



Conseil d'administration

316^e session, Genève, 1-16 novembre 2012

GB.316/PFA/3

Section du programme, du budget et de l'administration
Segment du programme, du budget et de l'administration

PFA

Date: 4 octobre 2012

Original: anglais

TROISIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Questions relatives au bâtiment: Projet de rénovation du bâtiment du siège

Objet du document

Le présent rapport rend compte des progrès réalisés dans le cadre du projet de rénovation du bâtiment du siège depuis la 315^e session du Conseil d'administration.

Objectif stratégique pertinent: Sans objet.

Incidences sur le plan des politiques: Aucune.

Incidences juridiques: Aucune.

Incidences financières: Aucune.

Suivi nécessaire: Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour discussion et orientation.

Unité auteur: Département de la gestion des locaux (FACILITIES).

Documents connexes: GB.309/PFA/BS/2(&Corr.), GB.309/PFA/11/1, GB.310/PFA/BS/1, GB.312/PFA/5(&Corr.), GB.313/PFA/INF/2, GB.313/PFA/INF/2(Add.), GB.313/PFA/3/2, GB.315/6/1 et GB.316/POL/2.

Introduction

1. A sa 309^e session (novembre 2010), le Conseil d'administration a approuvé un plan complet de rénovation du bâtiment du siège de l'OIT ¹ ainsi que le remplacement des 16 ascenseurs principaux du bâtiment ². Le présent document contient des informations sur les progrès accomplis depuis la 315^e session (juin 2012) du Conseil d'administration concernant les différentes activités qui constituent la première phase du projet de rénovation (2011-2015). Il contient également, sous la forme de deux annexes, un registre actualisé des risques et des informations sur les dépenses effectuées et les engagements financiers contractés dans le cadre du projet.

Remplacement des ascenseurs

2. Le remplacement des 16 ascenseurs principaux a débuté en juin 2012 et se déroule comme prévu. Le calendrier de remplacement prévoit la mise en service, d'ici à la fin octobre 2012, de deux nouveaux ascenseurs à chaque extrémité du bâtiment. Les travaux d'installation des autres ascenseurs se poursuivront jusqu'à la fin de 2013.

Cuisines

3. Les réparations structurelles des sols, du système de ventilation, du réseau de plomberie et des installations électriques des cuisines ont débuté en juillet 2012 par l'espace self-service de la cafétéria, dont la rénovation a été achevée à la fin septembre 2012. Le déménagement de la cafétéria «le Viennois», du niveau R1 au niveau R2, près de l'entrée du restaurant, a également commencé ³. Les travaux restant à effectuer, qui auront lieu de novembre 2012 à octobre 2013, concernent les cuisines à proprement parler. Ces travaux seront certes moins visibles pour le personnel et pour les visiteurs, mais leur coordination technique et leur exécution effective s'avèrent relativement complexes vu que les cuisines doivent rester en service pendant toute la durée des travaux de réfection.

Gestion du projet

4. En mai 2012, le marché relatif aux services du «pilote du projet» a été attribué à un consortium italo-suisse. Les membres de l'équipe de pilotage, constituée d'architectes, d'ingénieurs et d'autres professionnels du bâtiment, ont engagé les travaux préparatoires en juin 2012 en évaluant l'état du bâtiment, en étudiant tous les plans et autres documents disponibles et en effectuant des mesures lorsque nécessaire. A partir de cette évaluation, qui sera terminée d'ici à février 2013, l'équipe de pilotage préparera des projets de propositions pour la rénovation du bâtiment dans son ensemble. Ces propositions seront normalement prêtes en avril 2013. Une fois que les propositions auront été revues et approuvées par le Bureau, l'équipe de pilotage élaborera le cahier des charges détaillé et les plans techniques pour l'ensemble des travaux à réaliser, ce qui devrait être chose faite d'ici à septembre 2013. Enfin, l'équipe de pilotage établira les documents nécessaires au lancement d'une procédure d'appel d'offres international concernant la rénovation des

¹ Pour plus de détails concernant le plan, voir le document GB.309/PFA/BS/2(&Corr.).

² Voir document GB.309/PFA/11/1.

³ Voir document GB.312/PFA/5(&Corr.), paragr. 6.

étages 1 à 11, procédure qui sera engagée en février 2014. En outre, l'équipe de pilotage participera ensuite à l'évaluation des différentes offres, qui devrait être achevée en mai 2014. La rénovation des étages 1 à 11 proprement dite devrait commencer peu après. Durant la première phase du projet, deux tiers des étages seront rénovés tandis que la rénovation du dernier tiers interviendra en 2016, pendant la phase d'achèvement du projet (2016-2018).

5. Le Comité directeur du projet a constitué un petit groupe de travail chargé d'étudier les différentes possibilités qui s'offrent en matière de conception et d'aménagement des bureaux pour les étages 1 à 11. Ce groupe de travail a terminé ses travaux à la fin septembre 2012. Il est prévu que le personnel soit largement consulté au sujet des conclusions du groupe de travail en octobre-novembre 2012. L'équipe de pilotage a besoin de connaître la décision définitive du Bureau sur ce point avant la fin de l'année 2012 afin de pouvoir mettre la dernière main à ses propositions conformément au calendrier mentionné au paragraphe 4.
6. L'équipe de pilotage a revu le registre des risques associés au projet et ses observations sont prises en compte dans le registre des risques révisé joint en annexe I au présent document.
7. Conformément aux vues exprimées par le Conseil d'administration à sa 313^e session (mars 2012), le Bureau a recruté un chef de projet possédant des qualifications techniques et une expérience appropriées qu'il a acquises dans le secteur privé. Celui-ci prendra ses fonctions en novembre 2012.
8. Le Comité directeur du projet et l'équipe du projet continuent de se réunir à intervalles réguliers. Le Directeur général adjoint pour la gestion et la réforme présidera le Comité directeur du projet, et de nouveaux mécanismes de contrôle seront mis en place afin que des informations soient plus souvent communiquées au Directeur général sur le respect du budget alloué et des délais prévus.

Communication

9. Les informations relatives au projet continuent d'être régulièrement mises à jour sur les sites Internet et Intranet du BIT. Le personnel et les visiteurs sont par ailleurs tenus informés de la progression des travaux de remplacement des ascenseurs et de rénovation des cuisines au moyen de panneaux d'information et d'écrans vidéo installés au niveau R2 à chaque extrémité du bâtiment.

Budget du projet

10. On trouvera à l'annexe II des informations à jour sur les dépenses engagées dans le cadre du projet et imputées au Fonds pour le bâtiment et le logement et au budget ordinaire, telles qu'elles ont été comptabilisées à la fin du mois d'août 2012, de même que des informations sur les engagements financiers courants ou prévus pour la période 2012-2015. Les montants indiqués sous les rubriques dépenses et engagements courants tiennent compte de l'ensemble des contrats conclus à ce jour. Le projet ne dépasse pas les limites du budget approuvé, qui est de 89,1 millions de francs suisses (CHF). La sous-estimation apparente de la rénovation des cuisines est due à plusieurs raisons, la plus importante étant que les provisions indiquées dans le plan complet approuvé par le Conseil d'administration en novembre 2010 ont été établies compte tenu de la norme du secteur qui prévoit une marge de plus ou moins 15 pour cent. Il convient également de prendre en considération l'inflation enregistrée depuis 2010. Si l'inflation générale en Suisse reste faible, les indices

d'inflation dans le secteur de la construction en Suisse sont nettement supérieurs aux taux moyens d'inflation. Tel est le cas en particulier des aménagements de cuisine pour lesquels l'inflation a atteint 11 pour cent au cours des dix-huit derniers mois ainsi que des installations techniques dans les sous-planchers dont les prix ont augmenté de 15 pour cent environ. La majoration des coûts afférents à la réfection des cuisines est couverte par des provisions budgétaires pour inflation et dépenses imprévues.

11. Enfin, comme le Conseil d'administration en a été informé en novembre 2011 ⁴, il a été décidé de déplacer la cafétéria «le Viennois» du niveau R1 au niveau R2, ce qui aura pour effet de libérer 400 m² au niveau R1, qui pourront être transformés en bureaux et en espace de stockage. Le coût des travaux nécessaires, qui a été estimé à 276 000 francs suisses, n'aurait pas pu figurer dans l'estimation initiale de la rénovation des espaces cuisine et cafétéria car il avait été prévu au départ que tous travaux autres que la réfection des zones des cuisines et la rénovation de deux tiers des étages 1 à 11 ne seraient entrepris que pendant la phase finale du projet (2016-2018). Vu qu'il était possible de réaliser globalement des économies et aussi d'augmenter l'espace disponible, eu égard en particulier à la décision ultérieure de renoncer à construire des locaux provisoires, il a paru judicieux de mener à leur terme les travaux de rénovation de l'espace désormais vacant du «Viennois» au moment où les entreprises opèrent dans cette zone du bâtiment. Le coût estimatif total pour la phase 1 du projet reste dans les limites du budget approuvé. A mesure que le pilote du projet progressera dans ses travaux et que des données plus précises seront disponibles quant aux coûts, des informations budgétaires et des estimations de coûts révisées concernant la rénovation des étages 1 à 11 et les autres travaux dont la liste figure dans le plan complet seront présentées au Conseil d'administration.

⁴ Document GB.312/PFA/5(&Corr.)

Annexe I

Registre des risques concernant la phase 1 du projet de rénovation du bâtiment du siège de l'OIT (Version 2, août 2012)

1	Gouvernance, gestion et planification	Clés		
2	Pilotage	Probabilité	Proximité	Impact
3	Travaux	H: haute	P: proche	I: important
4	Rénovation des étages 1 à 11 (deux tiers)	M: modérée	M: moyenne	M: moyen
5	Rénovation des cuisines	F: faible	L: loin	F: faible
6	Remplacement des ascenseurs			
7	Construction de l'annexe			
8	Diagnostic amiante			
9	Lien avec la phase 2			

N°	Risque	Probabilité	Proximité	Impact (coût)	Impact (retard)	Impact (qualité)	Atténuation	Risque résiduel
1.	Gouvernance, gestion et planification							
1.1.	Gouvernance et gestion							
1.1.1.	Les processus de gouvernance et de gestion du projet ne sont pas clairement définis, d'où une confusion concernant les fonctions et attributions et les cadres de responsabilisation.	M	P	M	I	M	Bien définir les mandats respectifs du Comité directeur, de l'équipe, du pilote et de l'administrateur du projet.	Faible
1.1.2.	Capacité interne insuffisante pour gérer ce type de projet à grande échelle.	M	P	I	I	M	Recruter du personnel qualifié pour l'équipe du projet.	Faible
1.2.	Responsabilités							
1.2.1.	Glissement potentiel du projet, dépassement des coûts et retards mal anticipés du fait d'imprécisions dans le libellé des contrats.	M	P	I	M	F	Contrats précis, bien ficelés sur le plan juridique et à prix fixes.	Moyen

N°	Risque	Probabilité	Proximité	Impact (coût)	Impact (retard)	Impact (qualité)	Atténuation	Risque résiduel
1.2.2.	Glissement potentiel du projet, dépassement des coûts et retards mal anticipés à cause du laxisme dans le suivi, la présentation des rapports et la tenue des comptes.	M	M	I	I	F	Strict respect du calendrier pour la présentation de rapports; le Comité directeur du projet doit fixer des seuils pour endiguer la multiplication d'avenants et soumettre ces derniers à une procédure d'approbation.	Faible
1.2.3.	Les risques aggravés ne sont pas dûment signalés aux assureurs, d'où un refus de dédommagement en cas de réclamation.	M	P	I	F	F	Le Comité directeur pour la couverture des risques doit donner son avis concernant les informations à communiquer et les assurances complémentaires à contracter au besoin.	Faible
1.2.4.	Les décharges de responsabilité ne sont pas libellées ou communiquées de manière appropriée, d'où des obligations non prévues en cas de dégâts matériels, d'accident de travail, de maladie professionnelle ou de décès.	M	P	I	F	F	Les décharges de responsabilité doivent être clairement formulées et dûment communiquées.	Faible
1.2.5.	Le pilote du projet et les autres prestataires n'ont pas une couverture des risques suffisante pour les protéger en cas de réclamations pour défauts techniques, accidents, etc.	F	P	I	M	F	Les contrats exigent une couverture des risques appropriée.	Faible
1.2.6.	Le pilote du projet ne peut accomplir toutes ses tâches en raison de l'absence prolongée ou de la démission d'une partie de son personnel.	M	M	M	M	M	Passer un contrat avec le pilote du projet pour avoir l'assurance qu'il serait possible de remédier aux absences par des remplacements en temps utile.	Faible
1.2.7.	Des différends contractuels avec un ou plusieurs prestataires entraînent des retards dans les travaux.	M	P	M	I	F	Le contrat doit spécifier des mécanismes efficaces de règlement des différends.	Moyen

N°	Risque	Probabilité	Proximité	Impact (coût)	Impact (retard)	Impact (qualité)	Atténuation	Risque résiduel
1.3.	Lois, règlements, normes, procédures							
1.3.1.	Non-respect des normes de sécurité/santé applicables, avec pour conséquences des accidents et des litiges.	F	M	F	M	F	Libeller clairement les dispositions contractuelles relatives à la sécurité/santé et veiller à ce qu'elles soient conformes aux normes locales de sécurité; prendre des mesures pour en assurer la conformité.	Faible
1.3.2.	Les prestataires ne respectent pas les clauses de travail ou accords collectifs du BIT.	F	M	F	M	F	Formuler clairement les dispositions contractuelles relatives aux conditions d'emploi; suivi régulier en recourant à des services juridiques spécialisés.	Faible
1.3.3.	Délai imprévu dans l'application des procédures en consultation avec le pays hôte.	H	M	F	M	F	Engager des consultations préalables auprès des services publics concernés afin de définir de concert la meilleure formule.	Faible
1.3.4.	Difficultés techniques et/ou financières pour mettre en conformité tout ou partie du bâtiment aux normes locales de sécurité incendies et sinistres.	H	P	I	M	F	Rechercher l'assistance de consultants experts dans la planification des installations de sécurité afin de les introduire le plus tôt possible dans le processus de projet.	Moyen
1.3.5.	Difficultés techniques et/ou financières pour mettre en conformité tout ou partie du bâtiment aux normes locales d'hygiène du travail.	H	P	M	F	M	Rechercher l'assistance de consultants experts dans la planification des installations d'hygiène afin de les introduire le plus tôt possible dans le processus de projet.	Faible
1.3.6.	Difficultés techniques et/ou financières pour mettre en conformité tout ou partie du bâtiment aux normes locales d'accessibilité aux personnes handicapées.	H	P	F	F	F	Rechercher l'assistance de consultants experts dans la planification des installations à destination des personnes à mobilité réduite afin de les introduire le plus tôt possible dans le processus de projet.	Faible

N°	Risque	Probabilité	Proximité	Impact (coût)	Impact (retard)	Impact (qualité)	Atténuation	Risque résiduel
1.3.7.	Difficultés techniques et/ou financières pour veiller à ce que tout ou partie soit conforme aux normes fixées concernant l'abandon de l'utilisation des énergies fossiles.	H	P	I	F	F	Le consortium en charge de l'élaboration du projet intègre la demande du BIT et recherche l'optimisation des solutions d'un point de vue technique et budgétaire.	Moyen
1.4.	Financement							
1.4.1.	Le budget approuvé ne suffit pas à financer toutes les activités, prévues et imprévues.	F	L	I	M	F	Etablir des contrats à prix fixes, assortis de spécifications techniques précises, ainsi que des procédures strictes de contrôle et de prévisions budgétaires et une réserve pour imprévus.	Faible
1.5.	Planification							
1.5.1.	La planification initiale n'est pas réaliste, ce qui se traduit par des retards dans l'exécution des travaux et par des dépassements de coûts.	M	P	I	I	M	Chaque élément du projet doit comporter des étapes clairement définies afin de permettre le suivi de l'avancement des travaux; les contrats passés avec les prestataires doivent comporter des clauses de pénalité; le pilote et l'équipe du projet doivent assurer un suivi au jour le jour.	Moyen
1.6.	Programmation							
1.6.1.	La programmation prend plus de temps que prévu et est réalisée partiellement.	M	M	I	I	I	Définition du périmètre d'intervention complet ainsi que du cahier des charges détaillé. Processus de prise de décision optimisée.	Faible
1.6.2.	Le comité directeur tarde ou ne parvient pas à émettre sa recommandation sur les typologies de bureaux.	F	P	I	I	F	En cas de situation de blocage, demander au Directeur-général de trancher.	Faible

N°	Risque	Probabilité	Proximité	Impact (coût)	Impact (retard)	Impact (qualité)	Atténuation	Risque résiduel
1.7.	Communication							
1.7.1.	L'absence de communication avec le personnel du BIT est source de confusion, malentendus, démotivation et plaintes.	M	M	F	F	F	Elaborer une stratégie transparente et efficace de communication; intégrer des représentants du personnel dans l'équipe du projet.	Moyen
1.7.2.	L'absence de communication avec le Conseil d'administration est source de confusion et de malentendus.	M	M	F	F	F	Présenter régulièrement au Conseil d'administration des rapports sur l'état d'avancement des travaux et organiser régulièrement des visites de chantier pour les mandants.	Faible
2.	Pilotage							
2.1.	Relation avec le pilote							
2.1.1.	Pas d'échange d'informations entre le Comité directeur, l'équipe, le pilote et l'administrateur du projet, d'où l'impossibilité de prendre des décisions éclairées et en temps voulu.	M	M	I	I	M	Etablissement et strict respect des calendriers des réunions et de présentation des rapports.	Faible
2.1.2.	L'absence de communication avec les mandants de l'OIT est source de confusion et de malentendus.	M	M	F	F	F	Présenter régulièrement au Conseil d'administration des rapports sur l'état d'avancement des travaux et organiser régulièrement des visites de chantier pour les mandants.	Faible
3.	Travaux							
3.1.	Matériaux							
3.1.1.	Les matériaux utilisés par les prestataires ne sont pas conformes au cahier des charges joint à l'invitation à soumissionner, d'où la nécessité de faire des réparations importantes une fois le projet terminé.	F	M	I	I	I	Le pilote du projet doit tester les matériaux utilisés, des garanties doivent être prévues dans le contrat et 10 pour cent du montant du contrat doivent être retenus jusqu'à réception officielle des travaux par le BIT.	Faible

N°	Risque	Probabilité	Proximité	Impact (coût)	Impact (retard)	Impact (qualité)	Atténuation	Risque résiduel
3.2.	Technique							
3.2.1.	Des problèmes techniques imprévus ne permettent pas de terminer les travaux de rénovation dans les délais et dans les limites du budget.	M	L	I	I	M	Passer des contrats clairement formulés avec le pilote du projet et l'entrepreneur général en veillant à ce que le risque soit partagé.	Faible
3.3.	Nuisances							
3.3.1.	Les travaux réalisés sont une source de nuisances sonores et de poussière plus importante que prévue.	F	M	F	F	F	S'assurer que les cloisons temporaires sont suffisamment épaisses et garantissent une isolation acoustique satisfaisante.	Faible
4.	Rénovation des étages 1 à 11 (deux tiers)							
4.1.	Programmation							
4.1.1.	Les bureaux rénovés ne répondent pas aux besoins fonctionnels du BIT ou aux attentes du personnel.	F	L	F	F	M	Mener des consultations étroites avec la direction et avec le personnel avant que le pilote du projet établisse le cahier des charges.	Faible
4.1.2.	L'utilisation des nouvelles technologies installées ne va pas de soi, de sorte que les premières réactions du personnel sont négatives (par exemple, les stores automatisés).	F	L	F	F	F	Prévoir un programme de formation pour initier le personnel à l'utilisation des nouvelles technologies.	Faible
5.	Rénovation des cuisines							
5.1.	Des difficultés techniques imprévues obligent à fermer la cafétéria pendant une ou plusieurs périodes.	F	M	F	M	I	Organiser des services de restauration limités ailleurs dans le bâtiment.	Faible
5.2.	La clientèle n'est pas satisfaite du nouvel aménagement des zones self-service et des coins café.	F	L	F	F	I	Discuter l'aménagement proposé avec le Comité des restaurants avant finalisation.	Faible
6.	Remplacement des ascenseurs							
6.1.	Le remplacement prend plus de temps que prévu.	F	M	F	I	F	Clauses de pénalité dans le contrat.	Faible

N°	Risque	Probabilité	Proximité	Impact (coût)	Impact (retard)	Impact (qualité)	Atténuation	Risque résiduel
6.2.	Temps d'attente intolérable devant les ascenseurs pendant la période d'installation.	M	M	F	F	F	Remplacer les ascenseurs un par un.	Faible
6.3.	Mauvais fonctionnement des ascenseurs après remplacement.	F	M	F	F	I	Inclure dans le contrat des clauses de garantie précises.	Faible
7.	Construction de l'annexe (ne sera plus construite)							
8.	Diagnostic amiante (fini) Découverte imprévue d'amiante au-delà du diagnostic établi ayant pour effet de ralentir les travaux							
9.	Lien avec la phase 2							
9.1.	Les conséquences des travaux pendant la phase 1 pour les travaux de la phase 2 ne sont pas prises en compte	F	P	I	I	F	Le cahier des charges du pilote prévoit la préparation de l'avant projet et du projet pour le bâtiment dans sa totalité.	Faible

Annexe II

Projet de rénovation du bâtiment du siège – Situation financière au 31 août 2012 (en milliers de francs suisses)

		2010-11	2012-13			2014-15	2010-2015
	Budget approuvé	Dépenses	Dépenses	Engagements courants	Engagements prévus	Engagements prévus	Total
Fonds pour le bâtiment et le logement							
Plan complet ¹							
Diagnostic amiante	336		141	11			152
Cuisines	4 144	242	898	4 239			5 379
Etages 1 à 11	56 448		1 078	5 750		49 620	56 448
Personnel affecté au projet	6 000		350	1 042	514	4 094	6 000
Bureaux provisoires	7 500		28			2 000	2 028
Frais de déménagement	1 500					1 000	1 000
Frais d'assurance et frais divers	400					400	400
Inflation	5 700						
Dépenses imprévues	7 100		138	138			
Total	89 128	242	2 633	11 180	514	57 114	71 683
Remplacement des ascenseurs ²	4 300	40	1 258	2 889	100		4 287
Budget ordinaire							
Etudes préliminaires concernant les bureaux provisoires		216				71 683	71 899

¹ Approuvé en novembre 2010 (voir les documents GB.309/PV, paragr. 294 a) et GB.309/PFA/BS/2(&Corr.).

² Approuvé en novembre 2010 (voir les documents GB.309/PV, paragr. 296 et GB.309/PFA/BS/4).