



Conseil d'administration

312^e session, Genève, novembre 2011

GB.312/PFA/5(&Corr.)

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

PFA

CINQUIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Questions relatives au bâtiment: Rapport sur l'état d'avancement du projet de rénovation du bâtiment du siège

Aperçu

Résumé

Le présent document fournit des informations sur l'état d'avancement du projet de rénovation du bâtiment du siège. Il comprend également un registre complet des risques associés à ce projet.

Incidences sur le plan des politiques

Aucune.

Incidences juridiques

Aucune.

Incidences financières

Aucune.

Décision demandée

Le présent document est soumis pour discussion et orientation.

Suivi nécessaire

Aucun.

Documents du Conseil d'administration ou instruments de l'OIT cités en référence

GB.309/PFA/BS/2(&Corr.) et GB.309/PV.

Introduction

1. A sa 309^e session (novembre 2010), le Conseil d'administration a approuvé un plan complet de rénovation du bâtiment du siège du BIT ¹, ainsi que le remplacement des 16 ascenseurs principaux du bâtiment ². Le présent document contient des informations sur l'avancement des travaux de rénovation entre mars et août 2011. Un complément d'information sur ce qui s'est passé pendant la période de septembre-octobre 2011 sera fourni oralement à la session du Conseil d'administration.

Remplacement des ascenseurs

2. L'établissement d'un cahier des charges détaillé en vue de la procédure internationale d'appel d'offres par l'expert indépendant et de la documentation y relative, notamment le projet de contrat, a pris légèrement plus de temps que prévu. En conséquence, la procédure d'appel d'offres correspondante sera lancée en septembre 2011. L'expert indépendant aidera également le Bureau à évaluer les offres soumises et à suivre les travaux d'installation des nouveaux ascenseurs.
3. Le remplacement proprement dit des ascenseurs devrait être terminé d'ici à la fin de 2013. Ce travail prendra un temps relativement long du fait qu'il n'est pas possible de remplacer plus de deux ascenseurs à la fois et parce qu'au moins cinq ascenseurs doivent rester en service à chaque extrémité du bâtiment de manière à éviter une attente excessive.

Diagnostic amiante

4. Suite à une procédure d'appel d'offres, la réalisation d'un diagnostic amiante complet du bâtiment a commencé en août 2011. Toutes les mesures nécessaires ont été prises conformément à la réglementation locale afin de protéger la santé et la sécurité du personnel du BIT et des employés de l'entrepreneur chargé d'établir ce diagnostic.
5. Pour le diagnostic, on a commencé par les cuisines des niveaux R1 et R2 afin que les conclusions puissent être prises en compte lors de l'établissement du cahier des charges pour les travaux de rénovation de cette partie du bâtiment. Pour les zones restantes, le diagnostic amiante sera réalisé entre octobre 2011 et avril 2012. Le Conseil d'administration sera tenu informé des résultats préliminaires de ce diagnostic à sa 313^e session, en mars 2012.

Cuisines

6. Le Bureau a demandé à la société de conseil indépendante chargée d'élaborer les spécifications techniques des réparations structurelles des sols, du système de ventilation, du réseau de plomberie et des installations électriques des cuisines de modifier les plans antérieurs de manière à ce que la cafétéria qui se trouve actuellement au niveau R1 soit déménagée près de l'entrée du restaurant du niveau R2. Cette modification permettra de libérer 400 m² du niveau R1, qui pourront servir à un autre usage.

¹ Pour des précisions concernant ce plan, voir le document GB.309/PFA/BS/2.

² Document GB.309/PV, paragr. 296.

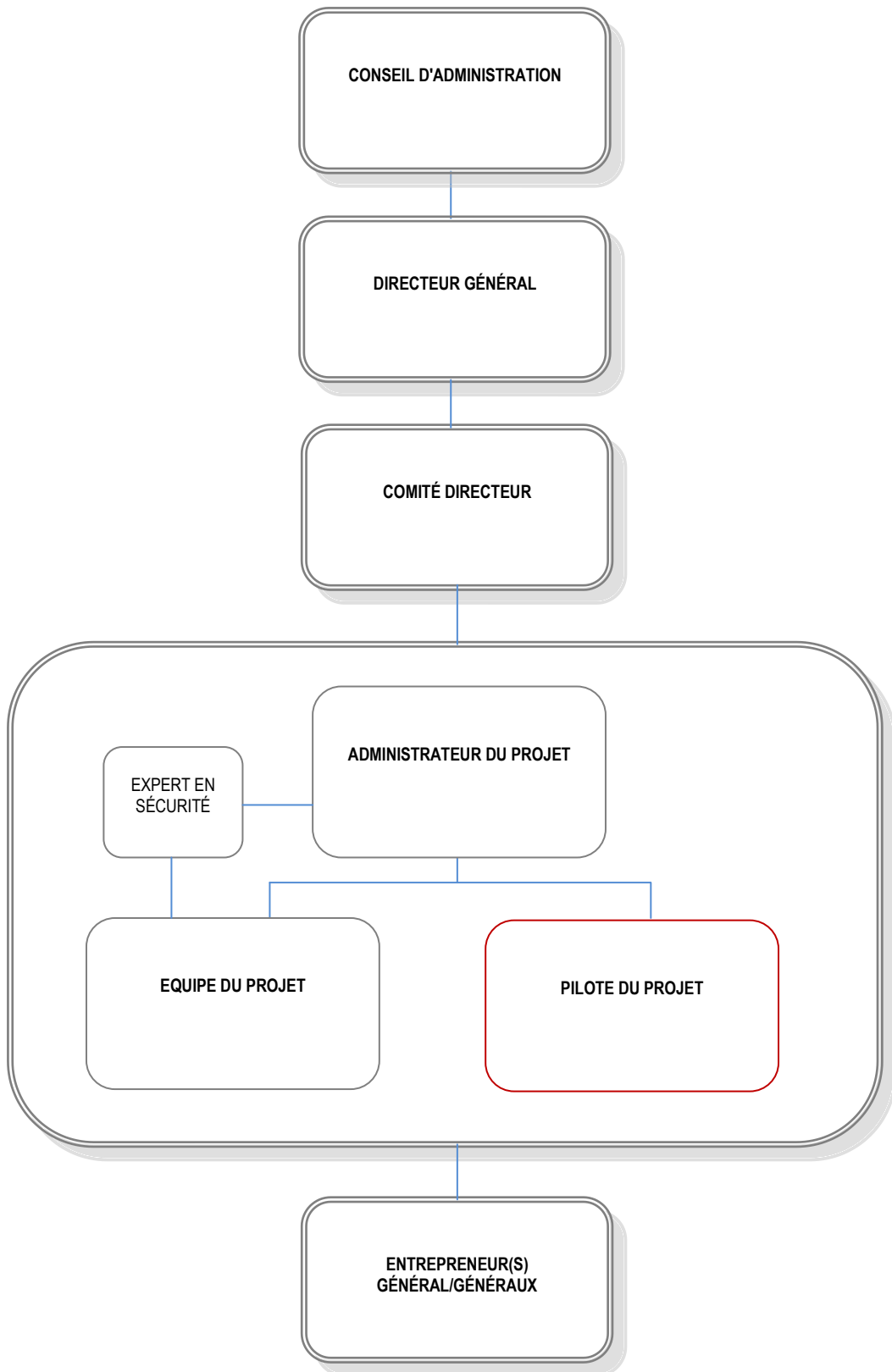
7. De ce fait, les spécifications des travaux de rénovation des cuisines devraient être prêtes d'ici à la fin d'octobre 2011, et la procédure internationale d'appel d'offres correspondante devrait être lancée avant la fin de 2011. La société de conseil concernée aidera également le Bureau à évaluer les offres soumises et assurera le suivi des travaux de rénovation proprement dits. Afin de limiter les inconvénients pour le personnel du BIT et pour les visiteurs, il est prévu de faire démarrer les travaux tout de suite après la session de 2012 de la Conférence internationale du Travail. Le restaurant et la cafétéria resteront ouverts pendant toute la période de rénovation.

Annexe

8. Le projet de rénovation prévoit la construction d'un espace de bureaux provisoires (annexe) sur les terrains de l'OIT. Cette annexe accueillera environ la moitié des fonctionnaires du siège. Le processus d'élaboration du cahier des charges en vue de l'appel d'offres international correspondant a commencé en juin 2011 et devrait être terminé d'ici à la fin de septembre 2011. L'annexe sera aménagée sur le terrain appartenant à l'OIT, qui se trouve à droite de l'accès principal au Bureau. Sa construction devrait être terminée à la fin de 2012.

Pilote du projet

9. Un appel d'offres international visant à recruter un «pilote du projet» est sur le point d'être lancé. Ce «pilote» aura pour principales fonctions d'établir un cahier des charges pour l'ensemble des travaux de rénovation des étages 1 à 11 du bâtiment, d'aider le Bureau à évaluer les offres reçues et de fournir avis et appui techniques pour la supervision des travaux pendant la phase d'exécution (2013-2015). Ainsi qu'il ressort de l'organigramme ci-après, le pilote travaillera en étroite collaboration avec l'administrateur et l'équipe du projet. La procédure d'appel d'offres devrait s'achever d'ici à la fin de 2011.



Administration du projet

10. Le Comité directeur du projet a continué de se réunir chaque mois pour examiner les différents aspects politiques et pratiques du projet, à savoir les relations entre le Comité directeur du projet et le Comité des contrats vis-à-vis des soumissionnaires, la relation entre le pilote et l'équipe interne du projet, la stratégie de communication, l'expérience d'autres organisations ayant réalisé des projets analogues, les aspects juridiques du projet et les spécifications techniques de l'annexe (conception, taille, emplacement et logistique).

Communication

11. Dans le cadre de la stratégie de communication concernant le projet, le Bureau fournit sur ses sites Internet et Intranet des informations qui sont régulièrement mises à jour. Cette stratégie comprend aussi des réunions d'information régulières à l'intention des responsables hiérarchiques et du personnel, notamment sur le diagnostic amiante en cours et sur le déménagement des bureaux qui aura lieu au début de 2013.

Relations avec le gouvernement du pays hôte

12. Le Groupe de travail sur la valorisation des terrains de l'OIT n'a pas tenu de réunions officielles pendant la période de janvier à août 2011. En revanche, des discussions informelles ont eu lieu à différents niveaux avec les autorités du pays hôte au sujet du plan directeur «Jardin des Nations», et notamment du rezonage de deux parcelles non stratégiques que le BIT envisage de vendre pour financer en partie la phase finale du projet de rénovation (2016-2018). Ces discussions visent à permettre à l'OIT, à l'Organisation mondiale de la santé et à l'Office des Nations Unies à Genève de lever leurs réserves à l'égard de la législation initialement proposée concernant ce plan directeur. Une fois la législation adoptée, les demandes de planification peuvent être officiellement soumises pour approbation, et la procédure de mise en vente peut être engagée.

Registre des risques

13. Un registre complet des risques pour les différents éléments de la première phase du projet de rénovation est joint en annexe au présent document. Ce registre sera élaboré plus avant par le pilote du projet et fera l'objet d'une mise à jour régulière de manière à tenir compte des nouveaux risques et des mesures d'atténuation qui auront été prises.

Genève, le 14 septembre 2011

Annexe

Registre des risques concernant la phase 1 du projet de rénovation du bâtiment du siège de l'OIT (Version 1, août 2011)

1	Risques généraux du projet	Clés			
2	Diagnostic amiante	Probabilité	Proximité	Impact	
3	Remplacement des ascenseurs	H: haute	P: proche	I: important	
4	Rénovation des cuisines	M: modérée	M: moyenne	M: moyen	
5	Construction de l'annexe	F: faible	L: loin	F: faible	
6	Rénovation des étages 1 à 11 (parties centrale et nord)				

N°	Risque	Probabilité	Proximité	Impact (coût)	Impact (retard)	Impact (qualité)	Atténuation	Risque résiduel
1	Risques généraux du projet							
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
1.1.3	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

N°	Risque	Probabilité	Proximité	Impact (coût)	Impact (retard)	Impact (qualité)	Atténuation	Risque résiduel
1.1.4	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
1.1.5	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
1.1.6	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
1.1.7	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
1.1.8	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
1.1.9	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
1.2	Planification							
1.2.1	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

N°	Risque	Probabilité	Proximité	Impact (coût)	Impact (retard)	Impact (qualité)	Atténuation	Risque résiduel
1.3	Financement							
1.3.1	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
1.4	Communication							
1.4.1	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
1.4.2	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
1.4.3	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
1.5	Normes en matière de sécurité/santé et d'emploi							
1.5.1	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; affecter un inspecteur de la sécurité au chantier.	Faible
1.5.2	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; l'équipe du projet doit assurer un suivi régulier.	Faible
2	Diagnostic amiante							
2.1	Le prestataire ne respecte pas les normes locales ni les normes du BIT applicables.	F	P	F	I	I	Le contrat doit stipuler l'obligation de se conformer aux normes locales et aux normes du BIT.	Faible

N°	Risque	Probabilité	Proximité	Impact (coût)	Impact (retard)	Impact (qualité)	Atténuation	Risque résiduel
2.2	Présence d'une quantité d'amiante très supérieure aux prévisions, d'où une majoration des frais d'enlèvement et de confinement.	M	P	I	I	F	Utiliser un poste budgétaire pour dépenses imprévues afin de couvrir la majoration des coûts afférents à l'enlèvement et au confinement.	Faible
2.3	L'étude prend plus de temps à cause de la quantité d'amiante plus importante que prévue, entraînant un retard dans les travaux de rénovation des étages 1 à 11.	F	M	M	M	F	Utiliser un poste budgétaire pour dépenses imprévues afin de couvrir la majoration des coûts afférents à la rénovation des étages 1 à 11.	Faible
2.4	La découverte d'une quantité d'amiante plus importante que prévue, si elle n'est pas dûment communiquée au personnel, peut l'inquiéter et donner lieu à de nombreuses plaintes pour maladie imputable à l'activité professionnelle.	F	P	I	M	F	Veiller à ce que le personnel soit dûment informé des résultats de l'étude et à ce que soient prises des mesures de protection et de confinement appropriées.	Faible
3	Remplacement des ascenseurs							
3.1	Le remplacement prend plus de temps que prévu.	F	M	F	I	F	Clauses de pénalité dans le contrat.	Faible
3.2	Temps d'attente intolérable devant les ascenseurs pendant la période d'installation.	M	M	F	F	F	Remplacer les ascenseurs un par un.	Faible
3.3	Mauvais fonctionnement des ascenseurs après remplacement.	F	M	F	F	I	Inclure dans le contrat des clauses de garantie précises.	Faible
4	Rénovation des cuisines							
4.1	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
4.2	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

N°	Risque	Probabilité	Proximité	Impact (coût)	Impact (retard)	Impact (qualité)	Atténuation	Risque résiduel
5	Annexe							
5.1	La construction de l'annexe prend plus de temps que prévu, retardant le déménagement du personnel hors du bâtiment principal.	M	M	F	M	F	Reprogrammer les déménagements et héberger temporairement une partie plus importante du personnel dans l'extrémité sud du bâtiment principal.	Faible
5.2	Accroissement imprévu du personnel de la coopération technique qui est installé au siège, avec pour conséquence des espaces de bureau surpeuplés.	M	L	F	F	F	Réduire l'espace attribué au personnel de la coopération technique, décentraliser les projets de coopération technique ou louer des espaces commerciaux pour ce personnel.	Moyen
5.3	Les installations et aménagements de l'annexe ne sont pas conformes aux normes techniques spécifiées dans le cahier des charges, obligeant le personnel à travailler dans des conditions inconfortables et entraînant des frais de réparation supplémentaires qui n'étaient pas prévus.	F	L	M	M	I	Les spécifications techniques doivent être claires et précises; le contrat doit comporter des clauses de pénalité couvrant les malfaçons.	Faible
6	Rénovation des étages 1 à 11 (parties centrale et nord)							
6.1	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
6.2	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
6.3	Les travaux réalisés à l'extrémité nord et dans la partie centrale du bâtiment sont une source de nuisances sonores et de poussière plus importante que prévue pour les fonctionnaires situés à l'extrémité sud du bâtiment principal.	F	M	F	F	F	S'assurer que les cloisons sont suffisamment épaisses et garantissent une isolation acoustique satisfaisante; prévoir pour l'extrémité sud une ventilation indépendante du reste du bâtiment.	Faible

N°	Risque	Probabilité	Proximité	Impact (coût)	Impact (retard)	Impact (qualité)	Atténuation	Risque résiduel
6.4	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 une fois que le pilote du projet aura établi le cahier des charges.	Faible
6.5	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