



Immobilier : le point sur la stratégie de rénovation des bâtiments à Genève

Rapport du Directeur général

INTRODUCTION

1. En 2016, la Soixante-Neuvième Assemblée mondiale de la Santé a, dans sa décision WHA69(18), choisi de faire sienne la stratégie de rénovation des bâtiments à Genève et d'autoriser le Directeur général à accepter un prêt de CHF 140 millions sans intérêts sur 50 ans accordé par les autorités helvétiques pour financer la construction d'une nouvelle annexe. L'Assemblée de la Santé a en outre décidé d'approuver le recours au fonds immobilier¹ pour financer les rénovations du bâtiment principal et rembourser les échéances de l'emprunt.

2. Le présent rapport fait le point sur la situation actuelle des projets de construction et de rénovation, et présente les mécanismes de gestion des coûts et des risques y relatifs, en fournissant des précisions sur : les progrès accomplis au regard du calendrier préalablement fixé ; le coût de construction final envisagé pour la nouvelle annexe ; et le coût de rénovation du bâtiment principal.

ÉTAT DES PROJETS ET DES PROGRÈS RÉALISÉS AU REGARD DU CALENDRIER PRÉALABLEMENT FIXÉ

3. Le projet de construction de la nouvelle annexe a progressé comme prévu. Ont été réalisées les étapes ci-après :

- a) engagement d'un consultant chargé de la gestion des coûts de construction et des risques ;
- b) établissement de la version définitive de l'avant-projet détaillé de la nouvelle annexe ;
- c) obtention des permis de construire locaux ;
- d) mise au point de la version définitive de l'accord de prêt ;

¹ Suite à la décision WHA70(16) prise en 2017, ce fonds est devenu le volet immobilier du Fonds pour les infrastructures.

- e) établissement et publication du dossier d'appel d'offres et choix d'un maître d'œuvre pour la nouvelle annexe ;
- f) achèvement des travaux préparatoires ;
- g) réorganisation logistique destinée à libérer les bâtiments X et C avant démolition ;
- h) mise au point du contrat définitif relatif au système de chauffage et de climatisation du site, écologiquement viable, lequel sera mis en œuvre progressivement ;
- i) application de mesures actualisées pour contrôler l'accès au bâtiment ; et
- j) réorganisation du stationnement automobile et de l'accès des véhicules suite à la perte des emplacements situés sous les bâtiments X et C.

4. Le projet de construire une nouvelle annexe respecte l'échéancier et les estimations chiffrées communiquées aux États Membres en 2015.¹ Bien que les travaux de construction de la nouvelle annexe aient commencé légèrement plus tôt que prévu initialement, ils dureront un peu plus longtemps. Néanmoins, la date d'achèvement de la stratégie de rénovation des bâtiments à Genève dans son ensemble est conforme à l'estimation réalisée en 2015. La période de construction a été allongée de manière à tenir compte du programme de travail élargi à l'interface entre le bâtiment principal et la nouvelle annexe, y compris les mesures spéciales visant à diminuer et à gérer le bruit et les vibrations, afin de permettre au bâtiment principal de fonctionner tout au long de la période de construction. De telles mesures permettront de réduire la quantité de travail à effectuer lors de la phase II (rénovation du bâtiment principal).

5. Les travaux préparatoires ont débuté parallèlement à la planification et à la préparation préliminaires de la rénovation du bâtiment principal. Soucieux d'atténuer les risques nécessairement liés à la rénovation du bâtiment existants, le Secrétariat prévoit d'engager à un stade précoce un chargé de gestion qui prendra part aux phases de conception et de planification détaillées du projet et y apportera sa contribution.

Tableau 1. Principales étapes et calendrier du projet

Étape	Échéance préalablement indiquée	Situation actuelle et actualisation de l'échéance prévue
Remise au Secrétariat des études préliminaires	Octobre 2015	Achevée
Remise au Secrétariat des études approfondies	Décembre 2016	Achevée
Publication du dossier d'appel d'offres	Janvier 2017	Achevée
Travaux préparatoires à la construction du nouveau bâtiment	Septembre 2017	Achevés
Début des travaux de construction du nouveau bâtiment	Janvier 2018	Novembre 2017

¹ Voir le document A68/49.

Étape	Échéance préalablement indiquée	Situation actuelle et actualisation de l'échéance prévue
Livraison du nouveau bâtiment	Décembre 2019	Février 2020
Début des travaux de rénovation du bâtiment principal	Janvier 2021	Janvier 2021
Livraison du bâtiment principal	Décembre 2024	Décembre 2024

GESTION ET GOUVERNANCE DU PROJET

6. Le projet est géré conformément aux principes régissant les meilleures pratiques et au modèle de gouvernance communiqué à l'Assemblée de la Santé en 2016.¹ Un groupe externe de spécialistes, coordonné par une équipe interne chargée du projet et un conseil du projet composé de hauts responsables, permet une prise de décisions efficace et une surveillance transparente du calendrier, des coûts, des risques et de la conformité aux besoins. Une telle structure de gestion est fondamentale pour s'assurer que le projet est réalisé dans les délais et sans dépassement budgétaire.

PASSATION DE MARCHÉ

7. Le processus de passation de marché pour la construction de la nouvelle annexe est achevé. Il s'est déroulé conformément aux règles et règlements en vigueur à l'OMS. Un avis a été publié sur le site Web pertinent des Nations Unies invitant les maîtres d'œuvre expérimentés à manifester leur intérêt de concourir pour remporter le contrat de construction du nouveau bâtiment.

8. Les manifestations d'intérêt ont été évaluées en fonction de critères préalablement définis et les dossiers d'appel d'offres ont été remis aux candidats remplissant les conditions minimales requises.

9. L'adjudication s'est fondée sur la méthodologie de construction, le respect du cahier des charges, la gestion de la qualité et de la sécurité, la gestion des risques et les coûts de référence pour des bâtiments similaires érigés en Suisse.

Tableau 2. Rapport sur le coût du projet (en CHF)

	Budget approuvé (décision WHA69(18))	Coût final envisagé	Provision pour aléas de chantier	Total des contrats passés à ce jour	Total des travaux facturés et réglés à ce jour
Phase I : nouvelle annexe	139 951 891	131 001 891	8 950 000	119 700 000	12 800 000
Phase II : rénovation du bâtiment principal	109 545 000	104 800 000	4 745 000	14 200 000	1 200 000
Total	249 496 891	235 801 891	13 695 000	133 900 000	14 000 000

¹ Voir le document A69/56.

ESTIMATIONS : DIFFICULTÉS DÉCOULANT DES PROJETS

Construction de la nouvelle annexe

10. Les estimations préalables indiquaient un coût de construction s'établissant à CHF 140 millions pour le nouveau bâtiment. Ce chiffre reposait sur des études préliminaires et une ébauche d'avant-projet, lesquelles ont été approfondies au cours des années 2016 et 2017 de manière à établir des plans détaillés en vue d'obtenir le permis de construire et de faciliter le processus de passation de marché relatif à la construction du bâtiment.

11. Le Secrétariat et les équipes chargées de la gestion des plans et du projet ont collaboré à la conception du nouveau bâtiment afin d'affiner l'estimation du coût et de trouver des possibilités d'économiser et de gagner en efficacité. Le processus reste axé sur le maintien de la qualité et de la souplesse fonctionnelle de l'espace, et sur les normes environnementales et de performance du bâtiment, puisque ces aspects sont essentiels pour réaliser les économies prévues sur la durée de vie du bâtiment, lesquelles sont au cœur de la stratégie de rénovation des bâtiments à Genève.

12. Cela s'est traduit par une mise à jour de l'estimation des coûts montrant que la nouvelle annexe pouvait être construite pour un coût estimatif de CHF 139,9 millions, dont une provision de CHF 8,9 millions affectée aux aléas de chantier.

Rénovation du bâtiment principal

13. Les études préliminaires portant sur le projet de rénovation du bâtiment principal font état d'un projet visant à remplacer l'infrastructure technique conformément aux normes modernes, à enlever les matériaux contenant de l'amiante et à renforcer les performances techniques des façades et du toit.

14. Le projet comprend des difficultés inhérentes à la modernisation de l'infrastructure ainsi qu'au respect des normes modernes de performance énergétique et des impératifs d'aménagement et de configuration des bureaux. De telles demandes doivent être pondérées au regard des contraintes inhérentes à la préservation de l'intégrité architecturale du bâtiment principal.

15. Dans la dernière note d'information adressée aux organes directeurs par le Secrétariat, les coûts de construction relatifs à la rénovation du bâtiment principal étaient estimés à CHF 109 545 000, taxes et provision pour aléas de chantier compris.¹ Bien que les études aient démarré, il est bien trop tôt pour actualiser ce chiffre.

STRATÉGIES DE FINANCEMENT POUR LE PROJET DE RÉNOVATION

16. La structure financière de la stratégie de rénovation reste inchangée depuis les dernières informations communiquées aux États Membres à l'occasion de la Soixante-Neuvième Assemblée mondiale de la Santé.² La première phase, c'est-à-dire la construction du nouveau bâtiment, sera financée par un prêt sans intérêts sur 50 ans d'un montant de CHF 140 millions consenti par l'État hôte. L'accord de prêt conclu entre les autorités helvétiques et l'OMS a été signé en juin 2017 et l'emprunt sera remboursé à l'aide du volet immobilier du Fonds pour les infrastructures.

¹ Voir le document A69/56.

² Voir <http://www.who.int/about/structure/en/> (consulté le 3 octobre 2017).

17. La rénovation du bâtiment principal sera entièrement financée par le volet immobilier du Fonds pour les infrastructures.

FINANCEMENT DU VOLET IMMOBILIER DU FONDS POUR LES INFRASTRUCTURES

18. Le volet immobilier du Fonds pour les infrastructures est financé par le mécanisme de financement durable instauré aux termes de la résolution WHA63.7 (2010), à savoir :

- a) US \$10 millions alloués par le Directeur général, selon les disponibilités, à la fin de chaque exercice à prélever sur les recettes non fixées provenant des États Membres ; et
- b) un montant de US \$15 millions par exercice correspondant au volet immobilier au titre du prélèvement en rapport avec l'occupation des postes.

19. Le mécanisme de financement durable veille ainsi à ce qu'il ne soit plus fait appel aux États Membres pour des contributions fixées supplémentaires visant à financer la stratégie de rénovation des bâtiments à Genève.

20. Le financement du volet immobilier du Fonds pour les infrastructures devra être réévalué périodiquement, en particulier en ce qui concerne les US \$8 millions par exercice prévus pour remettre en état tout le patrimoine immobilier détenu par l'OMS et la disponibilité des crédits provenant des recettes non fixées des États Membres.

Tableau 3. Volet immobilier du Fonds pour les infrastructures : solde courant (en US \$)^a

Solde au 1 ^{er} janvier 2016	90 981 984
Crédits budgétaires	0
Recettes (prélèvements en rapport avec l'occupation des postes et rentrées provenant des loyers)	16 339 115
Dépenses	(8 312 366)
Total	99 008 733

^a Totaux à compter de juin 2017.

21. Le solde courant du volet immobilier du Fonds pour les infrastructures est conforme aux projections antérieures et en bonne voie pour financer les projets de construction prévus, rembourser les échéances de l'emprunt et assurer les réparations/l'entretien d'autres locaux.

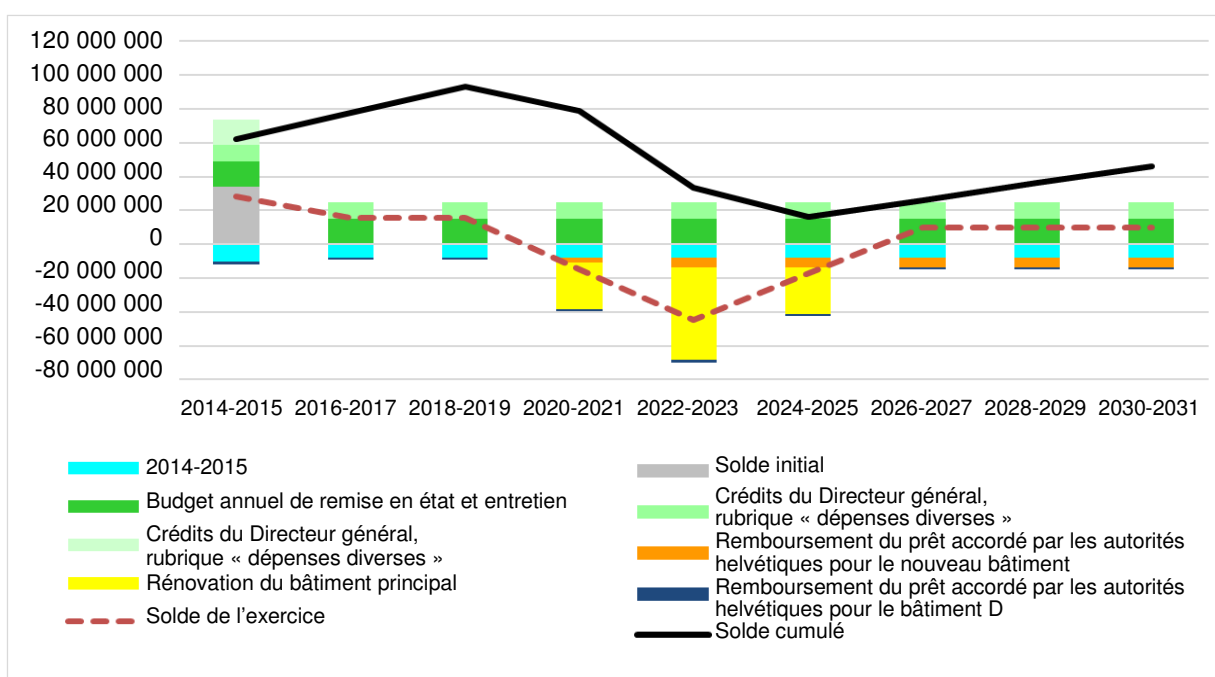
22. La trésorerie (cash flow) escomptée pour ce projet est aussi conforme aux projections antérieures et devrait rester positive pendant toute la période de mise en œuvre de la stratégie de rénovation des bâtiments à Genève. Le solde positif s'explique par le prêt consenti par les autorités helvétiques pour le nouveau bâtiment, la poursuite du mécanisme de financement durable concernant le volet immobilier du Fonds pour les infrastructures et sa gestion prudente pendant la période précédant le début de la rénovation du bâtiment principal.

23. Le solde positif du volet immobilier du Fonds pour les infrastructures facilite la mise en œuvre de la stratégie de rénovation des bâtiments à Genève sans recourir à un financement supplémentaire. Bien que la cession des bâtiments L1, L2 et M reste un objectif à long terme du Secrétariat, consécutif à l'achèvement de la rénovation du bâtiment principal, le financement de la stratégie immobilière ne

sera pas tributaire des recettes qui seront tirées de la vente de la parcelle 406 et des bâtiments L1, L2 et M.

24. Le solde prévu pour le volet immobilier du Fonds pour les infrastructures devrait s'inscrire dans le contexte des besoins futurs de tous les bureaux, y compris ceux du bâtiment de l'OMS/ONUSIDA à Genève. Ce bâtiment-là aura 19 ans lorsque s'achèvera la rénovation du bâtiment principal et des investissements importants pourront s'avérer nécessaires. Bien qu'aucune étude exhaustive visant à évaluer ces besoins n'ait encore été lancée, ils devront être pris en charge par le volet immobilier du Fonds pour les infrastructures (voir la figure ci-après).

Figure. Volet immobilier du Fonds pour les infrastructures : projection des recettes et des dépenses (en US \$)



GESTION DES COÛTS ET DES RISQUES

25. Tous les projets de construction sont par définition risqués. C'est pourquoi le Secrétariat a embauché des gestionnaires spécialisés dans les coûts et les risques inhérents à la construction ; il pourrait ainsi répertorier et quantifier les risques liés au projet, et participer à la gestion et à la coordination du processus d'atténuation des risques et de leur acceptation.

26. Un registre des risques lié au projet a été établi afin de montrer l'évolution des risques au regard des progrès accomplis. Ce registre est examiné et actualisé toutes les semaines dans le cadre du processus de gestion du projet avec la contribution des architectes, des ingénieurs, des gestionnaires du projet et des maîtres d'œuvre. Les risques sont évalués du point de vue de leur impact et de la probabilité de leur occurrence et sont hiérarchisés en conséquence. Lorsque c'est possible, on calcule à la fois l'incidence financière du risque et l'atténuation proposée. Le registre des risques figure systématiquement sur l'ordre du jour de chaque réunion du conseil du projet ; c'est à ce titre que sont examinés les risques recensés, la quantification de leur impact et les mesures d'atténuation proposées. L'atténuation des risques est un facteur déterminant pour les décisions relatives aux modifications techniques soumises à l'examen et à l'approbation du conseil du projet.

27. Le Secrétariat reste axé sur la maîtrise des coûts, qu'il s'agisse du coût de construction de l'ouvrage ou des coûts à long terme liés à la durée de vie du bâtiment achevé. Les architectes et les ingénieurs ont été chargés de proposer des projets simples, pérennes, nécessitant peu d'entretien, entraînant une diminution future des frais de fonctionnement de l'Organisation comme le système de climatisation et de chauffage urbain devant remplacer les chaudières et les dispositifs de refroidissement installés sur le site. Cela permettrait de réduire la consommation énergétique ainsi que les émissions de dioxyde de carbone, rendant ainsi superflue la nécessité de réparer et de renouveler le système, tout en diminuant les effectifs et les besoins de gestion du bâtiment. Le projet qui en résulte non seulement simplifie et amoindrit les coûts de construction, mais permet aussi de réaliser chaque année des économies sur toute la durée de vie du bâtiment.

28. Les coûts sont examinés chaque semaine par l'équipe chargée du projet sous l'autorité des gestionnaires spécialisés dans les coûts de construction. Les avant-projets et les coûts estimatifs correspondants sont constamment revus en fonction des indices de référence locaux, tirés de processus d'appel d'offres et de modèles de prix de revient industriel comparables. Lorsqu'on estime que les avant-projets risquent de dépasser les paramètres de coût ou d'excéder les indices de référence localement applicables, les architectes et les ingénieurs sont priés de revoir leur copie ou de proposer des solutions permettant de se conformer au budget préalablement fixé. Cette stratégie permanente d'optimisation du rendement doit être modulée en tenant compte de la nécessité de produire un bâtiment durable sur le long terme et des besoins opérationnels de l'Organisation.

MESURES À PRENDRE PAR LE COMITÉ DU PROGRAMME, DU BUDGET ET DE L'ADMINISTRATION

29. Le Comité est invité à prendre note du rapport sur la stratégie de rénovation des bâtiments à Genève.

= = =