



Conseil d'administration

317^e session, Genève, 6-28 mars 2013

GB.317/PFA/2

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

PFA

Date: 23 janvier 2013

Original: anglais

DEUXIÈME 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 316^e session du Conseil d'administration. Il est soumis pour discussion et orientation.

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: Projet de rénovation du bâtiment du siège (Directeur général adjoint pour la gestion et la réforme).

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/PFA/3.

Introduction

1. A sa 309^e session (novembre 2010), le Conseil d'administration a approuvé un plan complet de rénovation en deux phases du bâtiment du siège de l'OIT¹ ainsi que le remplacement des 16 ascenseurs principaux du bâtiment². Le présent document contient des informations sur les progrès accomplis depuis la 316^e session (novembre 2012) du Conseil d'administration concernant les différentes activités qui relèvent de 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. D'ici à la fin février 2013, quatre nouveaux ascenseurs seront en service à chaque extrémité du bâtiment. Le calendrier de remplacement prévoit que les 16 nouveaux ascenseurs seront tous entrés en service peu avant la session du Conseil d'administration d'octobre 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. La rénovation de l'espace self-service de la cafétéria et le déménagement de la cafétéria «le Viennois» du niveau R1 au niveau R2 ont été menés à bien en 2012. Les travaux restant à effectuer, qui concernent les cuisines proprement dites, avancent selon le calendrier fixé et devraient eux aussi s'achever avant la session d'octobre 2013 du Conseil d'administration.

Gouvernance

4. Des dispositions sont prises pour clarifier les fonctions et les attributions des différentes unités et organes permanents du Bureau qui interviennent dans le cadre du projet de rénovation. Elles visent à rendre la gouvernance toujours plus efficace, fiable et transparente à mesure que le projet avance.
5. Un organigramme a été préparé et il fait actuellement l'objet d'un examen afin de garantir que les principales parties prenantes sont toutes représentées et que chacune d'elles continue d'apporter une contribution aussi ciblée que possible.

Gestion du projet

6. Le chef de projet a pris ses fonctions le 7 novembre 2012 et a tenu depuis plusieurs réunions avec l'équipe et le Comité directeur du projet. Ces réunions ont permis aux participants de définir plus clairement la portée du projet et de se mettre d'accord sur sa finalité et sur les résultats attendus. Une solution normalisée, fondée sur l'emploi de

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.

modules, a été mise au point en ce qui concerne les bureaux cloisonnés, les installations de chauffage, de ventilation et de climatisation, l'alimentation électrique et la plomberie, ce qui permettra à l'équipe technique de travailler avec efficacité et aura par ailleurs un impact positif sur les coûts d'infrastructure et, par la suite, sur les dépenses de fonctionnement.

7. Une stratégie de suivi a été définie, prévoyant que le chef de projet fasse rapport chaque semaine au Directeur général adjoint pour la gestion et la réforme, que des rapports soient soumis tous les mois au Comité directeur du projet – qui communique à son tour un rapport assorti de recommandations au Directeur général – et enfin que des rapports périodiques soient présentés au Conseil d'administration.
8. L'équipe de pilotage a revu le registre des risques associés au projet et ses observations ont été prises en compte dans le registre des risques révisé joint en annexe I au présent document.

Fonctions du chef de projet

9. Le Directeur général a engagé un chef de projet qui doit garantir, entre autres, que toutes les décisions prises satisfont aux exigences du Bureau en termes de budget, de calendrier, de qualité, de flexibilité, de fonctionnalité et de sécurité.
10. Le chef de projet veille à ce que le personnel du BIT soit à même de répondre utilement et efficacement aux questions des consultants et prestataires pour écarter tout risque de retard ou de surcoût.
11. Le chef de projet est responsable de toutes les phases du projet, à savoir:
 - a) Définition du projet – contribuer à la définition des besoins de l'utilisateur et s'assurer que toutes les parties intéressées sont en accord sur la finalité du projet.
 - b) Définition de la stratégie – participer à la définition de la stratégie en matière de passation de marchés et de la stratégie de construction.
 - c) Examens lors de la phase conceptuelle – organiser l'examen et la validation des diverses propositions soumises durant la phase conceptuelle ainsi que l'analyse de la faisabilité du projet dans son ensemble, et participer à toutes ces étapes.
 - d) Gestion des coûts – procéder à un examen critique des estimations de coûts, établir le budget pour chaque tranche de travaux, assurer le suivi des dépenses et des engagements de dépenses, fixer les délais d'exécution et estimer le coût final.
 - e) Programmation – procéder à un examen critique du calendrier proposé, suivre l'exécution des travaux et déterminer si des mesures doivent être prises pour rattraper un éventuel retard.
 - f) Sélection des prestataires – participer à l'ouverture des plis, à l'évaluation des offres et à la sélection des prestataires.
 - g) Gestion des travaux sur place – suivre l'avancée des différentes phases de travaux, assurer la gestion des contrats et inspecter les chantiers pour veiller au respect du cahier des charges.

h) Réception des travaux – organiser et préparer la réception des travaux de sorte que toutes les exigences soient bien respectées et que le personnel technique du BIT soit formé à l'utilisation des nouvelles installations.

12. Le chef de projet relève directement du Directeur général adjoint pour la gestion et la réforme.

Communication

13. 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 au moyen de panneaux d'information et d'écrans vidéo installés au niveau R2 à chaque extrémité du bâtiment.

14. Une stratégie de communication actualisée est en cours d'élaboration, l'accent étant mis en particulier sur la participation des membres du personnel.

Budget du projet

15. On trouvera à l'annexe II des informations sur les dépenses engagées à la fin décembre 2012, de même que des informations sur les engagements financiers courants ou prévus. Les montants indiqués sous les rubriques dépenses et engagements tiennent compte de l'ensemble des contrats conclus à ce jour. Selon les estimations, le coût total de la première phase du projet reste dans les limites du budget approuvé, qui est de 89,1 millions de francs suisses (CHF).

16. La présentation de l'annexe II des précédents rapports communiqués au Conseil d'administration a été adaptée dans le présent document; elle correspond désormais à celle d'un rapport financier de projet de construction, indiquant clairement le coût de revient final du projet.

17. A la demande du Conseil d'administration, l'équipe et le pilote du projet s'emploient à définir plus précisément les travaux à effectuer de manière à présenter un budget révisé contenant des informations plus détaillées. Ce budget révisé figurera dans le prochain rapport qui sera soumis au Conseil d'administration au sujet du projet de rénovation. Cette redéfinition des travaux et du budget tiendra pleinement compte des conséquences de la décision qui a été prise de ne pas construire un bâtiment provisoire pour la durée des travaux.

Calendrier

18. La définition du calendrier des travaux débutera peu après la réalisation des plans de base. Il sera nécessaire de procéder à une analyse minutieuse en tenant compte de toutes les contraintes qu'implique le fait de maintenir le bâtiment en «parfait état de fonctionnement» pendant la durée des travaux. D'après le calendrier provisoire, la conception des plans de base se terminera d'ici au 1^{er} mai 2013, celle des plans détaillés d'ici au 15 septembre 2013 et tous les dossiers d'appel d'offres devront être constitués pour le 1^{er} février 2014.

Annexe I

Registre des risques concernant la phase 1 du projet de rénovation du bâtiment du siège de l'OIT (Version 3, janvier 2013)

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: lointaine	F: faible	
6	Remplacement des ascenseurs				
7	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.	F	P	M	I	M	Bien définir les mandats associés à la gouvernance du projet, pour que celle-ci soit conforme aux règles et procédures existantes ainsi que ceux de l'équipe du projet, du pilote du projet et du chef de 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, solides au 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.	F	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. Le chef de projet est garant de la transparence des rapports avec les assureurs en cas d'accident.	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 sera 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 et prévoir des clauses d'exécution; prendre des mesures pour contrôler le respect des contrats.	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 tout ou partie du bâtiment en conformité avec les normes locales de sécurité relatives aux incendies et aux 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 tout ou partie du bâtiment en conformité avec les normes locales d'hygiène sur le lieu de travail.	M	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 tout ou partie du bâtiment en conformité avec les normes de l'OIT en matière d'accessibilité pour les 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
1.3.7.	Difficultés techniques et/ou financières pour mettre tout ou partie du bâtiment en conformité avec les normes fixées concernant l'abandon des énergies fossiles.	H	P	I	F	F	Le consortium en charge de l'élaboration du projet prend en considération la demande du BIT et recherche les solutions les plus intéressantes du point de vue technique et financier.	Moyen

N°	Risque	Probabilité	Proximité	Impact (coût)	Impact (retard)	Impact (qualité)	Atténuation	Risque résiduel
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 n'est réalisée que partiellement.	M	M	I	I	I	Définir le périmètre d'intervention ainsi que le cahier des charges détaillé. Optimiser le processus de prise de décisions.	Faible
1.6.2.	Les recommandations relatives à l'aménagement des espaces de bureau ne sont pas présentées en temps voulu.	F	P	I	I	F	En cas de situation de blocage, demander au Directeur-général de trancher.	Faible
1.7. Communication								
1.7.1.	Le manque de communication avec le personnel du BIT est source de confusion, malentendus, démotivation et plaintes.	F	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.	Le manque 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

N°	Risque	Probabilité	Proximité	Impact (coût)	Impact (retard)	Impact (qualité)	Atténuation	Risque résiduel
2.	Pilotage							
2.1.	Relation avec le pilote du projet							
2.1.1.	Pas d'échange d'informations entre le Comité directeur, l'équipe, le pilote et le chef du projet, d'où l'impossibilité de prendre des décisions éclairées et en temps voulu.	M	M	I	I	M	Etablir des calendriers des réunions et de présentation des rapports et les respecter scrupuleusement. Définir un plan de décision afin que les questions du pilote du projet reçoivent rapidement réponse.	Faible
2.1.2.	Le manque 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
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 les prestataires en veillant à ce que le risque soit partagé.	Faible
3.3.	Nuisances							
3.3.1.	Les nuisances sonores et les poussières produites par les travaux sont plus importantes que prévu.	F	M	F	F	F	S'assurer que les cloisons temporaires sont suffisamment épaisses et garantissent une isolation acoustique satisfaisante.	Faible

N°	Risque	Probabilité	Proximité	Impact (coût)	Impact (retard)	Impact (qualité)	Atténuation	Risque résiduel
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	Consulter longuement la direction et 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
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
6.2.	Temps d'attente intolérable devant les ascenseurs en service pendant les travaux de remplacement.	F	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.	Lien avec la phase 2							
7.1.	Les conséquences des travaux réalisés 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 décembre 2012

(en milliers de francs suisses)

Période considérée: du 1^{er} septembre au 31 décembre 2012

Description	Budget phase 1	Dépenses		Engagements		Prévisions phase 1		Budget phase 2	Budget total
	Budget initial	Période	Au 31.12.12	Au 31.12.12	Prévus	Prévisions	Ecart	Budget initial	Budget initial
Diagnostic amiante	336		141		11	152	-184		336
Cuisines	4 144	1 403	2 405	2 942	32	5 379	1 235		4 144
Etages 1 à 11	55 776	1 078	2 156	9 424	44 196	55 776		29 904	85 680
Remplacement des appuis Gerber								1 792	1 792
Sprinklers dans les garages								1 568	1 568
Assainissement du béton apparent								2 688	2 688
Sous-stations électriques								2 240	2 240
Salles de conférence								8 960	8 960
Etages inférieurs								22 064	22 064
Double vitrage dans la salle des colonnades								3 584	3 584
Ascenseurs restant à remplacer								1 792	1 792
Toitures restant à rénover								4 032	4 032
Triple vitrage dans les espaces de bureaux	672				672	672		336	1 008
Raccordement au projet «Genève-Lac-Nations» pour le chauffage								9 184	9 184
Bureaux provisoires	7 500		28		6 421	6 449	-1 051		7 500
Frais de déménagement	1 500				1 500	1 500		500	2 000
Gestion du projet (personnel affecté au projet)	6 000	247	597	668	4 736	6 000		3 000	9 000
Frais d'assurance et frais divers	400				400	400		500	900
Sous-total	76 328	2 728	5 327	13 034	57 968	76 328	0	92 144	168 472
Dépenses imprévues	7 100	138	276		6 824	7 100		10 200	17 300
Inflation	5 700				5 700	5 700		11 900	17 600
Total général	89 128	2 866	5 603	13 034	70 491	89 128	0	114 244	203 372
Ascenseurs	4 300	638	1 936	2 341	10	4 287	-13		4 300

Définitions:

Budget	Budget initial:	Budget approuvé par le Conseil d'administration à sa 309 ^e session (novembre 2010).
Dépenses	Période:	Dépenses engagées au cours de la période couverte par le rapport.
	Au 31 décembre 2012:	Total des dépenses engagées au 31 décembre 2012.
Engagements	Au 31 décembre 2012:	Montant des contrats conclus, déduction faite des acomptes versés.
	Prévus:	Contrats restant à conclure.
Prévisions	Prévisions:	Estimation du coût final en l'état actuel du projet.
	Ecart:	Différence entre les prévisions et le budget. Un montant négatif indique une économie potentielle par rapport au budget.