusieurs phases
Type de construction	Ajout d'un ou de plusieurs nouveau(x) bâtiment(s), ou modifications importantes de structures ou de bâtiments existants	Ajout d'un ou de plusieurs nouveau(x) bâtiment(s), ou modifications importantes de structures ou de bâtiments existants	Ajout d'un ou de plusieurs nouveau(x) bâtiment(s), ou modifications importantes de structures ou de bâtiments existants
Niveau de contrôle requis	Exige la mise en place d'une équipe de gestion de projet des Nations Unies dotée d'un effectif important et se consacrant uniquement à cette tâche, ainsi que celle d'autres mécanismes de contrôle	Exige la mise en place d'une équipe de gestion de projet des Nations Unies dotée d'un effectif important et se consacrant uniquement à cette tâche, ainsi que celle d'autres mécanismes de contrôle	Exige la mise en place d'une équipe de gestion de projet des Nations Unies dotée d'un effectif important et se consacrant uniquement à cette tâche, ainsi que celle d'autres mécanismes de contrôle
Gestion des risques	Exige des réserves pour imprévus distinctes pour couvrir les risques ; nécessite le recours à un cabinet indépendant de gestion des risques ; ne requiert pas nécessairement de coordonnateur(trice) à plein temps au Siège	Exige des réserves pour imprévus distinctes pour couvrir les risques ; nécessite le recours à un cabinet indépendant de gestion des risques ; nécessite le recours à un(e) coordonnateur(trice) à plein temps au Siège ; modèle de risque de Monte-Carlo	Exige des réserves pour imprévus distinctes pour couvrir les risques ; nécessite le recours à un cabinet indépendant de gestion des risques ; modèle de risque de Monte-Carlo

<i>Envergure des projets</i>	<i>Grands</i>	<i>Grands et complexes</i>	<i>Très grands et très complexes</i>
Parties prenantes mobilisées (gouvernance interne)	Comité des parties prenantes	Comité des parties prenantes	Comité directeur
Conseil consultatif (gouvernance externe)	Pas nécessaire	Il est préférable d'en constituer un.	Obligatoire

12. En ce qui concerne le calendrier des projets, le rapport du Secrétaire général à l'examen présente un calendrier indicatif des besoins financiers estimés pour la période 2026-2034, qui regroupe les montants inscrits au budget pour la période 2023-2025 et les prévisions de dépense pour tous les projets d'investissement, en cours et nouvellement proposés, jusqu'à 2034 (ibid., annexe V). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que, comme indiqué à la section IV et à l'annexe V du rapport, l'exécution du projet de rénovation et de modernisation à la CEA pourrait commencer en 2026, mais que les principaux besoins de financement ne se feraient pas sentir avant la période 2029-2031, tandis que pour le Plan stratégique patrimonial, il est prévu que les travaux soient achevés en 2028 et que cela s'accompagne d'une diminution des besoins de financement en 2028, comme précisé dans le onzième rapport d'étape annuel sur le Plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève (A/79/352). **Le Comité consultatif rappelle que, dans sa résolution 72/262, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de faire en sorte que les projets d'équipement les plus grands et les plus complexes ne soient pas exécutés simultanément, afin qu'il ne faille pas les financer tous en même temps (résolution 72/262, sect. III, par. 3).**

II. Financement des dépenses d'équipement

13. Dans son rapport, le Secrétaire général signale qu'en 2023, le montant cumulé des dépenses réalisées au titre du chapitre 33 et de l'ensemble des projets de construction approuvés s'est élevé à 97,3 millions de dollars. Celui des dépenses projetées est estimé à 146,1 millions de dollars pour 2024 et à 104,8 millions de dollars pour 2025. L'annexe V du rapport comporte un résumé indicatif de toutes les ressources financières annuelles qui seront nécessaires, au cours de la période 2026-2034, pour financer : a) les projets de construction en cours ; b) les dépenses annuelles prévues pour les travaux d'entretien et les mises à niveau ponctuelles au titre du chapitre 33 ; c) les projets d'équipement prioritaires décrits dans le rapport (voir annexe dudit rapport). L'ajout de nouveaux projets d'équipement au fur et à mesure de la clôture de projets en cours devrait permettre de maintenir à un niveau relativement stable le montant cumulé des besoins annuels en ressources (A/79/510, par. 106).

14. Le Secrétaire général fait savoir que, pour chacun des projets d'investissement visés dans son rapport, les estimations ont été contrôlées en se référant aux devis quantitatifs et aux structures des dépenses concernant les projets d'investissement passés et en cours, ajustés à l'aide des indices des prix actuels du marché pour chacun des lieux d'affectation concernés. En outre, à la lumière des meilleures pratiques observées dans le secteur en matière de budgétisation et de contrôle des grands projets d'investissement exécutés sur plusieurs années, deux facteurs d'indexation ont été ajoutés aux estimations des ressources, à savoir : un indice d'augmentation des coûts de 9,1 % appliqué aux totaux partiels annuels pour toutes les années de la période d'exécution, afin d'atténuer le risque de sous-estimation des coûts sur un calendrier pluriannuel (du fait à la fois de l'inflation et des éventuelles augmentations de prix) ;

b) une marge de sécurité correspondant à 5 % du coût total du projet. En outre, en 2024, des évaluations techniques par des tiers ont été commandées en vue de confirmer l'exhaustivité et la fiabilité des plans directeurs intégrés relatifs aux projets d'investissement de grande envergure présentant un niveau élevé de complexité (ibid., par. 12 à 15).

15. Comme suite à ses questions, le Comité consultatif a appris qu'un modèle standard intégrant de façon transversale les données et de multiples dimensions a été mis au point en vue de rassembler des informations sur chacun des besoins d'investissement recensés, y compris les aspects interdépendants existant à l'intérieur des projets et entre eux. Pour établir les prévisions relatives aux quantités et aux dépenses connexes, le Secrétariat s'est fondé sur les dépenses qui ont été enregistrées dans les différents domaines pour les projets d'investissement passés et en cours, ajustées à l'aide des catalogues de prix actuels.

16. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que lorsque des projets d'équipement de l'ensemble de l'Organisation sont élaborés, approuvés et financés sur la base d'évaluations des besoins dictés par les impératifs du moment (parer à des urgences ou bien réparer ou remplacer des biens à la fin de leur durée d'utilité), cela représente autant d'occasions manquées de recenser et de regrouper les besoins existant dans des domaines liés entre eux et par bureau sur un cycle de planification à moyen ou à long terme. Cette approche réactive restreint également la capacité du Secrétariat d'arrêter un financement stable fondé sur des budgets prévisibles, et a entraîné : a) la formulation de propositions d'investissement dans le cadre de projets ponctuels, ce qui limite la possibilité d'avoir une vue d'ensemble des besoins dans tous les domaines et tous les lieux d'affectation (pas de perspective d'ensemble) ; b) une intégration insuffisante des besoins relatifs à différents domaines au sein des lieux d'affectation et entre eux, ce qui limite les capacités de normalisation, étant donné que les propositions ne sont pas synchronisées (pas d'échelle globale) ; c) un manque de planification financière à long terme entre les différents cycles et sources budgétaires ; d) un cumul des amortissements, dans certains cas, à un degré élevé, qui nécessite maintenant de réaliser des investissements de grande envergure qui n'avaient pas été prévus (comme dans le cas de la CEA) ; e) un critère de fin de durée d'utilité qui empêche d'atteindre des niveaux optimaux de synchronisation et de normalisation des plans d'investissement.

Contributions volontaires et accords de partage des coûts

17. En réponse à ses questions, il a été indiqué au Comité consultatif que, traditionnellement, dans les projets de construction, en particulier ceux qui avaient une valeur historique, on pouvait s'attendre à ce que des contributions volontaires soient mises à disposition pour financer, entre autres, le mobilier d'intérieur. La formulation de demandes de contributions volontaires devrait donc faire partie intégrante de ces projets. Le Comité a également été informé que dans les cas où ces projets viennent augmenter les surfaces de bureaux disponibles ou améliorer de façon générale les conditions de travail et les installations pour les personnes qui se servent des locaux en question, il peut être possible de compenser les dépenses de fonctionnement par un accroissement des produits provenant du recouvrement des coûts, en s'appuyant sur une comparaison avec les prix des bureaux et des équipements qui ont cours sur le marché local. Il est déjà procédé de façon régulière à ces ajustements dans de nombreux lieux d'affectation. En outre, l'exemple de l'Office des Nations Unies à Nairobi a été donné au Comité pour illustrer le fait qu'il peut être possible de persuader les organismes, fonds et programmes des Nations Unies de réaliser des dépenses d'investissement dans le domaine de la construction en vue de tirer le meilleur parti possible de l'espace disponible dans les complexes des Nations Unies et de réaliser des économies d'échelles sur les coûts de certains

équipements collectifs (restauration, services bancaires, sécurité, transport, etc.). Le Comité rappelle que, dans le contexte de son examen du projet de remplacement des bâtiments A à J de l'Office des Nations Unies à Nairobi, il a été informé que l'Office optimisait l'utilisation de l'espace dans le complexe de Gigiri pour héberger des membres du personnel supplémentaires des organismes, fonds et programmes, et qu'une évaluation concluante de leur incorporation serait fournie en 2025, une fois le projet achevé pour l'essentiel (A/79/7/Add.11, par. 9). Il a également été informé que grâce à la mise en œuvre de la nouvelle solution d'espace de travail flexible dans le bâtiment du secrétariat, la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) avait atteint l'objectif visant à ce que l'espace de travail soit optimisé de 20 % (A/79/7/Add.10, par. 11).

18. Le Comité consultatif rappelle que l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de continuer de s'employer activement à obtenir des contributions volontaires et des contributions en nature auprès des États Membres dans le strict respect des règles et règlements de l'Organisation (résolution 78/253, sect. V, par. 10). Il recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général d'étudier, en collaboration avec des entités des Nations Unies, les possibilités de mettre en place des accords de partage des coûts pour la rénovation et la construction de nouveaux bâtiments dans les complexes des Nations Unies mentionnés dans le plan d'équipement. Il compte que des informations détaillées sur les sources possibles de revenus seront communiquées dans les futurs rapports sur le plan d'équipement (voir aussi A/78/7/Add.20, par. 49).

Hausse des coûts et imprévus

19. S'étant renseigné à ce sujet, le Comité consultatif a été informé que, sur la base des meilleures pratiques du secteur en matière de budgétisation et de contrôle des grands projets d'investissement ayant un calendrier d'exécution pluriannuel, deux facteurs d'augmentation des coûts et d'imprévus ont été étudiés. Il a également appris que, pour des projets internationaux analogues, le secteur privé applique des taux beaucoup plus élevés, et que des pourcentages plus élevés sont également appliqués dans les plus grands ensembles de travaux d'investissement comparables réalisés par le secteur public (par exemple, par certains des principaux organismes fédéraux des États-Unis). À des fins de planification, avant que les décisions d'investissement ne soient approuvées par l'Assemblée générale, il est prudent de tenir compte de ces deux facteurs. Formuler des prévisions de dépenses basées sur des prix constants aux taux actuels ne serait pas réaliste et conduirait inévitablement à une sous-estimation des montants à inscrire au budget ou à un dépassement de crédits. La prise en compte des deux facteurs dans les prévisions de dépenses au stade actuel ne donnera pas automatiquement lieu à une demande d'ouverture de crédits. Comme pour l'actualisation des coûts du budget-programme, les prévisions relatives aux demandes de ressources doivent, dans la mesure du possible, tenir compte des tarifs les plus récents pour le plus grand nombre d'articles possible, surtout s'ils représentent une part importante du budget. De même, les coûts doivent être corrigés au fur et à mesure de l'exécution du projet pour tenir compte des fluctuations relevées lors des procédures d'achat relatives à ces projets ou à des projets similaires. Les prévisions relatives à ces deux facteurs doivent être mises à jour en continu une fois le projet lancé.

20. Le Comité consultatif rappelle les informations figurant à l'annexe de son rapport sur l'état d'avancement du remplacement des bâtiments A à J de l'Office des Nations Unies à Nairobi (A/79/7/Add.11), où sont données des précisions sur les méthodes de calcul des réserves pour imprévus et pour augmentation des coûts, ainsi que les différents taux appliqués à chacun des projets de construction en cours. Il rappelle en outre avoir estimé qu'il était nécessaire de fournir plus d'informations concernant l'inclusion des imprévus et l'augmentation des coûts dans les estimations

des projets devant faire l'objet d'un examen annuel au titre du chapitre 33, et qu'aucune actualisation des coûts ne devrait avoir lieu pour les projets pour lesquels des crédits ont été demandés au titre du chapitre 33 pour faire face à une augmentation des coûts et à des imprévus (A/79/7, par. XI.16).

Estimation des risques

21. En ce qui concerne l'application de la simulation de Monte-Carlo, une méthode permettant d'évaluer les différents résultats possibles ainsi que leurs incidences financières, le Comité consultatif, ayant posé la question, a été informé que le Secrétariat évalue périodiquement le profil de risque des grands projets de construction, en fonction de leur état d'avancement et des difficultés se posant pour chacun d'entre eux à des phases données, ce qui sert ensuite à mettre à jour leur inventaire des risques. Cette évaluation quantitative des risques est réalisée par une entreprise spécialisée externe. Elle est menée à l'aide d'un logiciel spécialisé appliquant la méthode de Monte-Carlo et a pour objectif de définir les résultats susceptibles d'être obtenus dans un projet donné, compte tenu des informations actualisées sur son état d'avancement et son inventaire des risques. D'après le Secrétariat, la méthode de Monte-Carlo est largement utilisée pour réaliser ces évaluations quantitatives des risques dans le secteur de la construction. L'Organisation n'a pas de préférence particulière pour les simulations de Monte-Carlo ; il existe toute une gamme de techniques qualitatives et quantitatives d'évaluation des risques qui peuvent être mobilisées à l'appui du suivi des projets de construction. L'un des principaux enseignements à tirer de grands projets de constructions exécutés par le passé est qu'il est crucial de consacrer plus de temps, dès la phase d'élaboration, à la mise au point d'un plan de projet complet et intégré, à la suite de quoi des examens quantitatifs et qualitatifs pourraient être menés pour rendre compte de différents aspects du projet, tels que son état d'avancement, son efficacité, les éléments à replanifier et les inventaires des risques actualisés, entre autres. Des recherches ont été faites quant à la possibilité de recourir à une autre méthode, celle de la plateforme d'application Anomalo, qui propose aux entreprises un outil de surveillance automatisée de la qualité des données reposant sur l'intelligence artificielle. L'application doit pouvoir s'imbriquer avec d'autres bases de données existantes pour exécuter des activités prédéfinies et planifier et suivre des projets de construction. En plus des coûts d'achat et de mise en service de l'outil, il faudrait pour pouvoir le mettre en place que le Bureau de l'informatique et des communications conduise des vérifications sur l'intégration en matière de logiciel, de sécurité et d'architecture. En outre, les avantages opérationnels que cela offrirait ne sont pas flagrants, puisqu'il existe d'autres méthodes pouvant produire des capacités de contrôle et de communication de l'information comparables sans nécessiter l'installation de nouvelles applications, l'intégration de logiciels ou quelconque autre mesure.

22. Le Comité consultatif a également été informé que la gestion de projet dite « allégée » (« lean management ») est l'une des méthodes utilisées dans tous les secteurs d'activité pour faciliter l'exécution de grands projets. Elle a pour objectif principal de renforcer la collaboration entre les différents acteurs contribuant à l'exécution d'un projet (tels que l'équipe responsable de l'exécution du projet, les équipes chargées de l'architecture et de l'ingénierie, les maîtres d'œuvre et les consultants) en vue d'améliorer la qualité d'exécution du projet, de replanifier ce qui doit l'être et de garantir dans l'ensemble la sécurité et le respect du plan, du budget et du calendrier établis pour le projet. Bien que la méthode de gestion allégée soit actuellement appliquée par l'équipe chargée de l'exécution du Plan stratégique patrimonial en raison du choix fait par l'Office des Nations Unies à Genève, le Secrétariat n'a pas évalué la pertinence d'en faire une norme pour tous les grands projets d'exécution. Pour établir une méthode standard, le Secrétariat devrait mener

des recherches sur les options possibles et opérer un choix délibéré, en tenant compte des besoins des différents projets et lieux d'affectation et en cherchant à savoir, entre autres, si l'application d'une telle norme apportait de la valeur ajoutée ou si elle risquerait de compliquer le recrutement d'entrepreneurs.

23. En ce qui concerne les enseignements à retenir en matière de gestion des risques, le Comité consultatif rappelle avoir déclaré, au sujet d'autres projets de construction, compter que le maître d'ouvrage ferait des efforts supplémentaires pour réduire au minimum tous les risques liés au projet, en particulier concernant la prise de décisions en temps voulu, et ferait en sorte que le Secrétaire général livre le projet dans les délais prévus et dans les limites du budget approuvé par l'Assemblée générale. Dans le contexte de son examen du projet de remplacement des bâtiments A à J de l'Office des Nations Unies à Nairobi, il avait reçu une liste des principaux enseignements tirés, à savoir : a) assurer une gouvernance solide et une participation active des parties prenantes ; b) intégrer l'équipe chargée du projet dans la Section de la gestion des installations ; c) exécuter par étapes des projets pilotes relatifs aux espaces de bureaux ; d) organiser un conditionnement et un enchaînement efficaces des travaux ; e) mener régulièrement un examen des progrès réalisés ; f) diviser le projet en composantes gérables. Il avait également été informé que concernant les risques contractuels, l'Office des Nations Unies à Nairobi avait demandé au Bureau des affaires juridiques d'exécuter un contrat modifié de la Fédération internationale des ingénieurs-conseils afin que les éventuels risques juridiques et financiers associés aux projets de construction soient prévus et bien gérés. Compte tenu des enseignements tirés de précédents projets d'équipement, le maître d'œuvre serait tenu de fournir une garantie de bonne fin sous la forme d'une garantie d'exécution ou d'une garantie bancaire en cas d'inexécution ou de rupture de contrat (A/79/7/Add.13, par. 24, et A/79/7/Add.11, par. 14 ; voir aussi A/79/7/Add.9, par. 14 et 15, et A/79/7/Add.8, par. 12 et 20).

24. **Le Comité espère que le Secrétaire général continuera de s'employer à examiner les méthodes et outils auxquels il est possible de recourir pour évaluer les risques et leurs incidences financières, dont la méthode de simulation de Monte-Carlo, et s'appuiera sur les résultats de cet examen pour sélectionner l'outil jugé le mieux adapté aux projets d'équipement, en veillant à ce que celui-ci soit mis en œuvre de façon uniforme et systématique et en tenant pleinement compte des enseignements tirés de l'ensemble des projets de construction de l'Organisation, et compte que des informations actualisées à ce sujet seront communiquées dans le prochain rapport sur le plan d'équipement (voir aussi A/79/7/Add.13, par. 25, A/79/7/Add.12, par. 26, A/79/7/Add.9, par. 9, A/78/7/Add.20, par. 47 et 48, et A/78/7/Add.14, par. 10).** Le Comité se penche sur l'application de la méthode de simulation de Monte-Carlo à la gestion des risques dans son rapport concernant le onzième rapport d'étape annuel sur le plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève (A/79/7/Add.12, par. 23 à 26), ainsi que dans celui concernant le troisième rapport d'étape annuel sur l'état d'avancement du plan-cadre de Gigiri visant à remédier à la détérioration et aux capacités limitées des installations de conférence de l'Office des Nations Unies à Nairobi (A/79/7/Add.13, par. 25).

Budget d'investissement

25. Ayant posé la question, le Comité consultatif a été informé que pour une grande organisation comme l'ONU, qui doit gérer des dépenses d'investissement considérables sur le plan des biens immobiliers, des installations et de l'informatique et des communications, y compris pour la sécurité et les services de conférence, il peut être avantageux d'établir un budget d'investissement, car ce type de budget place les investissements dans une perspective à bien plus long terme. Même le calendrier

indicatif des projections de dépenses sur plusieurs années, tel que présenté à l'annexe V du rapport le plus récent du Secrétaire général, illustre l'intérêt d'adopter une telle approche, tant pour prendre des décisions d'investissement que pour les exécuter. Le cadre réglementaire actuel, selon lequel le budget doit être dépensé au cours de l'année budgétaire et les soldes inutilisés doivent être restitués, n'est pas propice aux projets qui s'étendent sur plusieurs exercices. L'établissement des budgets a lieu trop en avance pour qu'il soit possible de tenir compte de l'état actuel d'un projet. Par conséquent, tout retard dans l'utilisation des crédits avant la fin de l'exercice budgétaire a de graves conséquences pour la gestion de l'exécution des projets, car il devient nécessaire de réorienter les ressources prévues au budget suivant pour financer des travaux restés inachevés lors du précédent cycle budgétaire. Il a également été fait savoir au Comité que le recours à un compte pluriannuel, dans lequel les fonds non utilisés peuvent être reportés sur le cycle suivant et dépensés sans que cela n'ait effet sur le budget de cet exercice, représente une solution partielle. Ce type de compte est toutefois propre à un projet donné. Un budget d'investissement, en revanche, peut être fondé sur une véritable vision à moyen et à long terme de l'ensemble des dépenses d'équipement et établir des priorités parmi tous les projets, en fonction de l'évolution des besoins et de l'état d'avancement des différents projets menés simultanément. Il convient de noter que l'adoption d'un budget d'investissement n'aurait aucune incidence sur la délégation des pouvoirs. Même dans le cadre actuel, le Secrétaire général n'a pas délégué de pouvoirs pour ce qui est de fixer le montant des crédits prévus pour le budget-programme ou le budget des opérations de maintien de la paix. Il en irait de même concernant l'établissement d'un budget d'investissement, tant pour le choix des priorités que pour la détermination des crédits à ouvrir. Les propositions budgétaires du Secrétaire général devront encore être examinées et approuvées par l'Assemblée générale. Toutefois, un tel budget permettrait aux États Membres et au Secrétariat d'avoir une idée plus claire de l'état des besoins en ressources et des priorités en matière d'exécution des projets. Cela permettrait également d'éviter que les dépenses d'équipement ne soient retardées ou négligées en raison d'impératifs liés aux budgets opérationnels ou de besoins immédiats concernant les programmes. Concrètement, un budget d'investissement pourrait être approuvé séparément, puis les finances correspondantes pourraient être intégrées dans les budgets respectifs des entités émergeant au budget ordinaire, des missions politiques spéciales et des missions de maintien de la paix. Cette approche permettrait de limiter autant que possible tout bouleversement des pratiques en vigueur en matière d'approbation des crédits, de communication de l'information et d'évaluation, par exemple. La différence principale serait la capacité d'envisager un horizon à plus long terme et la présentation de plusieurs projets d'investissement dans un seul et même cadre. Cela n'empêcherait pas de définir et de présenter ces projets dans un chapitre à part du budget-programme ou dans un groupe distinct pour les missions de maintien de la paix.

26. Le Comité consultatif rappelle que, dans sa résolution [78/253](#), l'Assemblée générale a dit compter que le Secrétaire général veillerait à ce que toutes les ressources nécessaires au plan d'équipement soient présentées dans les projets de budget-programme (résolution [78/253](#), sect. V, par. 9). **Compte tenu de la résolution [78/253](#) de l'Assemblée générale et de la nécessité d'exercer la gouvernance, le contrôle et la responsabilité voulues sur les projets et la gestion de ressources qui sont limitées, le Comité consultatif estime qu'il y a besoin d'une analyse plus détaillée des avantages et inconvénients du budget d'investissement et du compte pluriannuel, pour examen plus approfondi, et compte que des informations actualisées seront communiquées à ce sujet dans le prochain rapport sur le plan d'équipement (résolution [78/253](#), sect. V, par. 3).**

III. Projets d'investissement basés sur les évaluations de 2023 et de 2024

A. Travaux de rénovation et de modernisation à la Commission économique pour l'Afrique

27. Le Secrétaire général rappelle que, comme il l'a indiqué à l'Assemblée générale dans de précédents rapports sur le plan d'équipement ([A/77/519](#), [A/78/536](#) et [A/78/536/Corr.1](#)), le complexe du siège de la CEA à Addis-Abeba a perdu 95 % de sa valeur, et les bâtiments, installations et infrastructures ont atteint des niveaux insoutenables de délabrement et d'obsolescence, ce qui a créé des conditions de travail inférieures aux normes exigées, un manque de capacités entravant la bonne performance opérationnelle, et des risques accrus, y compris le non-respect des normes minimales de sécurité opérationnelle de l'ONU. Il fait savoir qu'un plan directeur intégré a été élaboré pour ce projet en 2024, sur la base des évaluations menées en 2023. Le plan de rénovation comprend 1 036 projets d'exécution dans les différents domaines opérationnels. Il permettra de remédier au manque d'espace de travail que connaît le complexe depuis longtemps, ainsi qu'aux conditions de travail inférieures aux normes. L'amélioration de l'accessibilité, de la durabilité et de l'égalité des genres dans l'ensemble des bâtiments et installations du complexe sera assurée au moyen d'un ensemble de projets. Enfin, la modernisation et le renforcement des capacités en matière de sûreté et de sécurité rendront celles-ci conformes aux normes minimales de sécurité opérationnelle de l'ONU et permettront d'accroître les moyens de protection ([A/79/510](#), par. 17 à 29 et 32).

28. Comme indiqué dans le rapport du Secrétaire général, le plan court de 2026 à 2034 et se décompose en cinq phases : a) 2026-2029 : construction d'un nouvel immeuble à usage de bureaux, dont la conception doit débuter en 2026 et les travaux s'achever avant la fin de 2029 ; b) 2026-2030 : poursuite du renforcement global des capacités en matière de sûreté et de sécurité, pour compléter les travaux initiaux devant être menés entre 2023 et 2025 en vue de satisfaire aux normes minimales de sécurité opérationnelle appliquées par l'ONU ; c) 2027-2030 : exécution de la première phase du projet global de remplacement, de consolidation et de modernisation des infrastructures et des grands équipements du complexe, devenus obsolètes ; d) 2030-2034 : exécution de la phase principale de la rénovation des bâtiments existants, en particulier les immeubles Le Congo et Le Niger, ce qui nécessite le transfert du personnel et des bureaux vers le nouveau bâtiment en 2030 ; e) 2030-2034 : exécution de la deuxième phase de la modernisation de l'infrastructure, des réseaux et des équipements. On estime que la mise en œuvre du plan directeur intégré coûterait 671 millions de dollars, augmentation des coûts et imprévus compris. Les estimations incluent également les quantités nécessaires au remplacement intégral ou à la mise à niveau du matériel et des systèmes de conférence obsolètes. Le remplacement devrait en principe se faire entre 2028 et 2030, dans le respect des normes mondiales qui seront établies dans le cadre du projet proposé pour le Siège de l'ONU. Le calendrier et les prévisions de dépenses spécifiques devront également être réexaminés dans le cadre du plan directeur, une fois que les normes mondiales auront été arrêtées (*ibid.*, par. 30 à 40, tableau 1 et annexe I).

29. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le montant prévisionnel de 671 millions de dollars pour les travaux de rénovation à la CEA comprend 461,7 millions de dollars de coûts de rénovation et de construction et 74,9 millions de dollars pour les contrats d'architecture et d'ingénierie. Sont également inclus 50 millions de dollars destinés à financer une équipe de gestion du projet, qui serait initialement dotée d'un effectif de 23 personnes en 2026, qui serait porté à 56 en 2028, avant de redescendre à 34 en 2033 et à 25 en 2034. Après avoir

conduit pendant deux ans des processus détaillés d'évaluation et de planification, y compris des examens de validation externes, le Secrétariat est certain de la viabilité de cette proposition, sous réserve que le plan intégré soit approuvé tel quel, aussi bien du point de vue de sa portée que de son échelle, et dans les délais voulus pour permettre un début d'exécution du projet en 2026.

30. Comme suite à ses questions, le Comité consultatif a également été informé qu'en dépit du fait que les projets d'investissement n'aient pas été conçus dans l'optique de concrétiser l'idée selon laquelle les complexes pourraient faire l'objet d'une expansion afin d'accueillir davantage de bureaux et de personnel du système des Nations Unies dans les différents lieux d'affectation, dans le cas de la CEA, le projet tient compte des possibilités offertes par l'expansion des espaces de bureaux, des installations et de l'infrastructure générale. La CEA pourrait envisager d'accueillir une grande partie des organisations du système des Nations Unies qui ont encore 70 % de leur personnel et de leurs opérations dans des locaux de location à Addis-Abeba. Les études et accords sur le partage des coûts peuvent être intégrés dans les demandes de ressources une fois la portée et le calendrier des projets approuvés.

B. Travaux de rénovation et de modernisation du complexe des Nations Unies à Jérusalem (Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve)

31. Le Secrétaire général confirme l'état d'importante dégradation structurelle et d'obsolescence à grande échelle qu'il avait rapporté dans son précédent rapport ([A/78/536](#) et [A/78/536/Corr.1](#)), sur la base des résultats de l'évaluation menée en 2023 sur l'état du complexe des Nations Unies à Jérusalem, vieux de 75 ans, et les déficiences découlant de ces conditions. Il indique également que le Secrétariat a poursuivi en 2024 l'évaluation complète de l'état du complexe afin de pouvoir établir la version finale du plan directeur intégré. Pour poursuivre le travail mené en 2023 et en 2024, l'Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve (ONUST) a également demandé des ressources au titre du chapitre 33 du projet de budget-programme pour 2025 afin de financer des interventions qui non seulement relèvent d'une nécessité absolue, mais sont également des conditions préalables à l'exécution du projet ([A/79/510](#), par. 42 à 48). Selon le Secrétaire général, les principales mesures à prendre dans le cadre du plan d'équipement pour le complexe des Nations Unies à Jérusalem sur une période de neuf ans devraient notamment être les suivantes : a) rezoner le complexe de manière à optimiser la distribution de l'espace en privilégiant un plus petit nombre de bâtiments de qualité répondant aux normes modernes (sécurité, ergonomie et accessibilité) ; b) regrouper les activités industrielles dans la zone nord-est du complexe de façon à éliminer les risques pour la santé et la sécurité et à réaliser des gains d'efficacité en ce qui concerne l'espace et l'énergie (regroupement des ateliers et des entrepôts et mise en place d'une station-service) ; c) renforcer la résilience structurelle des bâtiments et des structures de façon à enrayer la dégradation, à prévenir les implosions et à atténuer les risques sismiques ; d) démolir les structures délabrées, ce qui permettra de réduire l'empreinte écologique associée à la construction du nouveau bâtiment, et planter des arbres et des plantes endémiques pour accroître la superficie des zones boisées et des espaces verts ; e) construire à l'emplacement des structures obsolètes un nouvel immeuble de bureaux écologique afin de remédier au manque d'espaces de travail dotés de capacités modernes ; f) renforcer le dispositif de sûreté et de sécurité du complexe, en rouvrant le portail nord, actuellement fermé, pour séparer les accès, décongestionner la circulation et le stationnement et établir une voie d'évacuation secondaire, en créant des salles sécurisées et des bunkers conformes aux codes dans

l'ensemble du complexe, et en mettant à niveau l'ensemble des infrastructures, du matériel et des systèmes de sûreté et de sécurité ; g) moderniser les installations du complexe et les environnements de travail (mobilier, matériel, conception ergonomique favorisant notamment la luminosité et la circulation de l'air, etc.) ; h) favoriser l'accessibilité universelle (bâtiments, installation et allées) ; i) exécuter un plan de durabilité (élimination des déchets et recyclage, rendement énergétique et utilisation efficace des ressources en eau). Les améliorations liées à la sûreté et à la sécurité prévues dans le complexe sont prises en compte dans les prévisions relatives aux ressources nécessaires pour le projet d'investissement, étant donné qu'elles doivent être mises en œuvre de manière croisée dans l'ensemble du complexe selon un calendrier pluriannuel (ibid., par. 49 à 51).

32. Comme indiqué dans le rapport du Secrétaire général, un total de 27 grands projets ont été pris en compte pour établir le calendrier d'exécution et les prévisions de ressources correspondantes aux fins de la rénovation complète, du renforcement structurel et de la modernisation du complexe des Nations Unies à Jérusalem au cours de la période 2026-2034, pour un coût prévisionnel total de 95,8 millions de dollars. On trouve dans le tableau 2 dudit rapport un résumé des investissements prévus par domaine et par année. Des informations plus détaillées sur les projets, ventilées par domaine et par année, sont présentées à l'annexe II. Pour que l'ONUST soit mieux à même de gérer son premier grand projet de construction, le plan directeur intégré comprend également des prévisions relatives au financement de certifications par des tiers visant à confirmer que les travaux sont effectivement achevés avant que les projets ne puissent être déclarés clos, qui devraient coûter 694 353 dollars pendant toute la durée du projet. En outre, pour garantir l'existence en interne de moyens suffisants de gestion et de contrôle du projet d'investissement, les estimations incluent les ressources nécessaires pour financer un bureau de gestion de projet pour la durée du projet, notamment des postes dans tous les domaines techniques essentiels, en particulier l'architecture, le génie, les achats et l'administration des contrats (ibid., par. 52 à 54).

33. Le Comité consultatif rappelle que, dans le cadre de son examen du précédent rapport du Secrétaire général (A/78/536 et A/78/536/Corr.1), il a été informé que le plan comprend 28 projets, devant être exécutés sur une période de huit ans à compter de 2026, pour un coût initial total de 71,6 millions de dollars (dépenses relatives à l'équipe chargée de l'exécution du projet comprises (11,4 millions de dollars), mais hors indice d'augmentation des coûts et marge de sécurité pour imprévu) (A/78/7/Add.20, par. 40 et 41 et tableau 8). En réponse à ses questions, il a été indiqué au Comité que les prévisions de dépense pour la rénovation et la modernisation complètes du complexe des Nations Unies à Jérusalem n'ont pas changé depuis le précédent rapport. Au contraire, comme le montre le rapport le plus récent, la portée, l'envergure et le calendrier d'exécution du projet ont été confirmés, tout comme le montant des prévisions de dépenses y relatives, à savoir 95,8 millions de dollars, indice d'augmentation des coûts et marge de sécurité pour imprévus compris. Ce rapport indique que les prévisions incluent des crédits se chiffrant à 8,6 millions de dollars sur toute la durée du projet, destinés à financer un bureau de gestion du projet qui serait doté d'un effectif de 10 personnes à compter de 2026, lequel serait porté à 14 (son maximum) en 2027, avant que le nombre d'emplois ne soit réduit à 8 en 2032 puis à 6 en 2034, renforcé par des contrats spécialisés (architecte campus et services d'ingénierie) et des contrats de construction.

C. Travaux de rénovation et de modernisation à la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes

34. Dans son rapport le plus récent, le Secrétaire général réaffirme les résultats de l'évaluation initiale réalisée en 2022, qui avait montré que les bâtiments, les infrastructures et les installations du campus de la CEPALC à Santiago étaient dans un état d'obsolescence et de dégradation structurelle avancé et permis de déterminer les investissements nécessaires à leur mise à niveau, leur rénovation et leur modernisation complètes, comme indiqué dans son rapport précédent (A/78/536 et A/78/536/Corr.1). Il précise en outre qu'une autre évaluation, menée en 2023, a permis de recenser 136 projets. Un plan directeur intégré a été élaboré en 2024 pour formuler une proposition d'investissement. Les principaux projets d'investissement qu'il est proposé de mener sur une période de six ans (2026-2031) sont les suivants : a) mettre en œuvre des renforcements pour améliorer et moderniser les capacités d'atténuation des risques sismiques du complexe, y compris l'installation de nouvelles plaques métalliques dans la charpente du bâtiment principal afin de limiter les mouvements d'oscillation, conformément au code ; b) rénover et moderniser la structure des bâtiments et des installations, dont les systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation, le dispositif de sécurité incendie et la bibliothèque, en vue notamment d'en améliorer l'accessibilité et la durabilité ; c) moderniser et renforcer les capacités en matière de sûreté et de sécurité selon le plan de mise à niveau générale ; d) rénover l'auditorium, les salles de conférence et les centres de formation, y compris le réaménagement de l'espace, l'ameublement moderne, l'éclairage, l'électricité, les systèmes de contrôle et d'automatisation et l'efficacité énergétique, moderniser la salle de podcast pour améliorer la production et l'isolement acoustique, rénover la structure de l'auditorium construit en 1983, de sorte que celui-ci réponde aux normes d'accessibilité et de durabilité, et en faire une salle à plusieurs étages dotée de capacités modernes, et construire, sous la cour du bâtiment principal, un auditorium secondaire accessible et durable doté de dispositifs antisismiques (ibid., par. 56 à 61).

35. Le Secrétaire général indique que les prévisions de dépense pour les six ans que doit durer le projet s'élèvent à 78,6 millions de dollars. Comme dans le cas du campus de la CEA et du complexe des Nations Unies à Jérusalem, il est tenu compte, dans les prévisions des ressources nécessaires au projet, de la mise à niveau générale des capacités en matière de sûreté et de sécurité du complexe de Santiago. Celles-ci sont présentées séparément dans le cadre du projet de mise à niveau générale en matière de sûreté et de sécurité, afin de donner une idée complète de chacun de ces deux projets. La mise à niveau des systèmes de conférence de la CEPALC, y compris l'infrastructure connexe, s'inscrirait également dans le cadre des rénovations prévues pour la période 2028-2030 et dans le prolongement du projet de mise à niveau général des systèmes de conférence au Siège de l'ONU. Afin de garantir des capacités internes suffisantes pour gérer, suivre et contrôler le projet d'investissement, il est prévu de mettre en place un petit bureau de gestion technique du projet, qui compterait six emplois pour la durée du projet (ibid., par. 62 à 66 et tableau 4). Ayant demandé des précisions, le Comité a été informé qu'il était prévu de créer six emplois, pour un coût prévisionnel total de 4,0 millions de dollars (montant arrondi) au cours de la période 2026-2031. L'équipe se composerait d'abord de quatre membres en 2026, puis le nombre d'emplois serait porté à six en 2027, avant d'être ramené à quatre en 2031. En plus du récapitulatif des ressources nécessaires pour les travaux de rénovation et de modernisation proposés à la CEPALC présenté dans le tableau 4, le rapport du Secrétaire général contient à l'annexe III des informations plus détaillées sur les projets, ventilées par domaine et par année.

36. S'étant renseigné à ce sujet, le Comité consultatif a appris que les éléments du projet qui avaient trait aux auditoriums faisaient partie intégrante de la réponse aux problèmes rencontrés par la Commission. Le vieil auditorium n'a pas été conçu dans une perspective d'accessibilité ni de durabilité, et ne dispose même pas d'une issue de secours, ce qui représente un risque en matière de sûreté. L'auditorium secondaire de plus petite taille qu'il est proposé de construire sous une cour du bâtiment principal permettra à la Commission de tenir des réunions dans le bâtiment sans occuper l'auditorium principal, et rendra donc possible la tenue de réunions et de conférences simultanées sans qu'il soit nécessaire de construire un nouveau bâtiment qui occuperait du terrain et accroîtrait donc l'empreinte associée aux bâtiments. La construction d'un nouveau bâtiment requerrait en outre des infrastructures considérables, que le bâtiment principal possède déjà et qui peuvent être couvertes par une extension des deux niveaux souterrains actuels. De plus, l'auditorium secondaire serait situé à proximité des deux salles de conférence principales, ce qui favoriserait l'interopérabilité des espaces et permettrait de tirer parti des toilettes, des salles auxiliaires et des autres services qui existent déjà. En tant qu'acteur intergouvernemental clé de la promotion du développement économique et social dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes, la CEPALC accueille environ 300 conférences et manifestations par an, et il lui est difficile de gérer leur organisation et de fournir les services requis pour leur bon déroulement en raison de la capacité d'accueil limitée des petites salles à sa disposition. En parallèle, le vieil auditorium ne peut pas accueillir de conférences ou de grandes réunions, du fait de sa vétusté, de son manque d'accessibilité et de ses capacités limitées en matière de sûreté et sur le plan technique.

D. Sûreté et sécurité

37. Le Secrétaire général présente les principales conclusions de l'évaluation réalisée en 2022 par le Département de la sûreté et de la sécurité sur les investissements à réaliser pour améliorer les capacités des services de sûreté et de sécurité dans les huit villes sièges. Il se penche également sur le processus de planification intégrée du projet qui a été mené en 2023 et a permis de déterminer quelles mises à niveau prioritaires seraient nécessaires au cours de la période 2024-2025 au titre du chapitre 33. Il précise également qu'en 2024, une série d'évaluations et de validations plus approfondies ont été conduites, ce qui a permis d'établir sous sa forme définitive la proposition de mise à niveau générale des capacités en matière de sûreté et de sécurité dans l'ensemble des huit bureaux, ainsi qu'au complexe des Nations Unies à Jérusalem, au cours de la période 2026-2031 (*ibid.*, par. 67 à 72).

38. Le Secrétaire général indique que les besoins recensés pour les neuf sites ont été intégrés dans une matrice de planification de bout en bout du projet, où ils ont été regroupés par séries et classés selon les principaux domaines opérationnels de la sûreté et de la sécurité. Le processus a permis d'établir une liste de 290 projets à exécuter dans les différents sites pendant la période 2026-2031, dont le coût cumulé total a été estimé à 161,1 millions de dollars, augmentation des coûts et marge de sécurité pour les dépenses imprévues comprises. Le Secrétaire général donne un bref aperçu de la portée de ces projets, ainsi que des informations détaillées sur chacun d'entre eux, ventilées par domaine de sûreté et de sécurité, par année et par lieu d'affectation (*ibid.*, par. 73 à 85 et annexe IV). Les prévisions de dépense comprennent les ressources relatives à une équipe spécialisée relevant du Département de la sûreté et de la sécurité, qui sera financée au titre du chapitre du budget le concernant (chapitre 34) et chargée de superviser la planification et l'approbation des normes et des plans d'exécution relatifs à l'amélioration des systèmes, du matériel et des infrastructures de sûreté et de sécurité, aux fins de

l'exécution du projet de mise à niveau générale au cours de la période 2026-2031. Les fonctions et les compétences techniques des membres de l'équipe resteront nécessaires pour l'Organisation même après 2031. Le Secrétaire général entend donc présenter les demandes de ressources correspondantes au titre du chapitre 34 du projet de budget-programme pour 2026. Il demandera à l'Assemblée générale d'approuver le financement de ce projet d'investissement au titre du chapitre 33 du projet de budget-programme pour 2026 et pour les années suivantes, dans le prolongement des projets en cours (ibid., par. 86 et 87).

39. Comme suite à ses questions, le Comité consultatif a été informé que le projet d'investissement proposé aux fins de la modernisation et de la mise à niveau générales des dispositifs de sûreté et de sécurité a été conçu en vue de réaliser deux objectifs parallèles et complémentaires : d'une part, mettre à niveau les capacités en matière de sûreté et de sécurité à l'aide de matériel, de systèmes et d'installations ultramodernes ; de l'autre, établir une norme visant à uniformiser la gestion de la sûreté et de la sécurité en préconisant une utilisation harmonisée du matériel, des systèmes, des installations et de l'infrastructure matérielle connexe, afin d'atteindre le niveau optimal de capacités avancées en évitant les divergences et les écarts de spécifications. La détection et la protection balistique étant deux domaines de sécurité que l'Office des Nations Unies à Genève a pu grandement améliorer dans le cadre de l'exécution du Plan stratégique patrimonial, le projet actuel vise à tirer parti de l'expérience ainsi acquise pour guider les processus de mise à niveau qui restent à mener à bien dans les autres lieux d'affectation, afin de concrétiser l'objectif d'uniformisation et de normalisation. Les phases d'exécution successives prévues pour chaque lieu d'affectation, dont un résumé est donné au paragraphe 71 du rapport du Secrétaire général, permettront une installation progressive des principaux éléments, de manière à ce que celle-ci concorde à la fois avec les mises à niveau de l'infrastructure matérielle requises dans l'ensemble des sites et avec les calendriers propres aux différents projets de construction et de rénovation menés à la CEA, à la CEPALC et au complexe des Nations Unies à Jérusalem. En ce qui concerne les centres d'opérations intégrés en matière de sécurité, le projet s'inscrit dans le cadre de la proposition visant à faire appliquer cette norme dans l'ensemble des lieux d'affectation, pour obtenir les avantages et les caractéristiques opérationnelles d'une gestion moderne de la sûreté et de la sécurité. La mise en place d'armureries électroniques doit permettre de réduire le plus possible les contrôles manuels en ce qui concerne le stockage et le transfert des armes, y compris lors des changements d'équipe. Le Département de la sûreté et de la sécurité a établi que l'armurerie électronique installée à l'Office des Nations Unies à Genève représentait la norme à suivre pour tous les lieux d'affectation.

E. Modernisation des systèmes de conférence au Siège de l'Organisation des Nations Unies et mise à niveau générale

40. Le Secrétaire général présente les conclusions de l'évaluation qui avait été conduite en urgence, au début de 2023, pour cerner les besoins en matière de remplacement et de mise à niveau des systèmes de conférence au Siège de l'ONU, l'objectif étant de trouver une solution à l'augmentation des dysfonctionnements constatée depuis 2022. Il explique que, compte tenu du risque croissant de défaillance, un montant de 3,6 millions de dollars approuvé par l'Assemblée générale avait également été inscrit au chapitre 33 du projet de budget-programme pour 2024 [A/78/6 (Sect. 33)] afin de pouvoir commencer d'urgence le remplacement du matériel le plus essentiel qui était détérioré et présentait un risque de défaillance élevé. Il indique en outre qu'au début de 2024, le Secrétariat a établi la version définitive d'un plan directeur intégré et détaillé, conçu pour guider l'exécution du

projet de mise à niveau générale au Siège (phase 1) et que les demandes de ressources correspondantes ont été présentées au titre du chapitre 33 du projet de budget-programme pour 2025 (A/79/6 (Sect. 33), par. 33.17 à 33.22). Il avait également été indiqué que le projet servirait à fixer une norme générale qui faciliterait les futures mises à niveau du matériel et des systèmes de conférence prévues à Nairobi, à Addis-Abeba et à Santiago entre 2028 et 2030. Sa portée restant inchangée, le projet de mise à niveau générale standardisée au Siège, qui doit se dérouler sur quatre ans (phase 1), concerne l'ensemble du matériel et des systèmes dans les 24 salles de conférence, à savoir : a) les salles de conférence 1 à 12 et la salle de l'Assemblée générale ; b) les quatre « chambres » (salle du Conseil de tutelle, salle du Conseil économique et social, salle du Conseil de sécurité et salle des consultations du Conseil de sécurité) ; c) la salle des conférences de presse ; d) les six salles techniques (la régie centrale, la salle du matériel audiovisuel intégré, la salle d'exploitation du réseau vidéo, la salle de contrôle des conférences, le studio de diffusion des conférences et la salle des activités médias). L'envergure et les coûts du projet resteraient également inchangés par rapport à ceux présentés dans le document publié sous la cote A/79/6 (Sect. 33), mis à part la hausse normale des coûts qu'entraînerait le report d'un an de la date d'achèvement du projet. Pour la deuxième phase de la mise à niveau générale, qui concerne les équipements, systèmes et dispositifs d'ingénierie à l'appui des services de conférence à l'Office des Nations Unies à Nairobi, à la CEA et à la CEPALC au cours de la période 2028-2030, des plans de projet intégrés devraient être établis et présentés en temps utile à l'Assemblée dans le cadre du rapport sur le plan d'équipement, puis, dans un deuxième temps, utilisés pour formuler les ressources de demandes correspondantes dans de futurs projets de budget (A/79/510, par. 88 à 101).

41. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que les devis quantitatifs et les prévisions connexes en matière de coûts et de temps nécessaires pour mener à bien la mise à niveau sont peu susceptibles de changer de manière appréciable pour un ensemble donné de spécifications standards, quelle que soit la marque des produits sélectionnés à l'issue de la procédure d'achat. S'il devait y avoir des incidences sur le coût du projet, cela serait plutôt dû à des retards dans l'exécution ou à une augmentation des besoins d'assistance à l'installation, s'il devenait indispensable de raccourcir le calendrier prévu pour une salle ou une installation particulière pour des raisons liées à la continuité des opérations. Dans un tel cas, il faudrait ajuster le plan intégré pour tenir compte de la réorganisation des phases du projet ou du raccourcissement des délais, et recalculer les coûts. En ce qui concerne les conditions de démarrage du projet, comme proposé dans le document publié sous la cote A/79/6 (Sect. 33), le Secrétariat commencerait les achats de biens et de services en 2025, en s'appuyant sur un plan ajusté devant tenir compte des normes globales que le Bureau de l'informatique et des communications devrait approuver début 2025. Ces normes globales viendront confirmer les fonctionnalités requises pour tout le matériel et tous les systèmes, y compris en matière d'accessibilité, et garantiront leur intégration optimale dans une perspective d'interopérabilité avec une architecture technique commune conçue par le Bureau, qui permettra de veiller à ce que les paramètres de sécurité voulus soient appliqués et à ce que des solutions économiquement rationnelles soient privilégiées dans l'ensemble de l'Organisation. Composé de parties prenantes issues de différents lieux d'affectation, le Groupe de travail a avancé plus lentement que prévu, mais a conscience de l'importance de ces normes et sait qu'elles doivent être fixées dans les meilleurs délais. Il est probable que les normes globales communes entreront officiellement en vigueur au début de 2025 et, partant, que la procédure d'achats correspondante pourra être menée à bien en 2025, si l'Assemblée générale approuve les ressources demandées au titre du chapitre 33. Si l'entrée en vigueur de ces normes et l'élaboration définitive de l'architecture technique pour la mise en service des systèmes ont lieu au cours de la période 2026-2029, il serait toujours possible de mener les projets de mise à niveau

des systèmes de conférence à Nairobi, à Santiago et à Addis-Abeba prévus pour la période 2028-2030 en appliquant lesdites normes.

Rapports relatifs au plan d'équipement

42. Le Secrétaire général fait savoir que, sur la base des travaux détaillés entrepris à ce jour, y compris les validations externes, il entend présenter à l'Assemblée générale à sa quatre-vingtième session des rapports distincts pour chacun des trois projets, à savoir le projet portant sur la rénovation complète du complexe de la CEA à Addis-Abeba ainsi que sur certains travaux de rénovation et de modernisation dans des bureaux sous-régionaux, le projet de rénovation complète du complexe de Jérusalem, et les travaux de rénovation et de modernisation à la CEPALC, afin que l'Assemblée puisse décider de la suite à y donner (*ibid.*, par. 41, 55 et 65). En ce qui concerne la mise à niveau générale des dispositifs de sûreté et de sécurité, il demandera à l'Assemblée d'approuver le financement de ce projet d'investissement au titre du chapitre 33 du projet de budget-programme pour 2026 et pour les années suivantes, dans le prolongement des projets en cours. En outre, le Département de la sûreté et de la sécurité aura besoin d'une équipe spécialisée pour superviser la planification et l'approbation des normes et des plans d'exécution relatifs à l'amélioration des systèmes, du matériel et des infrastructures de sûreté et de sécurité, afin de pouvoir mener à bien le projet de mise à niveau générale au cours de la période 2026-2031. Étant donné que les fonctions et les compétences techniques des membres de l'équipe resteront nécessaires pour l'Organisation même après 2031, le Secrétaire général entend présenter les demandes de ressources correspondantes au titre du chapitre 34 (Sûreté et sécurité) du projet de budget-programme pour 2026 (*ibid.*, par. 86 et 87). **Le Comité consultatif note que le Secrétaire général entend soumettre à l'Assemblée générale, à sa quatre-vingtième session, des rapports distincts sur les travaux de rénovation et de modernisation prévus à la CEA, à la CEPALC et au complexe des Nations Unies à Jérusalem, mais souligne qu'il importe de continuer de présenter régulièrement des rapports sur le plan d'équipement, afin que l'Assemblée puisse s'en servir pour examiner les questions stratégiques transversales qui ont des répercussions sur la planification des projets d'équipement dans l'ensemble du système des Nations Unies, et afin de donner des informations générales et complètes sur les plans échelonnés arrêtés par l'Organisation et sur les besoins et projets d'investissement à moyen et à long terme (voir aussi résolution 78/253, sect. V, par. 7).**

IV. Questions diverses

Informatique et communications

43. Le Secrétaire général indique qu'on trouve dans le premier rapport sur le plan d'équipement (A/77/519) une analyse approfondie des dépenses liées à l'informatique et aux communications pour l'ensemble du Secrétariat. Dans l'attente des résultats de l'examen par l'Assemblée générale, à sa soixante-dix-neuvième session, de la stratégie Informatique et communications révisée, son rapport le plus récent ne traite pas des dépenses d'investissement dans ce domaine, hormis celles liées aux systèmes de conférence et aux systèmes de sûreté et de sécurité (A/79/510, par. 120). Ayant posé la question, le Comité consultatif a été informé que le Bureau de l'informatique et des communications est globalement responsable de l'élaboration de normes dans le domaine de l'informatique et des communications et du contrôle de l'ensemble des projets relatifs à ce domaine, et doit garantir que ces projets sont conformes aux normes en question et en phase avec la stratégie Informatique et communications. En revanche, ce sont les responsables fonctionnels qui sont chargés de définir les besoins

opérationnels (c'est donc, par exemple, le Département de la communication globale pour les besoins en matière de communication, le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences pour ceux relatifs aux services de conférence, et le Département de la sûreté et de la sécurité pour ce qui a trait à la sécurité physique). Le Bureau de l'informatique et des communications a toutefois pour tâche d'aider à sélectionner des solutions techniques adaptées à ces besoins, dans la limite des éventuelles contraintes financières pouvant être imposées. S'agissant des dépenses relatives à l'informatique et aux communications, le Comité, ayant demandé des précisions, a été informé que l'analyse de ces dépenses dans l'ensemble du Secrétariat qui avait été présentée dans le premier rapport sur le plan d'équipement était l'étude la plus poussée et la plus complète qui ait été menée sur leur évolution au fil du temps, et avait été grandement facilitée par la possibilité d'accéder via Umoja à des données très détaillées sur le sujet depuis 2017, date à laquelle toutes les entités du Secrétariat étaient entièrement passées à Umoja. La réalisation de cette analyse avait néanmoins représenté un travail particulièrement long et minutieux, qui avait pris plusieurs mois (A/77/519, par. 8 et 9).

44. D'après le Secrétariat, le fait qu'il soit difficile de fournir des informations actualisées sur les dépenses relatives à l'informatique et aux communications tient à la composition de celles-ci et à la manière dont elles sont enregistrées dans Umoja. L'adoption d'Umoja comme progiciel unique a certes permis d'obtenir des données sur ces dépenses bien plus détaillées et fiables qu'à l'époque où différents systèmes étaient utilisés et que toute cohérence à cet égard ou en matière de pratique pouvait difficilement être garantie, mais l'enregistrement des dépenses de personnel liées à l'informatique et aux communications continue de se heurter au problème de la définition des coûts réels des activités menées dans ce domaine. Comme les budgets (et les charges) liés à l'informatique et aux communications ne sont pas systématiquement saisis par activité ou par projet, il est très difficile d'attribuer les dépenses de personnel correspondantes à des activités, des services ou des projets précis. Le niveau d'information donné par les documents budgétaires ne permet pas d'obtenir des informations aussi détaillées. Umoja classe chaque bien informatique ou bien de communication acheté en fonction du numéro d'identification du produit. Leur comptabilisation à l'actif est également assurée par des procédures de comptabilité et de communication de l'information, conformément aux Normes comptables internationales du secteur public. Néanmoins, sans feuilles de temps pour les membres du personnel et les entrepreneurs dont le travail porte sur des activités liées à l'informatique et aux communications et sans une délimitation par projet des charges relatives à ce domaine (ce qui est possible, mais rarement fait), il est très compliqué de calculer le coût réel de ces activités. Tant que la manière dont les activités relatives à l'informatique et aux communications sont saisies et enregistrées dans Umoja ne sera pas modifiée, notamment en ce qui concerne le personnel et les services contractuels, se faire une idée précise de leur coût demeurera hors de portée, et on obtiendra tout au mieux une estimation approximative de leur coût réel. Il deviendra également plus difficile de maintenir la cohérence de ces analyses dans le temps. Le Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget prévoit de mettre des orientations supplémentaires à la disposition des services chargés de l'informatique et des communications, afin que le Bureau de l'informatique et des communications puisse être en mesure de communiquer régulièrement des informations sur le sujet à l'avenir. Il s'efforce également de contribuer au renforcement des capacités dont dispose le Bureau de l'informatique et des communications pour mener ce type d'analyse, mais la courbe d'apprentissage est très raide et les résultats d'une récente tentative de mise à jour des informations à partir de 2022 n'ont pas été jugés assez fiables pour être validés. Le Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget ne dispose lui-même que de capacités limitées à cet égard, les mêmes ressources étant également affectées à la

gestion des liquidités. Une mise à jour sera tentée pour le prochain cycle, dans le cadre de l'apport d'une assistance visant à aider le Bureau de l'informatique et des communications et les services chargés de l'informatique et des communications à développer ce type d'information. L'important sera avant tout de faire en sorte que les charges relatives à l'informatique et aux communications soient enregistrées de façon plus détaillée, ce qui rendrait le travail d'analyse et de communication de ces données moins chronophage et plus cohérent.

45. Le Comité consultatif note que le Secrétaire général entend faire en sorte de renforcer la présentation d'informations sur les ressources et les dépenses relatives à l'informatique et aux communications, et réaffirme qu'il compte que tout plan d'équipement global dans le domaine de l'informatique et des communications indique clairement, justifications à l'appui, les ressources nécessaires, y compris pour ce qui est de la standardisation des moyens informatiques et des moyens de communication, et comprenne des informations complètes, détaillées et transparentes sur les coûts et les gains d'efficacité attendus, ainsi qu'une évaluation du cycle de remplacement et de l'utilisation qui est faite du matériel dans l'ensemble du Secrétariat, notamment en ce qui concerne la possibilité de prolonger le cycle de remplacement et les critères ouvrant droit au remplacement, compte tenu de l'évolution technologique et des incidences financières, contractuelles et techniques (voir également [A/78/7/Add.20](#), par. 52, [A/77/7](#), par. VIII.73 et VIII.76, et [A/76/7](#) et [A/76/7/Corr.1](#), par. VIII.62).

Gouvernance et respect du principe de responsabilité

46. Le Secrétaire général rappelle le paragraphe 59 du précédent rapport du Comité consultatif ([A/78/7/Add.20](#)), dans lequel le Comité a considéré que le dispositif en place en matière de gouvernance et d'application du principe de responsabilité, en particulier pour ce qui était des attributions revenant au Siège et à d'autres entités, y compris la délégation des pouvoirs, devait être amélioré, et dit compter que des informations détaillées sur l'expérience acquise et les enseignements à retenir des mécanismes de gouvernance et de contrôle en place concernant les dépenses d'équipement et les projets informatiques et de construction seraient données dans le prochain rapport. Il se déclare conscient de la nécessité de passer en revue, et probablement d'améliorer, les dispositifs de gouvernance, y compris les mécanismes relatifs à l'application du principe de responsabilité dans les grands projets d'investissement. Contrairement aux projets de construction, la diversité de certains des projets d'investissement envisagés exige l'intervention d'équipes multidisciplinaires qui diffèrent selon le type d'investissement concerné, et la prise en compte de l'ensemble du Secrétariat, en veillant à ce que les attributions des entités concernées soient clairement établies et en mettant l'accent sur la formulation de normes centrales et locales. Les interdépendances entre les projets nécessitent aussi une planification, une gestion et une supervision plus intégrées de tous les projets d'investissement, pris dans leur ensemble. D'après le Secrétaire général, le Secrétariat doit se pencher plus en détail sur ces questions, notamment en étudiant les meilleures pratiques, et reviendra sur ce point dans un prochain rapport ([A/79/510](#), par. 118 et 119).

47. En réponse à ses questions, le Comité consultatif a été informé que, dans le cadre de la réforme de la gestion lancée en 2019, les fonctions de planification et de contrôle ont été mises à jour pour l'ensemble du Secrétariat, tandis que le processus de planification du projet d'équipement reste interdépartemental. Le programme de travail sur le plan d'équipement établi en 2022 a depuis servi à renforcer l'efficacité de la gouvernance en matière de dépenses d'équipement, en établissant un programme destiné à évaluer les besoins d'investissement dans une perspective globale et selon une échelle d'intégration croisée pour en tirer des plans d'exécution, ainsi que des

prévisions de dépense crédibles reposant sur des calendriers d'exécution réalistes, afin de pouvoir établir un calendrier d'exécution optimal et permettre la normalisation par la synchronisation. Les différents rapports mis à la disposition de l'Assemblée générale donnent une vue détaillée et complète de l'état d'avancement et des besoins annuels, en plus du nouveau programme de planification à moyen et long terme pour les projets d'investissement présentés dans le cadre des rapports soumis à l'Assemblée pour examen. Ils servent de dispositif d'alerte rapide, mettant en relief les replanifications nécessaires, les modifications de portée ou d'envergure et les retards ou dépassements des coûts qui en découlent, selon les cas. Le Service de la politique de gestion mondiale des biens du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité se charge spécifiquement du suivi et de la communication de l'information pour quatre projets présentés séparément (la rénovation de l'Africa Hall à la CEA, le projet d'adaptation sismique à la CESAP, la rénovation du bâtiment nord du siège de la CEPALC et le remplacement des bâtiments A à J à l'Office des Nations Unies à Nairobi) et présente à l'Assemblée les résultats de son examen dans des rapports d'étape annuels, y compris en ce qui concerne les risques et les mesures d'atténuation, les prévisions actualisées et le niveau de confiance. D'autres parties prenantes, telles que le Bureau de l'informatique et des communications, le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences et le Département de la sûreté et de la sécurité, fournissent des orientations supplémentaires aux maîtres d'ouvrage par l'intermédiaire de structures de gouvernance précises, notamment les comités de pilotage ou les comités des parties prenantes, où le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité est bien représenté. Lorsque nécessaire, la Division des achats du Département de l'appui opérationnel et le Bureau des affaires juridiques fournissent également des conseils en matière d'achats, de gestion des contrats et de gestion des fournisseurs, afin de préserver au mieux les intérêts de l'Organisation (A/79/7/Add.13, annexe).

48. Selon le Secrétariat, les grands projets de construction étant par nature multidisciplinaires, ils requièrent un large éventail de compétences pour être menés à bien. Chaque grand projet de construction dispose donc de sa propre capacité de gestion de projet, en plus des services de bureaux d'études spécialisés dans la construction, l'architecture et l'ingénierie. Dupliquer cette capacité au sein du Service de la politique de gestion mondiale des biens ne serait pas vraiment utile, et ne constituerait pas non plus une utilisation raisonnable ou prudente des ressources. La présentation des projets d'investissement décrits dans le rapport du Secrétaire général donne un aperçu succinct des aspects liés à la gouvernance pour chaque projet, notamment en ce qui concerne la création d'équipes d'appui à l'exécution des projets à la CEA, à la CEPALC et au complexe des Nations Unies à Jérusalem, ainsi qu'en ce qui concerne les rôles des bureaux compétents au Siège en matière de normes, de politiques d'achat et de contrôles de surveillance, dont le Comité de gestion, le Comité directeur pour l'informatique et les communications, le Comité des clients des services de gestion et les processus budgétaires actuels, où les investissements sont examinés de manière globale dans le cadre des capacités financières limitées dont dispose l'Organisation. En coordination avec les équipes d'exécution, le Service de la politique de gestion mondiale des biens assurera les fonctions de planification, d'administration et de suivi de l'exécution des projets, notamment en ce qui concerne le contrôle et la communication d'information sur l'état d'avancement des projets impliquant des dépenses d'équipement majeures. Il pourrait être doté de capacités supplémentaires au fur et à mesure de l'augmentation du volume et de la complexité des projets d'investissement, mais celles-ci seraient directement liées au financement des projets. Il pourrait également chercher à avoir accès à des compétences spécialisées en matière de construction (services à la demande d'un cabinet de conseil) si celles-ci ne sont pas disponibles en interne, afin de maintenir une indépendance par rapport aux équipes de projet. La responsabilité de l'exécution du

projet incombe principalement à chaque bureau et équipe chargés de l'exécution, tandis que le Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget conserve la responsabilité globale du suivi et du contrôle des aspects financiers et budgétaires.

49. **Le Comité consultatif considère que le dispositif de gouvernance et d'application du principe de responsabilité en place, en particulier pour ce qui était des attributions revenant au Siège, en sa qualité de deuxième ligne de défense, et à d'autres entités, y compris la délégation des pouvoirs, doit encore être amélioré avant qu'un nouveau grand projet de construction puisse être lancé. Il recommande donc de nouveau que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de faire figurer dans le projet de budget-programme pour 2026 une évaluation complète des fonctions et des capacités du Service de la politique de gestion mondiale des biens, ainsi que de la répartition des tâches et des responsabilités du Service vis-à-vis des autres entités au Siège concernées par des projets d'équipement, ainsi que des maîtres d'ouvrage dans les bureaux hors Siège, en tenant également compte des considérations liées à la délégation de pouvoirs. Dans le cadre de cette évaluation, il devrait être également proposé que soit créé au Siège un mécanisme de coordination unique, qui serait doté de capacités techniques et travaillerait en collaboration étroite avec les maîtres d'ouvrage pour renforcer le contrôle, l'application du principe de responsabilité, la transparence, la cohérence et l'efficacité de la gestion des ressources dans tous les projets d'équipement ainsi que les actifs et le matériel (voir résolution 78/253, sect. XIII, XIV, XVI et XVIII ; voir aussi A/79/7/Add.13, par. 11 et 12, et A/78/7/Add.20, par. 59 et 60).**

Maximiser les gains d'efficacité et l'efficacité opérationnelle

50. Le Secrétaire général déclare que le programme de travail très chargé de 2024 et le caractère limité des ressources existantes ont restreint la possibilité de mener l'analyse des gains d'efficacité et des économies d'échelle possibles, ainsi que d'autres avantages, quantifiables ou non, que le Comité consultatif avait recommandée au paragraphe 61 de son précédent rapport (A/78/7/Add.20). Il précise qu'il est toutefois important de souligner que deux des cinq projets prioritaires, à savoir la mise à niveau des systèmes de conférence et celle des systèmes de sûreté et de sécurité, reposent largement sur un processus de normalisation globale, considéré comme préalable indispensable aussi bien de l'efficacité que de l'efficacité opérationnelle. Le regroupement des besoins permis par les normes devrait conduire à l'obtention de conditions contractuelles plus avantageuses, et l'équipement normalisé devrait permettre d'optimiser les besoins en formation, d'améliorer la continuité des activités par l'assistance interbureaux ainsi que, potentiellement, de réduire le volume et la valeur du stock de pièces de rechange, les produits étant amortis avec le temps. La mise en commun des données d'expérience entre les projets de même nature, en particulier les projets de construction et les travaux d'aménagement dans la perspective d'une gestion souple de l'espace de travail, favorise également l'innovation et l'ingénierie de la valeur. Le Secrétariat encouragera la création d'une communauté de pratique destinée à promouvoir ce type de collaboration (A/79/510, par. 116 et 117). **Le Comité encourage le Secrétaire général à faire tout son possible pour établir d'éventuels liens et synergies entre les différents projets recensés dans le plan d'équipement, en particulier ceux inscrits au chapitre 33 du budget, y compris au moyen de la normalisation, le cas échéant, et recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de présenter une analyse des gains d'efficacité et des économies d'échelle possibles, ainsi que d'autres avantages, quantifiables ou non, dans le prochain rapport sur le plan d'équipement et dans les futurs rapports sur les projets d'équipement.**

Achats auprès des pays en développement, dont les pays les moins avancés et les pays en transition

51. Comme suite à la demande formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution 78/253, où elle l'a prié de continuer à chercher des moyens novateurs de favoriser l'attribution de marchés du Siège et des bureaux extérieurs à des fournisseurs issus de pays en développement et de pays en transition, et de lui rendre compte des mesures concrètes prises à cet effet, le Secrétaire général présente des informations utiles sur les initiatives menées par la CEPALC, la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAP), l'Office des Nations Unies à Genève, l'Office des Nations Unies à Nairobi et à l'Office des Nations Unies à Vienne en matière d'attribution de contrats à des fournisseurs locaux et à des fournisseurs issus de pays en développement, y compris les pays les moins avancés et les pays en transition économique (A/79/510, par. 108 à 115). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé qu'outre les plateformes traditionnelles telles que le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies (qui donne des informations sur le processus et les conditions d'enregistrement à chaque niveau, ainsi que des renseignements détaillés sur les façons dont les entreprises peuvent manifester leur intérêt) et les appels à manifestation d'intérêt, diverses entités menant des projets d'investissement ont recours à de vastes campagnes de mobilisation pour inciter les fournisseurs issus des pays en développement, des pays les moins développés et des pays en transition à prendre part à ces projets, ce qui a permis d'améliorer nettement les ratios de participation. Entre 2019 et le 31 décembre 2023, le Secrétariat a organisé 277 séminaires à l'intention des entreprises, dont 138 dans des pays en développement et des pays en transition économique. En outre, 50 manifestations internationales et régionales ont été organisées avec la participation de fournisseurs issus de pays en développement. Au 30 septembre 2024, 31 séminaires à l'intention des entreprises avaient été organisés, dont 17 dans des pays en développement ou en transition, et 4 manifestations internationales et régionales avaient été tenues avec la participation de fournisseurs de ces régions. Les possibilités d'affaires doivent être publiées ou communiquées de manière à susciter les réponses les plus avantageuses en fonction de la nature et des circonstances du produit requis, par exemple au moyen d'annonces à la radio locale ou régionale, ou d'avis sur les sites Web d'autres organisations, dans les journaux locaux ou régionaux ou dans des revues spécialisées. Des communications, y compris des notes verbales destinées aux États Membres, peuvent éventuellement être publiées pour garantir une plus grande diffusion de l'information. Le Secrétariat se sert également d'autres canaux pour aller au-devant des fournisseurs, tels que les chambres de commerce et les délégations commerciales. Pour renforcer encore ses efforts de communication, l'ONU continuera sur sa lancée et adaptera ses stratégies lorsque nécessaire, afin de diversifier et ajustera ses approches si nécessaire, afin de diversifier plus avant sa base de fournisseurs. Elle tirera notamment parti des plateformes numériques pour prendre contact de façon plus large et en temps réel avec des fournisseurs potentiels issus de pays en développement et de pays en transition, y compris ceux issus de groupes sous-représentés, tels que les entreprises appartenant à des femmes ou favorisant l'intégration des personnes handicapées. Elle s'emploiera également à consolider ses liens de collaboration avec des organisations en vue de tenir des formations et des webinaires ciblés, l'objectif étant de faire en sorte que les fournisseurs potentiels soient mieux à même de s'inscrire et de participer aux appels d'offres, de remplir les critères demandés et de remporter les appels d'offres auxquels ils répondent. En outre, l'amélioration de l'analytique des données aidera à repérer les lacunes et à adapter les stratégies de mobilisation en fonction des besoins régionaux et sectoriels.

52. Le Comité consultatif rappelle la résolution [78/253](#) et salue les efforts déployés pour favoriser l'attribution de marchés à des fournisseurs issus de pays en développement, notamment les pays les moins avancés et les pays en transition économique (résolution [78/253](#), sect. V, par. 5). Il recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de poursuivre ses efforts et de continuer à chercher des moyens supplémentaires et novateurs de favoriser l'attribution de marchés à des fournisseurs issus de ces groupes de pays, en tenant compte des besoins des projets, des lieux où les projets sont menés et des avantages que pourraient offrir les fournisseurs locaux et régionaux, et de faire figurer dans son prochain rapport sur le plan d'équipement des informations actualisées sur le sujet.

Coopération avec les pays hôtes

53. Le Comité consultatif rappelle que, dans sa résolution [69/274 A](#), l'Assemblée générale a constaté le rôle de premier plan joué par les pays hôtes dans la construction et l'entretien des locaux occupés par l'ONU et souligné combien il importait de continuer de collaborer avec eux à cet égard (résolution [69/274 A](#) de l'Assemblée générale, sect. II, par. 4). **Le Comité consultatif réaffirme que, pour garantir la bonne exécution des projets, il importe d'associer les pays hôtes dès les premières phases de leur planification et tout au long de leur cycle de vie, selon qu'il convient.**

V. Conclusion

54. Les mesures que l'Assemblée générale est invitée à prendre sont celles énoncées au paragraphe 121 du rapport du Secrétaire général, à savoir prendre note du rapport et prendre note de l'intention du Secrétaire général de lui présenter, à sa quatre-vingtième session, des rapports distincts sur les travaux de rénovation et de modernisation proposés pour la CEA, la CEPALC et le complexe des Nations Unies à Jérusalem. Ayant posé la question, le Comité consultatif a été informé que « prendre note » était considérée comme un terme ne constituant ni approbation ni désapprobation de la part de l'Assemblée, comme indiqué dans la décision 55/488 de celle-ci. **Le Comité consultatif se réserve le droit d'examiner en temps utile le bien-fondé des éventuelles incidences sur les ressources nécessaires (voir aussi [A/78/7/Add.20](#), par. 65 [A/76/760](#), par. 7, [A/75/822](#), par. 7, [A/74/737](#), par. 9, et [A/73/755](#), par. 8).**

55. **Sous réserve des recommandations et observations qu'il a formulées ci-dessus, le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prenne note du rapport du Secrétaire général.**

Calendrier indicatif des besoins financiers prévus pour la période 2026-2034 et des dépenses effectives et inscrites au budget pour la période 2023-2025

Dépenses d'équipement : projets en cours et projets futurs probables

(En millions de dollars des États-Unis)

N°	<i>Grands projets de construction et projets relevant du chapitre 33 (dépenses et prévisions)^a</i>	<i>Total</i>	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
1.	Plan stratégique patrimonial (Genève) ^b	306,5	26,3	24,8	30,2	117,5	92,2	15,5	–	–	–	–	–	–
2.	Remplacement des bâtiments A à J (Nairobi)	45,5	21,3	21,9	2,2	0,1	–	–	–	–	–	–	–	–
3.	Projet de centre de conférences (Nairobi)	264,9	3,1	13,3	25,9	63,1	92,2	50,4	15,8	1,2	–	–	–	–
4.	Rénovation du bâtiment nord de la CEPALC	17,1	4,9	11,3	0,9	–	–	–	–	–	–	–	–	–
5.	Adaptation sismique du complexe de la CESAP	17,4	1,4	16,0	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
6.	Rénovation de l'Africa Hall de la CEA	42,1	12,8	28,8	0,5	–	–	–	–	–	–	–	–	–
7.	Chapitre 33 du budget-programme ^c	440,1	25,1	23,6	31,4	32,0	34,0	36,0	38,0	40,0	42,0	44,0	46,0	48,0
8.	Chapitre 33 : systèmes de conférence au Siège de l'Organisation des Nations Unies	86,1	–	3,6	10,7	32,3	24,5	15,0	–	–	–	–	–	–
9.	Chapitre 33 : remboursement annuel de deux emprunts contractés dans le cadre du Plan stratégique patrimonial	107,4	2,5	2,9	2,9	2,9	2,9	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4
Total partiel		1 327,2	97,4	146,1	104,8	247,8	245,7	130,3	67,1	54,5	55,4	57,4	59,4	61,4
<i>Projets d'équipement (dans le présent rapport)</i>		<i>Total</i>				2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
10.	Travaux de rénovation à la CEA	639,0				34,5	45,5	56,5	117,0	149,6	91,8	72,0	62,5	9,7
11.	Travaux de rénovation au complexe des Nations Unies à Jérusalem	91,2				1,9	7,6	7,3	5,5	15,3	18,9	18,4	6,1	10,2
12.	Travaux de rénovation à la CEPALC	74,9				3,8	7,1	14,1	20,5	19,0	10,5	–	–	–
13.	Mise à niveau générale des capacités de sûreté et de sécurité (les mises à niveau concernant la CEA, la CEPALC et le complexe des Nations Unies à Jérusalem sont incluses dans leurs projets d'équipement respectifs) ^d	63,1				14,0	12,2	13,9	9,0	5,6	8,4	–	–	–

N°	Grands projets de construction et projets relevant du chapitre 33 (dépenses et prévisions) ^a	Total	Années												
			2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	
14.	Marge de sécurité de 5 % pour imprévus (pour chaque projet pris dans son intégralité)	43,4													
	Total partiel (projets d'équipement, 2026-2034)	911,6				54,2	72,3	91,8	152,0	189,5	129,5	90,4	68,6	19,9	
	Total (montant cumulé des financements nécessaires pour 2026-2034)					302,0	318,0	222,0	219,1	244,0	184,9	147,8	128,0	81,2	

Abréviations : CEA = Commission économique pour l'Afrique ; CEPALC = Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes ; CESAP = Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique.

^a Les données relatives aux grands projets de construction sont présentées dans des rapports distincts et dans le fascicule du budget correspondant au chapitre 33 ; les ressources ayant trait au bureau de gestion des projets (chap. 18, 19, 21 et 29D) et à la sécurité (chap. 34) sont présentées séparément.

^b Les estimations révisées des dépenses ont été extraites du tableau S.5 qui figure dans le document complémentaire sur le plan stratégique patrimonial fourni au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires en 2024, et correspondent uniquement à la part des contributions statutaires versées au budget ordinaire. La part financée dans le cadre de prêts octroyés par le pays hôte n'est pas incluse. Les estimations révisées des dépenses se fondent sur celles présentées dans le plan de dépenses révisé figurant dans le rapport d'étape le plus récent (A/78/503), dont les montants ont été libellés en francs suisses, puis convertis en dollars américains en utilisant le taux de change des Nations Unies applicable en fonction des années budgétaires, soit 0,9272 pour 2023 et 0,8758 pour 2024 et toutes les années suivantes.

^c 1) Au chapitre 33 du budget-programme, un montant est prévu pour le remboursement de deux emprunts contractés auprès du Gouvernement suisse, comme suit :

(i) 125,1 millions de francs suisses dus en 50 versements annuels de 2,5 millions de francs suisses, dont le premier versement a été fait en 2021.

(ii) 274,9 millions de francs suisses dus en 30 versements annuels de 9,2 millions de francs suisses, dont le premier versement sera dû en 2026, une modification ayant été apportée à l'accord initial.

(2) À titre indicatif, les prévisions au titre du chapitre 33 du budget ordinaire sont fondées sur le montant des ressources proposées pour 2025 (avant actualisation des coûts). À partir de 2026, il est tenu compte dans les prévisions des sommes à rembourser au Gouvernement suisse au titre du deuxième emprunt contracté auprès de celui-ci (voir point ii) ci-dessus).

(3) Les chiffres relatifs au remboursement des emprunts contractés auprès de la Suisse ont été convertis en dollars américains en utilisant le taux de change des Nations Unies en vigueur à partir de 2023 (0,9272).

^d Les ressources nécessaires à la mise à niveau des services de sûreté et de sécurité à la CEA, au complexe des Nations Unies à Jérusalem, et à la CEPALC sont indiquées aux lignes 10, 11 et 12, respectivement, de la présente annexe.