Organisation mondiale de la Santé

SOIXANTE-SIXIÈME ASSEMBLÉE MONDIALE DE LA SANTÉ **A66/42**
Point 24.2 de l'ordre du jour provisoire **14 mai 2013**

Immobilier

Rapport du Directeur général

INTRODUCTION

1. À sa dix-septième réunion, en janvier 2013, le Comité du Programme, du Budget et de l'Administration du Conseil exécutif a examiné une version antérieure de ce rapport.[1] Dans son rapport au Conseil exécutif,[2] le Comité a demandé des éclaircissements supplémentaires sur l'impact de la rénovation générale et d'autres projets prioritaires précédemment mentionnés avant d'approuver la construction du nouveau bureau auxiliaire de pays à Garowe, dans le Pount (Somalie). Il a également noté dans ce rapport que le Secrétariat lui communiquerait des informations actualisées à sa réunion de mai 2013. À sa cent trente-deuxième session, le Conseil exécutif a examiné les deux rapports. Au cours des débats,[3] en réponse aux observations des membres, le Secrétariat s'est engagé à élaborer une nouvelle stratégie pour examen par les organes directeurs en mai 2013.

POINT SUR L'APPLICATION DU PLAN-CADRE D'ÉQUIPEMENT

2. D'importants progrès ont été accomplis en 2011 et 2012 au regard des priorités immédiates de rénovation autorisées par l'Assemblée de la Santé dans la résolution WHA63.7. Au Siège, la première phase des travaux urgents concernant la sécurité incendie du bâtiment principal a été menée à bien. Il s'agissait d'améliorer l'accès aux sorties de secours dans le bâtiment principal et d'empêcher le feu de se propager en cas d'incendie. Les travaux de rénovation visaient notamment à renforcer l'intégrité du cloisonnement dans la structure du bâtiment principal, à mettre à jour la signalisation en cas d'urgence, à installer des portes coupe-feu pour l'accès aux sorties de secours et aux ascenseurs, à installer du matériel de pressurisation des sorties de secours verticales et à installer des sorties de secours horizontales.

3. Un comité commun comprenant des représentants des autorités suisses a été créé en vue de poursuivre les travaux concernant la stratégie de rénovation du site du Siège.

4. Des mesures importantes ont été prises pour garantir le respect des Normes minimales de sécurité opérationnelle des Nations Unies dans les Régions, et les travaux ont déjà été menés à bien dans certaines d'entre elles. Dans celles de la Méditerranée orientale et du Pacifique occidental, par

---

[1] Document EB132/33.

[2] Document EB132/43.

[3] Voir les procès-verbaux de la cent trente-deuxième session du Conseil exécutif, quatorzième séance.

exemple, et dans les bureaux situés dans des zones au niveau de sécurité jugé « substantiel », « élevé » et « très élevé », le respect des Normes est actuellement de 100 %. Dans la Région africaine, cependant, il faut redoubler d'efforts et accroître les ressources pour tendre vers l'application des Normes minimales de sécurité opérationnelle là où le niveau de sécurité est élevé.

5. Le Tableau 1 récapitule les besoins de ressources du plan-cadre d'équipement tels que prévus dans la stratégie actuelle de rénovation. Le résumé ci-dessous conserve les hypothèses financières associées à la rénovation étage par étage du bâtiment principal.

Tableau 1. Stratégie actuelle de rénovation : résumé des besoins de ressources du plan-cadre d'équipement

Bureau	Coût estimé (en millions de US $)					Total
	2012-2013	2014-2015	2016-2017	2018-2019	2020-2021	
Afrique	4,054	2,000	1,915	1,950	0,800	**10,719**
Amériques	0,500	0,248	0,141	0,134	0,323	**1,346**
Asie du Sud-Est	4,445	6,180	7,405	1,150	1,600	**20,780**
Europe	5,285	1,200	1,200	1,250	1,250	**10,185**
Méditerranée orientale	4,442	1,825	2,225	0,800	0,950	**10,242**
Pacifique occidental	1,830	1,000	1,000	1,000	1,000	**5,830**
Siège	20,050	44,230	44,600	29,300	7,300	**145,480**
Total	**40,606**	**56,683**	**58,486**	**35,584**	**13,223**	**204,582**

SITUATION DU FONDS IMMOBILIER

6. Un montant de US $22 millions a été alloué au fonds immobilier en 2010. Conformément à la résolution WHA63.7, il a été affecté à des projets prioritaires liés à la sécurité, à des travaux urgents de sécurité incendie et à des études préliminaires sur la rénovation requise au Siège. En 2011, un mécanisme de financement durable du fonds immobilier a été établi, prévoyant une allocation biennale de US $10 millions et une augmentation de 1 % du prélèvement en rapport avec l'occupation des postes. Alors que la hausse de 1 % dudit prélèvement a permis de dégager US $7,5 millions pour le fonds immobilier début 2012, on n'a pas disposé de ressources permettant d'allouer le montant de US $10 millions précédemment autorisé par l'Assemblée de la Santé.[1] Le groupe d'arbitrage et de validation du plan-cadre d'équipement a élaboré une méthode objective de validation pour établir un ordre de priorités dans l'allocation des ressources du fonds immobilier. Il continue de donner priorité aux projets liés à la sécurité et à la sûreté. Le solde non affecté du fonds immobilier s'établissait à environ US $9,2 millions au 31 décembre 2012 (voir le Tableau 2 ci-après).

[1] Voir la résolution WHA63.7.

Tableau 2. Situation du fonds immobilier (hors allocation et charges financières)

	Solde du fonds (en US $)[a]
Janvier 2012	18 120 580
Recettes à ce jour en 2012	8 699 147
Dépenses à ce jour en 2012	7 724 127
Projets approuvés par le groupe d'arbitrage et de validation du plan-cadre d'équipement mais non encore décaissés	9 812 919
Solde disponible au 31 décembre 2012	**9 282 636**

[a] Ces chiffres excluent les contributions en nature (Centre mondial de services de Kuala Lumpur) ; les recettes comprennent les loyers et le prélèvement en rapport avec l'occupation des postes.

7. Le Tableau 3 ci-dessous présente la situation du fonds immobilier et les projets que le groupe d'arbitrage et de validation du plan-cadre d'équipement a financés avec celui-ci depuis l'approbation des crédits par la Soixante-Troisième Assemblée mondiale de la Santé. Le Tableau précise également les délais d'achèvement prévus de ces projets.

Tableau 3. Projets d'infrastructure financés par le fonds immobilier depuis 2010

Projet	Statut du projet	Observations
Siège : travaux urgents de sécurité incendie et études sur la rénovation	La première phase des travaux urgents de sécurité incendie a été menée à bien	Des études de consultants sont en cours pour définir une stratégie globale de rénovation
Région de la Méditerranée orientale : mise en conformité du Bureau régional et des bureaux de pays avec les Normes minimales de sécurité opérationnelle des Nations Unies	Travaux achevés	
Bureau régional de l'Europe : réparations d'urgence à la suite d'une inondation	Travaux achevés	
Bureau régional de la Méditerranée orientale : nouveau bureau proposé à Garowe, dans le Pount (Somalie)	Projet non lancé (en attendant l'approbation de l'Assemblée de la Santé)	
Bureau régional de l'Afrique : rénovation des routes, de l'évacuation des eaux et remplacement de l'éclairage	Entrepreneur sélectionné	Achèvement prévu des travaux en 2013
Bureau régional du Pacifique occidental : rénovation du système d'extinction d'incendie et analyse sismique	Études de consultants en cours	Achèvement prévu des travaux en 2013
Région du Pacifique occidental : mise en conformité du Bureau régional et des bureaux de pays avec les Normes minimales de sécurité opérationnelle des Nations Unies	Travaux achevés	
Siège : mise à niveau urgente du LAN et du PBAX	Les marchés ont été attribués et les travaux devraient débuter mi-2013	Projet dont l'achèvement est prévu en 2013

Projet	Statut du projet	Observations
Reconstruction du Bureau de Haïti après le séisme	Étapes préliminaires du projet en voie d'achèvement avec le partenaire d'exécution (UNOPS)*	Projet dont l'achèvement est prévu en 2013

* UNOPS : Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets.

FINANCEMENT PROPOSÉ D'UN NOUVEAU BUREAU AUXILIAIRE DE PAYS À GAROWE, DANS LE POUNT (SOMALIE) : CONSÉQUENCES SUR LES PRIORITÉS MONDIALES EN MATIÈRE D'IMMOBILIER

8. À sa cent trente-deuxième session, le Conseil exécutif a demandé des éclaircissements sur les conséquences que le financement de la construction d'un bureau auxiliaire de pays à Garowe, dans le Pount (Somalie), pourrait avoir sur les autres priorités de rénovation.

9. Tous les projets que les bureaux régionaux proposent au groupe d'arbitrage et de validation du plan-cadre d'équipement en vue d'un financement par le fonds immobilier sont notés à l'aide d'une méthodologie de validation qui utilise six indicateurs mesurés objectivement :

- sécurité ;
- santé et sûreté ;
- conséquences financières ;
- problèmes environnementaux ;
- nouvelle technologie ou obsolescence ;
- intervention en cas de catastrophe ou critères applicables localement.

10. Chaque indicateur est subdivisé en fonction des priorités. Les indicateurs de sécurité et de sûreté sont pondérés de manière à donner une priorité élevée à l'amélioration de la sécurité des sites, conformément à la résolution WHA63.7. Les scores de l'ensemble des indicateurs sont ensuite additionnés pour calculer le score global de chaque projet. Les projets obtenant les scores les plus élevés sont financés en priorité et, parmi eux, ceux motivés par des questions de sécurité sont examinés en premier lieu.

11. Il convient de noter que l'indicateur de sécurité d'un projet proposé sera d'autant plus élevé que le site est vulnérable et que l'investissement (modernisation ou construction) permet de réduire cette vulnérabilité.

12. Le projet de Garowe a été soumis pour examen avec quatre autres projets justifiés par des motifs de sécurité. Il a obtenu le score le plus élevé sur le plan de la sécurité et la deuxième position une fois les six indicateurs pris en considération.

13. Dans une perspective plus générale, on pourrait penser que l'affectation de US $1,6 million à la création d'un nouveau bureau auxiliaire en Somalie va aggraver le déficit de financement pour la rénovation du Siège et des autres grands bureaux. Néanmoins, il convient de noter que les besoins

actuels de financement pour ces opérations sont trop importants pour procéder à des injections ponctuelles de capital depuis le fonds immobilier, raison pour laquelle d'autres modalités de financement sont à l'étude.

14. Après avoir comparé et examiné l'ensemble des projets, le groupe d'arbitrage et de validation du plan-cadre d'équipement a recommandé que tous les projets justifiés par des motifs de sécurité soient financés par le fonds immobilier.

POINT SUR LA STRATÉGIE DE RÉNOVATION DE L'OMS

15. En 2010, un programme de réparation et de rénovation a été lancé pour les différents bâtiments composant le parc immobilier du Siège. Des études récentes ont cependant montré qu'une approche globale, à l'échelle du site, permettrait de réduire l'impact des travaux de construction sur les activités courantes de l'Organisation et de réaliser des économies opérationnelles à long terme. À l'échelle du cycle de vie des bâtiments, elle pourrait en dernière analyse s'avérer plus économique qu'une politique de rénovation non coordonnée.

16. De plus, dans son examen de la gestion, de l'administration et de la décentralisation à l'OMS, le Corps commun d'inspection[1] a recommandé à l'Organisation d'élaborer des modes opératoires normalisés pour la gestion de son portefeuille immobilier et de son plan-cadre d'équipement. Les nouvelles procédures élaborées par conséquent imposent à l'OMS de mettre en œuvre des programmes préventifs de rénovation et d'entretien qui réduisent la nécessité des réparations d'urgence et au coup par coup et qui diminuent les coûts de fonctionnement et la fréquence des pannes. De plus, un degré élevé de priorité devrait être accordé aux dépenses d'équipement en vue de faciliter la mise en conformité avec les Normes minimales de sécurité opérationnelle des Nations Unies et d'éliminer ou d'atténuer les risques pour la santé et la sûreté. Chaque fois que possible, l'OMS cherchera à améliorer l'accessibilité et la performance environnementale de ses installations.

17. Les objectifs de la stratégie actualisée de rénovation du Siège sont donc :

- d'éliminer ou d'atténuer les risques pour la santé et la sûreté ;
- d'assurer la conformité avec la législation locale ;
- de réduire les coûts opérationnels à long terme du site du Siège ;
- d'accroître la flexibilité des bâtiments du Siège pour pouvoir les adapter à l'évolution des besoins opérationnels et soutenir les activités de l'OMS dans les décennies à venir.

18. Les troisième et quatrième objectifs représentent un changement de stratégie important par rapport à la proposition de 2010,[2] dans laquelle ni la maîtrise des coûts à long terme ni l'optimisation de la flexibilité des installations n'étaient des éléments moteurs pour les projets.

[1] Document JIU/REP/2012/6.

[2] Voir le document A63/36.

19. Les objectifs stratégiques s'appliqueront à l'avenir à tous les actifs immobiliers de l'Organisation. Des travaux sont menés pour analyser les données récentes de l'inventaire mondial du patrimoine immobilier et réaliser des études plus approfondies sur l'état général des installations que possède l'OMS, afin de pouvoir évaluer les engagements mondiaux sur le plan immobilier et de maîtriser et de réduire les coûts de fonctionnement à long terme.

20. Les importantes dépenses de fonctionnement et d'entretien associées aux bâtiments de l'Organisation et les possibilités de rationalisation et de gains d'efficience à long terme sont actuellement examinées. Il y a lieu, en particulier, de veiller au respect des Normes minimales de sécurité opérationnelle des Nations Unies et des normes de droit local. Cette approche de la gestion des installations et des biens immobiliers suppose de considérer les coûts globalement, sur toute la durée de vie, en partenariat avec les États hôtes et les autorités locales.

ÉTAT ACTUEL DU PARC IMMOBILIER DU SIÈGE

21. Les besoins de personnel du Siège ont augmenté depuis l'achèvement du bâtiment principal, en 1966, et le site a évolué en conséquence. Le Tableau 4 ci-dessous donne des informations détaillées sur les différents bâtiments du Siège, y compris leur superficie et leur année de construction.

Tableau 4. Vue d'ensemble des bâtiments du Siège

Bâtiment	Année de construction	Coût à la fin des travaux (en millions de CHF)	Superficie brute (m^2)	Capacité maximale (bureaux)	Type de bâtiment
Bâtiment principal	1967	15,9	42 900	1 318	Permanent
Bâtiment V	1967	0,3	1 920	140	Temporaire
Bâtiment X	1972	0,6	2 772	169	Temporaire
Bâtiment L1	1976	1,8	4 794	236	Préfabriqué
Bâtiment L2	1982	3,7	5 636	314	Préfabriqué
Restaurant	1985	2,7	2 748	0	Permanent
Bâtiment M	1989	14,2	7 510	340	Préfabriqué
Bâtiment temporaire du Conseil exécutif	2001	1,5	906	48	Préfabriqué
Bâtiment C	2003	4,3	2 442	132	Préfabriqué
Bâtiment D	2006	25,6	27 664	308	Permanent
Total		70,6	99 292	3 005	

22. Si l'on excepte le bâtiment principal, le restaurant et le récent bâtiment D (un projet conjoint OMS/ONUSIDA), on voit que l'évolution du parc immobilier du Siège se caractérise par la construction, d'une part, de bâtiments temporaires et, d'autre part, de bâtiments préfabriqués peu coûteux mais nécessitant un important entretien. Cette politique a eu plusieurs conséquences : utilisation de techniques de construction à court terme et à coût assez faible, intégration insatisfaisante entre les différents systèmes des bâtiments, choix dispendieux et inefficaces pour les infrastructures à court terme, et mauvaise performance environnementale. Il faut y ajouter la dégradation progressive du bâtiment principal à mesure que les infrastructures techniques et les aménagements intérieurs

arrivent en fin de vie. La découverte de matériaux contenant de l'amiante dans le bâtiment principal et dans les bâtiments V, L1 et L2 crée des risques additionnels pour la santé et la sûreté et entraîne des complications techniques lorsqu'il s'agit d'envisager la rénovation de ces locaux.

23. Outre l'augmentation du risque de panne dans les principaux systèmes des bâtiments et son incidence éventuelle sur la continuité opérationnelle, il faut noter le coût d'opportunité financière lié à certaines économies qui pourraient être réalisées immédiatement. Une solution doit donc être trouvée.

PROBLÈMES ACTUELS ASSOCIÉS AU PARC IMMOBILIER DU SIÈGE

24. En 1967, année où s'est achevée la construction du bâtiment principal du Siège, l'Assemblée de la Santé a adopté la résolution WHA20.23 dans laquelle elle a approuvé la construction du premier bâtiment temporaire sur le site du Siège. Dans les décennies qui ont suivi, six autres bâtiments temporaires ou préfabriqués ont été ajoutés.

25. Alors que ceux-ci arrivent à la fin de leur durée de vie théorique (qui est le plus souvent de 20 ans), plusieurs problèmes sont apparus dans le parc immobilier.

Performance environnementale

26. Les bâtiments de taille importante doivent être dotés de systèmes informatisés de gestion du chauffage et de la climatisation. Or il s'est avéré impossible d'assurer un contrôle global des différents systèmes à mesure qu'ont été construits les nouveaux bâtiments sur le site du Siège, d'où des problèmes de performance énergétique.

27. Les années consécutives de compression des dépenses de fonctionnement ont favorisé une politique d'entretien au coup par coup (consistant en fait à régler les pannes) plutôt que l'application d'un programme de remplacement des composants. Par conséquent, le matériel utilisé dans les infrastructures des bâtiments est inefficient et obsolète, ayant dépassé sa durée de vie prévue.

Sécurité incendie

28. Chaque bâtiment du Siège a été construit conformément à la réglementation alors en vigueur sur la sécurité incendie. Depuis, les règles ont évolué et certains systèmes sont devenus obsolètes, les pièces n'étant plus disponibles. Les améliorations dans ce domaine nécessitent bien souvent de modifier les infrastructures des bâtiments, avec d'importantes nuisances.

Souplesse opérationnelle

29. Deux bâtiments du Siège ont été construits en conteneurs préfabriqués. Trois autres sont en béton manufacturé. Ces deux méthodes de construction produisent des modules de bureaux que l'Organisation ne peut modifier : il lui est impossible, par exemple, de créer des espaces ouverts ou de bureaux individuels. Il s'ensuit que l'utilisation des bureaux n'est pas totalement efficiente, ce qui entraîne une hausse des coûts de fonctionnement.

Coûts de fonctionnement pour la gestion des installations

30. Tout au long du développement du parc immobilier du Siège, le principe du coût le plus faible a régi tant la conception des bâtiments que la passation des marchés (une exception notable étant le bâtiment D, achevé en 2006). La gestion de plusieurs bâtiments de petite taille construits dans divers matériaux peu coûteux entraîne des coûts de nettoyage et d'entretien supérieurs à ce qui serait le cas avec un bâtiment unique construit avec des matériaux nécessitant peu d'entretien. De plus, les systèmes de gestion des bâtiments n'ont pas été intégrés au moment d'ajouter de nouvelles unités, du fait de la complexité de la tâche, de son coût et des nuisances occasionnées. Cette approche à court terme entrave les efforts déployés pour maîtriser les coûts et réaliser des gains d'efficience.

CONTEXTE STRATÉGIQUE ET NÉCESSITÉ D'UNE RÉNOVATION GLOBALE

31. En mai 2010, l'Assemblée de la Santé a été informée que le bâtiment principal serait rénové étage par étage. Le coût du projet était estimé à 87 millions de francs suisses (hors hébergement temporaire du personnel, logistique et rénovation du sous-sol).[1] Le Secrétariat estime que 10 années environ seront nécessaires pour achever les travaux.

32. L'Assemblée de la Santé a ensuite adopté la résolution WHA63.7 autorisant le Directeur général, entre autres, à effectuer les études techniques nécessaires pour faciliter la rénovation du bâtiment principal du Siège et à engager les travaux urgents requis pour traiter les problèmes immédiats de sécurité incendie dans le bâtiment principal.

33. La première phase des travaux urgents de sécurité incendie du bâtiment principal s'est achevée en 2012, mais des travaux supplémentaires sont encore nécessaires dans le sous-sol du bâtiment principal et dans tous les autres bâtiments du Siège. Les travaux de sécurité incendie ont été longs et coûteux en raison, d'une part, des contraintes associées à la conduite de travaux de construction dans un bâtiment occupé et, d'autre part, du caractère très envahissant des chantiers menés dans les systèmes d'infrastructure du bâtiment.

34. Cette expérience a montré que, durant les 10 années de la période concernée, un plan de rénovation étage par étage perturberait fortement les activités courantes au sein du bâtiment, avec des risques importants pour la continuité opérationnelle.

35. Les études techniques et architecturales menées depuis 2010 indiquent en outre que les bâtiments temporaires et préfabriqués du Siège arrivent eux aussi en fin de vie et devraient être totalement rénovés ; elles montrent également que les limitations architecturales, infrastructurelles et fonctionnelles de ces constructions mettent en doute la rationalité économique des investissements importants qui seraient nécessaires pour résoudre les problèmes notés plus haut.

36. À la lumière de ces éléments et compte tenu des orientations des États Membres et des recommandations du Corps commun d'inspection tendant à ce que des politiques à long terme de gestion des bâtiments soient adoptées, une stratégie globale de rénovation à l'échelle du site a été envisagée plutôt qu'une rénovation étage par étage cantonnée au bâtiment principal.

[1] Voir le document A63/36.

37. En prenant en considération l'état de l'ensemble des bâtiments du site et en s'inscrivant dans une approche globale de la rénovation, différentes possibilités ont été examinées et comparées avec la rénovation étage par étage du bâtiment principal proposée en 2010.

38. Selon les conclusions de l'étude réalisée par les ingénieurs et architectes, le coût de la rationalisation et de la rénovation complète du parc immobilier du Siège serait inférieur d'au moins US $60 millions, sur les prochaines 40-50 années, à celui d'une rénovation non coordonnée des différents bâtiments existants. Également, une telle stratégie perturberait moins le fonctionnement de l'OMS, permettrait de maîtriser les coûts de fonctionnement à long terme, favoriserait une plus grande flexibilité dans l'usage des locaux et, enfin, lisserait les besoins en dépenses d'équipement, les facilités de prêt de l'État hôte pouvant alors être utilisées.

39. Un plan global à l'échelle du site présente un certain nombre d'avantages. Il permettrait :

- de répondre aux besoins à long terme d'entretien et de rénovation de l'ensemble des bâtiments du Siège ;
- de réduire le coût de la rénovation sur la totalité du cycle de vie, par rapport à une rénovation non coordonnée des bâtiments existants ;
- de rationaliser les bâtiments du Siège et d'en réduire la taille et le nombre, diminuant ainsi les coûts de fonctionnement à long terme ;
- de se conformer à la législation locale, en particulier pour la sécurité incendie et l'environnement ;
- de réduire à long terme les coûts d'entretien et de fonctionnement par la mise en place d'installations modernes à entretien réduit ;
- de rationaliser et d'optimiser les infrastructures de technologies de l'information ;
- de préserver la capacité de l'OMS à soutenir les États Membres durant les travaux, en limitant les nuisances ;
- de réduire ou de supprimer les risques pour la sécurité du personnel et des visiteurs (en évitant de devoir mener des travaux de construction dans un bâtiment occupé) ;
- de lisser les dépenses d'équipement sur 50 ans, moyennant des prêts de l'État hôte ;
- de protéger l'intégrité architecturale du bâtiment principal du Siège.

OPTIONS ÉTUDIÉES

40. L'étude engagée en vue de réexaminer les aspects économiques du projet de rénovation a consisté à comparer le plan de rénovation du bâtiment principal (l'option 4 du Tableau 5 ci-après) à trois autres options tendant à établir une stratégie globale de rénovation du site du Siège de l'OMS. Ces différentes options sont présentées ci-dessous.

Option 1. Construction d'un nouveau bâtiment de 1100 bureaux à faible consommation énergétique et à entretien réduit ; démolition des trois bâtiments annexes existants ; rénovation du bâtiment principal ; et vente de trois autres bâtiments annexes

41. Dans ce cas de figure, on commencerait par construire un nouveau bâtiment, ce qui permettrait d'héberger ailleurs le personnel du bâtiment principal. Une fois le nouveau bâtiment achevé, le personnel serait déplacé et le bâtiment principal vide serait rénové. Les travaux terminés, le personnel des bâtiments annexes retournerait dans le bâtiment principal, et les bâtiments annexes superflus pourraient alors être démolis ou vendus.

Option 2. Construction d'un nouveau bâtiment temporaire de 300 bureaux ; location d'un espace de 300 bureaux à l'extérieur ; rénovation du bâtiment principal et des annexes existantes ; et démolition du bâtiment temporaire à l'achèvement des travaux

42. Dans ce cas de figure, un bâtiment temporaire en conteneurs serait construit à l'intention d'une partie du personnel du bâtiment principal. Les autres fonctionnaires du bâtiment principal seraient hébergés dans des bureaux loués à l'extérieur du site. Le bâtiment principal, vide, serait rénové de même que les annexes existantes. Une fois la rénovation achevée, le personnel hébergé dans les bureaux loués reviendrait et le bâtiment temporaire serait détruit.

Option 3. Location d'un espace de 600 bureaux à l'extérieur ; rénovation du bâtiment principal et des annexes existantes

43. Cette option est semblable à l'option 2, sauf qu'aucun bâtiment temporaire ne serait construit et que davantage de bureaux seraient loués à l'extérieur.

Option 4. Surélévation des bâtiments L et M pour y ajouter 260 bureaux ; location d'un espace de 300 bureaux à l'extérieur ; et rénovation étage par étage du bâtiment principal et des annexes existantes

44. Dans ce cas de figure, les bâtiments L et M seraient surélevés en y ajoutant des constructions temporaires destinées au personnel déplacé depuis le bâtiment principal. Un espace supplémentaire devrait être loué à l'extérieur. Le bâtiment principal, vide, serait rénové, puis les annexes. À la fin du projet, les nouveaux et les anciens bâtiments temporaires pourraient être démolis.

45. L'option consistant à entretenir et rénover progressivement les bâtiments a également été comparée à la rénovation prévue du bâtiment principal. Le Tableau 5 ci-après résume les différentes options. Leurs coûts estimés sur toute la durée de vie sont précisés au Tableau 6.

Tableau 5. Vue d'ensemble des options de rénovation du Siège

	Statu quo par rapport à 2012	Entretien et réparation des bâtiments existants	Option 1	Option 2	Option 3	Option 4
Description	Situation actuelle	Poursuite de l'utilisation du site actuel et rénovation technique progressive	Construction d'un nouveau bâtiment d'une capacité de 1100 bureaux et rénovation du bâtiment principal	Construction d'un bâtiment temporaire d'une capacité de 300 bureaux et location d'un bâtiment d'une capacité de 300 bureaux ; rénovation du bâtiment principal	Location d'un bâtiment d'une capacité de 600 bureaux ; rénovation du bâtiment principal	Surélévation des bâtiments L et M pour y ajouter 260 bureaux ; location d'un bâtiment d'une capacité de 300 bureaux ; rénovation du bâtiment principal par tranches de deux étages
Nombre de bâtiments à la fin des travaux	10	8	3	7	7	7
Superficie (m^2)	97 517	94 691	91 289	92 249	92 249	92 249
Consommation électrique (kWh/an)	8,249 millions	7,820 millions	3,372 millions	4,210 millions	4,210 millions	4,341 millions
Nombre maximal de bureaux	3 005	2 732	2 641	2 600	2 600	2 860
Durée totale du projet		20 ans	10 ans	10 ans	9 ans	12 ans
Durée des travaux de construction		20 ans	8 ans	8 ans	8 ans	9 ans

Rationaliser l'espace et maîtriser les coûts

46. Le fait de réduire le nombre de bureaux, et donc la taille du nouveau bâtiment, permet de diminuer les coûts. En l'absence d'informations contraires, l'étude a été menée dans l'hypothèse que la taille du Siège demeure globalement constante. Ce postulat sera réexaminé dans le cadre de la réforme en cours, car des économies importantes pourraient être réalisées du point de vue de la construction et des coûts de fonctionnement futurs si l'OMS réduit la taille globale des bâtiments du Siège.

Tableau 6. Coût des options sur la durée de vie totale (évaluation réalisée sur 40 ans)

	Entretien et réparation des bâtiments existants	**Option 1**	**Option 2**	**Option 3**	**Option 4**
	Poursuite de l'utilisation du site actuel et rénovation technique progressive	Construction d'un nouveau bâtiment d'une capacité de 1100 bureaux et rénovation du bâtiment principal	Construction d'un bâtiment temporaire d'une capacité de 300 bureaux et location d'un bâtiment d'une capacité de 300 bureaux ; rénovation du bâtiment principal	Location d'un bâtiment d'une capacité de 600 bureaux ; rénovation du bâtiment principal	Surélévation des bâtiments L et M pour y ajouter 260 bureaux ; location d'un bâtiment d'une capacité de 300 bureaux ; rénovation du bâtiment principal par tranches de deux étages
Investissement (en millions de CHF)	134,5	234	129,6	116,2	140,1
Coûts de fonctionnement et de maintenance (40 ans)	383,3	323,1	377,2	382,4	383,1
Coûts du déplacement du personnel (en millions de CHF)	7,0	4,9	3,5	3,5	3,4
Frais immobiliers	0	-82,5*	11,4	22,8	11,4
Flux de trésorerie sur 40 ans (en millions de CHF)	524,8	479,5	521,7	524,9	538

* Vente de bâtiments (L1, L2 et M).

COMPARAISON DES OPTIONS

47. Le Tableau 7 présente les grandes lignes de l'analyse technique menée sur les quatre options de construction et sur l'option d'entretien et de réparation.

Tableau 7. Comparaison des différentes options

Indicateur	Entretien et réparation des bâtiments existants	Option 1	Option 2	Option 3	Option 4
Réduction des coûts d'entretien	Neutre	Très satisfaisant	Satisfaisant	Neutre	Neutre
Optimisation énergétique du site	Neutre	Très satisfaisant	Satisfaisant	Satisfaisant	Satisfaisant
Rationalisation et modernisation des réseaux de technologies de l'information	Neutre	Très satisfaisant	Satisfaisant	Satisfaisant	Satisfaisant
Intégrité urbaine et architecturale	Neutre	Satisfaisant	Neutre	Neutre	Neutre
Réduction des investissements dans l'entretien et la modernisation des annexes	Insatisfaisant	Très satisfaisant	Insatisfaisant	Insatisfaisant	Insatisfaisant
Amélioration de la sécurité incendie et de la sécurité au travail	Satisfaisant	Très satisfaisant	Satisfaisant	Satisfaisant	Satisfaisant
Amélioration de la flexibilité et de la modularité de l'espace	Neutre	Très satisfaisant	Neutre	Neutre	Satisfaisant
Image de l'OMS	Insatisfaisant	Très satisfaisant	Satisfaisant	Satisfaisant	Satisfaisant
Aspects financiers	Insatisfaisant	Satisfaisant	Médiocre	Insatisfaisant	Très insatisfaisant
Mise en œuvre					
Poursuite des activités durant la rénovation	Insatisfaisant	Très satisfaisant	Satisfaisant	Satisfaisant	Très insatisfaisant
Optimisation de la rénovation du bâtiment principal	Insatisfaisant	Très satisfaisant	Très insatisfaisant	Très insatisfaisant	Très insatisfaisant
Réduction des besoins en infrastructures temporaires	Médiocre	Très satisfaisant	Médiocre	Médiocre	Très insatisfaisant
Réduction des nuisances durant la période de construction	Satisfaisant	Très satisfaisant	Médiocre	Insatisfaisant	Médiocre
Risques					
Réduction du risque financier	Très satisfaisant	Satisfaisant	Médiocre	Insatisfaisant	Médiocre
Réduction des risques opérationnels	Très satisfaisant	Très satisfaisant	Satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant
Réduction des risques pour la santé et la sécurité	Neutre	Très satisfaisant	Satisfaisant	Satisfaisant	Satisfaisant

L'OPTION PRIVILÉGIÉE

Coût

48. Il est clair que, rapportés au cycle de vie total, les coûts de rénovation et de fonctionnement sont les plus faibles dans l'option 1 (calcul réalisé sur 40 ans – voir le Tableau 6). Les éléments opérationnels représentent près de la moitié du coût d'un bâtiment sur sa durée de vie totale. La réduction des coûts de fonctionnement sera indispensable pour maîtriser les coûts futurs, car on s'attend dans ce domaine à de fortes hausses de prix dans les années à venir, notamment pour les services collectifs. Exercer une influence sur ce plan est l'un des objectifs stratégiques de la politique immobilière de l'OMS et un axe majeur du projet de stratégie globale de rénovation à l'échelle du site.

49. L'**option 1** prévoit la possibilité de se défaire de trois bâtiments annexes (L1, L2 et M) rendus superflus par la construction d'un nouveau bâtiment à faible consommation énergétique et à entretien réduit. Leur valeur reste à déterminer, mais les estimations indiquent que cette vente pourrait financer une part importante de la rénovation du bâtiment principal. De même, comme les trois bâtiments annexes nécessitent eux aussi une importante rénovation, leur cession permettrait d'éviter de s'engager à cet égard et représenterait un choix préférable à celui d'y investir : ces constructions préfabriquées ne peuvent en effet être aménagées, ce qui diminue leur potentiel à long terme.

50. L'option 1 permet également de lisser les dépenses d'équipement à long terme, car elle donne accès aux prêts de l'État hôte pour les nouvelles constructions. Les autres options nécessiteraient des injections de capital importantes pour la rénovation, et prévoiraient un règlement intégral à l'achèvement des travaux de construction au lieu d'un remboursement progressif des prêts à l'État hôte.

Flexibilité

51. L'option 1 est celle qui offre la plus grande flexibilité dans l'utilisation de l'espace. La cession des bâtiments préfabriqués, qui ne peuvent être aménagés librement, ouvre des possibilités pour réduire les coûts de fonctionnement à long terme en diminuant la superficie globale des bureaux du Siège.

Santé et sûreté

52. La construction de nouveaux bâtiments permet de se conformer à la législation locale sans que les contraintes liées à la modification de bâtiments existants ne constituent un obstacle.

Diminution des nuisances durant les travaux

53. L'option 1 est celle qui permet d'atténuer au mieux les risques que les nuisances des travaux de construction font peser sur le fonctionnement quotidien de l'OMS. Il s'agit d'un facteur important, d'une part car toutes les options examinées nécessiteraient 10 années de travaux environ, et d'autre part car, en perturbant les activités de l'OMS, les travaux de construction auraient un impact financier qui, bien que non quantifiable, serait important et durable en l'absence de mesures d'atténuation efficaces. Or un aspect central du point de vue de la réduction des coûts est la possibilité offerte par l'option 1 de construire un nouveau bâtiment avec de céder ou de démolir les bâtiments annexes existants, car cela éviterait de devoir installer des structures temporaires d'hébergement (ce qui serait coûteux et induirait des nuisances) et de mener des travaux de rénovation dans un bâtiment occupé.

54. Sur la base de l'analyse des facteurs décrits ci-dessus, l'option 1 – à savoir la construction d'un nouveau bâtiment à faible consommation énergétique et à entretien réduit, la démolition des trois bâtiments annexes existants, la rénovation du bâtiment principal et la cession de trois autres bâtiments – est considérée comme optimale. C'est elle qui est la plus intéressante aussi bien pour le Secrétariat que pour les États Membres.

STRATÉGIE INTÉRIMAIRE DE RÉNOVATION

55. En 2010, il a été noté que le mauvais état du bâtiment principal exposait le Siège à des risques majeurs en matière de santé et de sécurité et pour la continuité des opérations. Certains de ces problèmes ont été réglés en 2012 avec l'achèvement de la première phase des travaux urgents. Malgré les progrès accomplis en 2012, des travaux supplémentaires seront nécessaires pour mener à leur terme la construction du nouveau bâtiment et la rénovation du bâtiment principal.

56. Afin de maîtriser et d'atténuer le risque opérationnel et de réduire les coûts au Siège, une stratégie intérimaire de rénovation sera lancée parallèlement aux travaux de construction du nouveau bâtiment. Cette stratégie s'attachera particulièrement à résoudre les problèmes qui présentent un risque grave pour la santé et la sécurité et à engager des mesures présentant un retour sur investissement positif sur la durée de la rénovation. On pourrait par exemple envisager de remplacer la chaufferie du bâtiment principal, opération qui, si elle était réalisée rapidement, dégagerait des économies opérationnelles justifiant un investissement immédiat. Des études sont en cours pour élaborer la stratégie intérimaire. Le fruit de ce travail devrait être intégré au plan-cadre d'équipement du Siège et présenté au groupe d'arbitrage et de validation du plan-cadre d'équipement chargé d'approuver le financement.

FINANCEMENT

57. Selon le scénario révisé, le coût total d'une rénovation globale serait de CHF 234 millions sur les 15 prochaines années (CHF 143 millions pour le nouveau bâtiment et CHF 91 millions pour la rénovation du bâtiment principal).

58. Dans le passé, l'État hôte a consenti des prêts sans intérêt, remboursables sur 50 ans, pour financer les nouvelles constructions. La proposition de solliciter un tel prêt pour le nouveau bâtiment repose sur l'idée qu'il pourrait en principe être remboursé au moyen du mécanisme de financement durable du fonds immobilier. Une telle stratégie a déjà été employée, la dernière fois en 2003 avec la construction du bâtiment commun OMS-ONUSIDA au Siège, autorisée par l'Assemblée de la Santé dans la résolution WHA56.13. Néanmoins, ce mécanisme a été utilisé pour financer le bâtiment principal et les bâtiments L et M.

59. Le mécanisme de financement durable pour le fonds immobilier a été créé en 2010. Une ponction de 1 % (soit le volet immobilier du prélèvement en rapport avec l'occupation des postes) est pratiquée sur les coûts de personnel, ce qui permet actuellement de dégager environ US $7,5 millions par an. Un montant supplémentaire de US $10 millions par période budgétaire, pris sur les recettes non fixées, comme l'autorise la résolution WHA63.7, porterait le total des fonds à US $25 millions par période budgétaire.

60. La figure ci-dessous indique les paiements réalisés et le solde du fonds immobilier pour la construction du nouveau bâtiment et la rénovation du bâtiment principal. Elle précise également les besoins de financement des bureaux régionaux, tels qu'indiqués dans la révision de 2012 du plan-cadre d'équipement mondial et dans la stratégie intérimaire de rénovation présentée ci-dessus.

61. Dans ce scénario, le mécanisme durable du fonds immobilier financerait, d'une part, le remboursement du prêt pour le nouveau bâtiment et, d'autre part, les coûts de rénovation du bâtiment principal. La cession des bâtiments L1, L2 et M suite à l'achèvement de la rénovation du bâtiment principal permettrait de reconstituer le fonds et de disposer de moyens adaptés pour financer les investissements immobiliers futurs tout en réduisant les sommes prélevées sur les contributions fixées non utilisées.

Figure. Solde du fonds immobilier

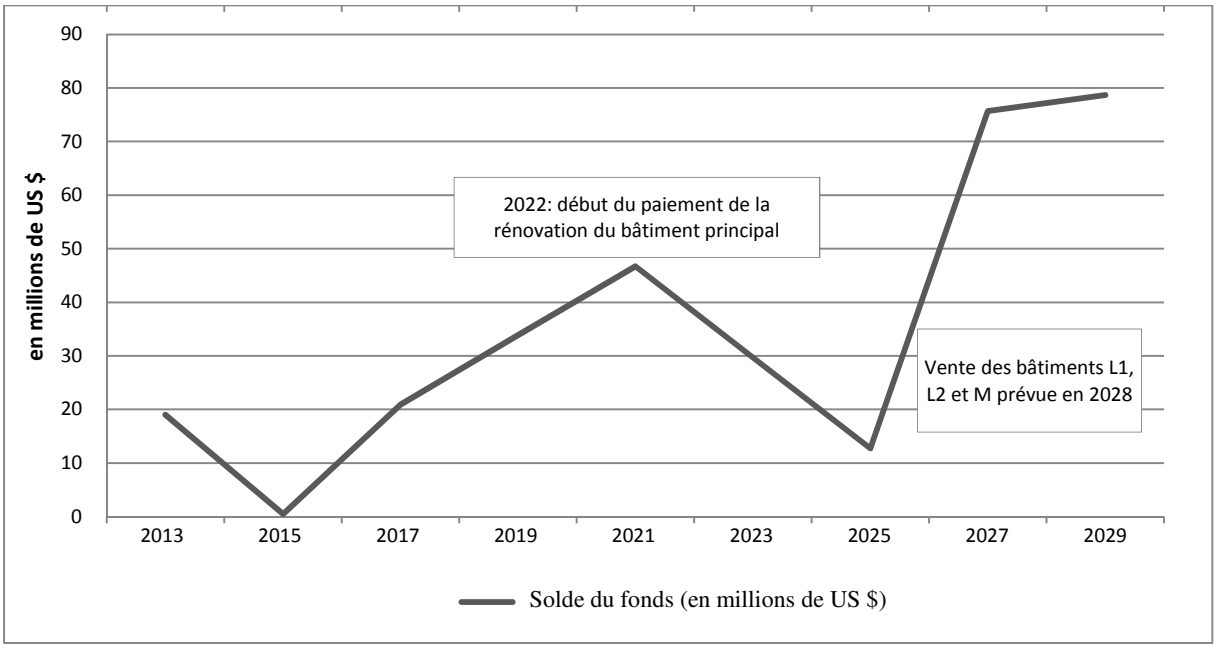

Tableau 8. Proposition d'arrangements financiers futurs : estimation des besoins et des dépenses du plan-cadre d'équipement si la solution optimale proposée de rénovation du Siège est retenue

Exercices budgétaires biennaux	Besoins de ressources prévus du plan-cadre d'équipement (en millions de US $)	Contribution prévue du mécanisme de financement durable (en millions de US $)	Solde prévu du fonds immobilier (en millions de US $)
2012-2013	35,550	15	19,0
2014-2015	18,495	25	0,5
2016-2017	19,609	25	20,9
2018-2019	11,987	25	33,9
2020-2021	12,190	25	46,7
2022-2023	42,000	25	29,7
2024-2025	42,000	25	12,7
2026-2027	42,000	25	27,7
2028-2029	12,000	15	78,7

62. Le Tableau 9 présente l'incidence de l'actualisation de la stratégie de rénovation du Siège sur les besoins mondiaux en ressources du plan-cadre d'équipement. La comparaison avec le Tableau 1 (qui présente les besoins en ressources de l'ancienne stratégie) révèle que les besoins en financement seraient réduits de plus de US $100 millions au cours des cinq prochains exercices budgétaires et que le profil d'investissement à long terme serait lissé.

Tableau 9. Stratégie révisée de rénovation : résumé des besoins en ressources du plan-cadre d'équipement

Bureau	Coût estimé (en millions de US $)					Total
	2012-2013	2014-2015	2016-2017	2018-2019	2020-2021	
Afrique	4,054	2,000	1,915	1,950	0,800	**10,719**
Amériques	2,001	0,990	0,564	0,537	1,290	**5.382**
Asie du Sud-Est	4,445	6,180	7,405	1,150	1,600	**20,780**
Europe	5,258	1,200	1,200	1,250	1,250	**10,185**
Méditerranée orientale	4,442	1,825	2,225	0,800	0,950	**10,242**
Pacifique occidental	1,830	1,000	1,000	1,000	1,000	**5,830**
Siège	13,000	5,300	5,300	5,300	5,300	**34,200**
Total	**35,030**	**18,495**	**19,609**	**11,987**	**12,190**	**97,311**

CALENDRIER

63. Le Tableau 10 présente un calendrier possible. Il s'agit d'estimations préliminaires qui pourraient faire faire l'objet d'ajustements en fonction de ce qui est approuvé par l'Assemblée de la Santé et des procédures et exigences de l'État hôte et de ses organes administratifs.

Tableau 10. Délais estimés

Étape	Date	Observations
Études et discussions préalables avec l'État hôte	En cours	
Accord de principe des organes directeurs	Mai 2014	
Approbation du financement par l'État hôte	Des éclaircissements de l'État hôte sont nécessaires	Peut être entrepris en parallèle
Concours d'architecture	Mai 2015	
Études détaillées	Mai 2016	
Autorisation de construction de l'État hôte	Décembre 2016	
Passation des marchés de construction	Juin 2017	
Période de construction du nouveau bâtiment	2017-2022	5 ans – démolition des bâtiments X et C
Occupation du nouveau bâtiment	2023	Le personnel du bâtiment principal est déplacé vers le nouveau bâtiment
Rénovation du bâtiment principal	2023-2027	Le personnel des bâtiments L1, L2 et M et du bâtiment annexe restant est déplacé vers le bâtiment principal
Vente des bâtiments L1, L2 et M	2028	

MESURES À PRENDRE PAR L'ASSEMBLÉE DE LA SANTÉ

64. L'Assemblée de la Santé est invitée à prendre note du rapport, à donner des orientations sur le projet de stratégie actualisée de rénovation du Siège, et à approuver la construction d'un nouveau bureau auxiliaire à Garowe, dans le Pount (Somalie).

= = =