

NOTE INFORMELLE DU BUREAU INTERNATIONAL SUR LE MANAGEMENT DU  
PROJET DE NOUVELLE CONSTRUCTION À LA LUMIÈRE DES RAPPORTS DU  
VÉRIFICATEUR EXTÉRIEUR RECUS PAR LE BUREAU INTERNATIONAL EN DATE  
DU 15 AVRIL 2005 ET DU 20 AVRIL 2005

I. INTRODUCTION

1. À la session informelle du Comité du programme et budget de février 2005, le Secrétariat a présenté les diverses options techniques et financières concernant la nouvelle construction (document WO/PBC/IM/05/3). Une version révisée de ce document, incorporant les observations des États membres, a été préparée pour la session d'avril 2005 du Comité (document WO/PBC/8/INF/1). Comme il est expliqué dans ces documents, le Secrétariat propose de relancer en 2006 la construction du projet révisé, tel que décrit au document WO/PBC/8/INF/1.

2. En date du 15 avril 2005, le Secrétariat a reçu du vérificateur extérieur la version finale du rapport d'audit intermédiaire du projet de construction du nouveau bâtiment administratif et de la salle de conférences. Le 20 avril 2005, le Secrétariat a aussi reçu du vérificateur extérieur la version finale du rapport d'audit de décompte de construction relatif à la rénovation, la modernisation et l'agrandissement de l'ancien bâtiment de l'Organisation météorologique mondiale (OMM). Les deux rapports sont annexés.

3. À la lumière de ces deux rapports et des recommandations formulées dans ce contexte par le vérificateur extérieur, le Secrétariat porte à la connaissance des États membres qu'en vue de relancer le projet de nouvelle construction, il a l'intention, en suivant les recommandations du vérificateur extérieur, et dans l'objectif de réaliser ledit projet dans le respect rigoureux des délais, des coûts et des exigences de qualité, de recourir à une structure de management externe du projet selon les modalités décrites ci-dessous.

II. UN MANAGEMENT EXTERNE RENFORCÉ

4. En principe, le management externe peut être entendu de deux façons. Dans une première hypothèse de travail, l'OMPI, en tant que Maître d'Ouvrage (MO), maintiendrait le pilotage du projet, et le rôle du management externe consisterait à donner des conseils et assister le MO dans le suivi de l'exécution du projet. Dans une seconde hypothèse, le MO déléguerait le pilotage du projet au management externe.

5. Dans la première hypothèse, le pouvoir décisionnel de pilotage du projet resterait au chef de projet (le Directeur de la Division des bâtiments de l'OMPI) qui serait le représentant du MO auprès de la direction architecturale, de la direction technique et de la direction des travaux de l'entreprise générale. Dans ce cas, ce serait toujours le chef de projet qui procéderait à la fixation des exigences de coûts, de délais et de respect du cahier des charges. Il tiendrait aussi la comptabilité de projet du MO et assurerait la documentation du projet et de ses variations. Le management externe apporterait ses compétences sur les aspects techniques, économiques et juridiques du projet (droit des contrats et de la construction), sans toutefois en assumer le pilotage. Le management externe participerait à la gestion du projet et exercerait une fonction de contrôle par des rapports directs au Comité d'examen des contrats et de construction de l'OMPI ("CRCC").

6. Dans la deuxième hypothèse, le management externe serait lui-même responsable du pilotage du projet. L'OMPI, en tant que MO, lui confierait, par contrat, la responsabilité des tâches décisionnelles et de contrôle. Le management externe aurait à représenter le MO selon un cahier des charges précis. Il devrait assurer la documentation du projet et de ses variations et tenir une comptabilité de projet. Le MO garderait néanmoins un pouvoir décisionnel, pour l'approbation des options présentées par le management externe de projet, et la fixation des exigences de coûts, de délais, et de respect du cahier des charges.

7. De l'avis du vérificateur extérieur, il n'y aurait pas de certitude que la première solution puisse fonctionner avec toutes les garanties. L'entrepreneur pourrait prendre avantage, au détriment de l'OMPI, d'éventuelles difficultés de fonctionnement. Le vérificateur extérieur ne recommande donc pas cette solution.

8. Selon le vérificateur extérieur, la deuxième solution donnerait davantage d'autorité et de crédibilité au management externe de projet pour établir son autorité sur les mandataires et l'entreprise générale. Le management externe de projet resterait cependant responsable vis-à-vis de l'OMPI, qui garderait le pouvoir décisionnel.

9. En vue de ce qui précède, le Secrétariat prévoit de suivre la recommandation du vérificateur extérieur (seconde hypothèse), et d'acquiescer les services d'une société de management externe selon les modalités décrites ci-dessous.

### III. LE PROCESSUS DE SÉLECTION DU MANAGEMENT EXTERNE

10. Le management externe (une société privée) serait sélectionné par l'OMPI sur la base d'un appel d'offres.

11. Le cahier des charges serait établi sur la base des recommandations du vérificateur extérieur. Le management externe assurerait le pilotage de la réalisation du projet pour le compte de l'OMPI. Il serait, de par sa qualification professionnelle et son expérience, responsable vis-à-vis de l'OMPI de la gestion du coût (respect du budget), du respect des délais et du respect de la qualité/conformité de l'ouvrage. Il représenterait les intérêts de l'OMPI envers les intervenants au projet. Il assumerait les tâches décisionnelles, avec l'approbation préalable du MO. Il coordonnerait les participants au projet, établirait le protocole des séances et tiendrait la comptabilité de projet. Il rendrait compte régulièrement au Directeur de projet interne à l'OMPI et ferait rapport de façon périodique au CRCC.

12. Il serait demandé aux sociétés privées qui répondraient à l'appel d'offres de chiffrer l'ensemble de leur prestation à un prix forfaitaire, non influencé par l'évolution des coûts du projet, ou à un tarif horaire avec un montant plafond, une adaptation de ce montant n'étant possible que pour des prestations supplémentaires, hors cahier des charges, demandées et dûment acceptées par le MO sur la base de justificatifs détaillés.

13. D'après le vérificateur extérieur, le coût du management externe selon le cahier des charges ci-dessus devrait être compris entre 1,5% et 2% du coût de construction. Ce coût peut être absorbé par le budget du Programme 31 (Nouvelle Construction) tel que présenté dans le document de Programme et Budget pour 2006/07.

14. La sélection de la société de management externe serait faite par un jury indépendant composé par des représentants des États membres. Le jury pourrait bénéficier des conseils de la Fondation des immeubles pour les organisations internationales (“FIPOI”).

15. En termes de planning, il conviendrait d’effectuer l’appel d’offres pour le management externe de projet avant l’appel d’offres d’entreprise générale, afin que la société sélectionnée puisse collaborer au contrôle du contrat d’entreprise générale (voir chapitre V).

#### IV. COORDINATION ENTRE MANAGEMENT INTERNE ET MANAGEMENT EXTERNE DU PROJET

16. La structure de management externe ainsi sélectionnée travaillerait en étroite liaison avec la structure de management interne du projet, selon le schéma annexé. Ce schéma a été conseillé au Secrétariat par le vérificateur extérieur.

17. Un descriptif détaillé des processus internes de gestion de projet serait élaboré par le Bureau international avant le lancement du projet. Les responsabilités respectives du management interne et du management externe de projet seraient également définies.

18. Comme le montre le schéma annexé, la supervision interne du projet reviendrait au CRCC. Placé sous l’autorité du Directeur général, ce Comité dispose d’un mandat précis. Il comprend notamment, sous la présidence d’un Vice-directeur général, différents Directeurs exécutifs, le Contrôleur, un Directeur conseiller au bureau du Directeur général, le Conseiller juridique, le Directeur de la Division des bâtiments. Il s’adjoit en tant que de besoin d’autres agents de l’OMPI, notamment du Service des contrats et des achats.

19. Sous réserve de l’accord de son Conseil, un représentant de la FIPOI pourrait participer aux réunions du Comité et le faire bénéficier de son expérience, son expertise et ses conseils. Ce Comité se réunirait à intervalles réguliers pour entendre les rapports du Directeur de projet interne et du management externe. Il se prononcerait sur toute décision substantielle, concernant entre autres les caractéristiques du projet, les coûts et les délais.

20. Toujours d’après ce schéma, la direction interne du projet serait assurée par le Directeur de la Division des bâtiments de l’OMPI. Assisté d’une petite équipe de collaborateurs, il représenterait le MO et suivrait le bon déroulement des travaux et leur conformité au programme. Il aurait des réunions régulières avec le management externe et participerait notamment aux réunions entre le management externe et l’architecte. Il rendrait compte au CRCC et saisirait ce Comité pour décision sur les questions substantielles.

21. Les autres services du Bureau international participant à l’exécution du projet seraient essentiellement le Service des achats et contrats, le Contrôleur, le Conseiller juridique, et la Division des Finances. Le Service des achats et des contrats serait chargé de la préparation des appels d’offres, ainsi que de tous les avenants éventuels. Il participerait à l’évaluation des offres selon les procédures en vigueur. Il soumettrait les contrats à l’approbation du CRCC, suivant les règles de l’OMPI relatives aux contrats. Le Contrôleur approuverait les engagements et les dépenses relatives au projet de construction en conformité avec les règles financières de l’OMPI, et veillerait à ce que soient soumises au CRCC, dont il est membre, les décisions qui doivent l’être en application de celles-ci, et toutes celles qu’il considère souhaitable de lui soumettre. Le Conseiller juridique serait systématiquement consulté sur la

rédaction et l'interprétation des contrats et des avenants aux contrats, ainsi que sur toute question d'ordre juridique posée par le déroulement du projet.

## V. PROCESSUS DE SÉLECTION DE L'ENTREPRISE GÉNÉRALE

22. Une fois sélectionnée la société de management externe, le Secrétariat lancerait l'appel d'offres pour l'entreprise générale. Une invitation à exprimer de l'intérêt serait largement diffusée, y compris par le biais des Missions permanentes des États membres à Genève. Une présélection des entreprises ayant exprimé leur intérêt serait faite avec le conseil de la FIPOI et du management externe. Les entreprises ainsi présélectionnées seraient ensuite invitées à soumettre une offre.

23. Le type de contrat d'entreprise générale faisant l'objet de l'appel d'offres serait préalablement examiné par un groupe de travail réunissant l'équipe du Directeur de projet, le Contrôleur, le Service des contrats et des achats et le Conseiller juridique. Il serait aussi préalablement approuvé par le Comité des contrats et de la Construction.

24. Le prix proposé devrait être forfaitaire et pourrait, le cas échéant, faire l'objet d'une négociation avec les moins disants, selon la pratique de la FIPOI.

25. L'évaluation technique des offres d'entreprise générale serait faite par le management interne et par le management externe, lui-même sélectionné auparavant par appel d'offres.

26. La sélection des offres d'entreprises générales serait faite par un Comité de sélection indépendant (jury), formé par des représentants des États membres, dont feraient partie aussi des experts extérieurs à l'OMPI (notamment la FIPOI).

## VI. RÉVISION ET AMÉLIORATION DES PROCÉDURES ADMINISTRATIVES

27. En tenant compte des recommandations formulées par le vérificateur extérieur dans les deux rapports cités ci-dessus, le Secrétariat a aussi entamé un processus de révision de ses procédures administratives, qui comprend notamment :

a) des directives pour la coordination interne des projets de grande envergure entrepris par l'OMPI, y compris dans le domaine de la construction et de la technologie de l'information;

b) l'examen, l'évaluation, et, si nécessaire, la mise à jour des procédures internes et des pratiques en matière d'achats et de passations de marchés, dans le but de consolider celles-ci dans un Manuel de l'OMPI sur les achats et les passations de marchés. Cet examen couvrira en priorité :

i) les critères pour lancer des appels d'offres limités ou internationaux;

ii) les modalités de publication et les délais pour les appels d'offres;

iii) les règles de présélection, les critères d'évaluation interne et externe, la définition des spécifications du cahier des charges;

iv) les conditions auxquelles un contrat conclu avec un fournisseur de biens ou de services peut être modifié de façon à incorporer des biens ou services additionnels sans enfreindre les règles sur les passations de marchés;

v) les meilleures pratiques des autres organisations du système des Nations Unies;

c) la mise à jour, si besoin est, des conditions générales de contrat de l'OMPI;

d) la révision du texte du Règlement 1.6 du Statut du personnel, pour soumission à la prochaine session du Comité de coordination, au plus tard en septembre 2005, et, si besoin est, la révision de l'ensemble du Statut et Règlement du personnel de l'OMPI;

e) un organigramme montrant la structure actuelle des postes des différentes unités opérationnelles de l'organisation, et leur lien hiérarchique;

f) un manuel sur les règles régissant les missions, les honoraires d'experts et de consultants, le remboursement de frais, l'acceptation de cadeaux de la part des employés de l'OMPI etc.;

g) une évaluation des politiques en matière d'enregistrement et d'archivage.

28. La mise en œuvre de ce processus de vérification devra répondre notamment aux exigences de coordination, de documentation, de fiabilité et de qualité de l'information et de l'application des modalités de contrat, qui ont été mises en exergue dans les rapports du vérificateur.

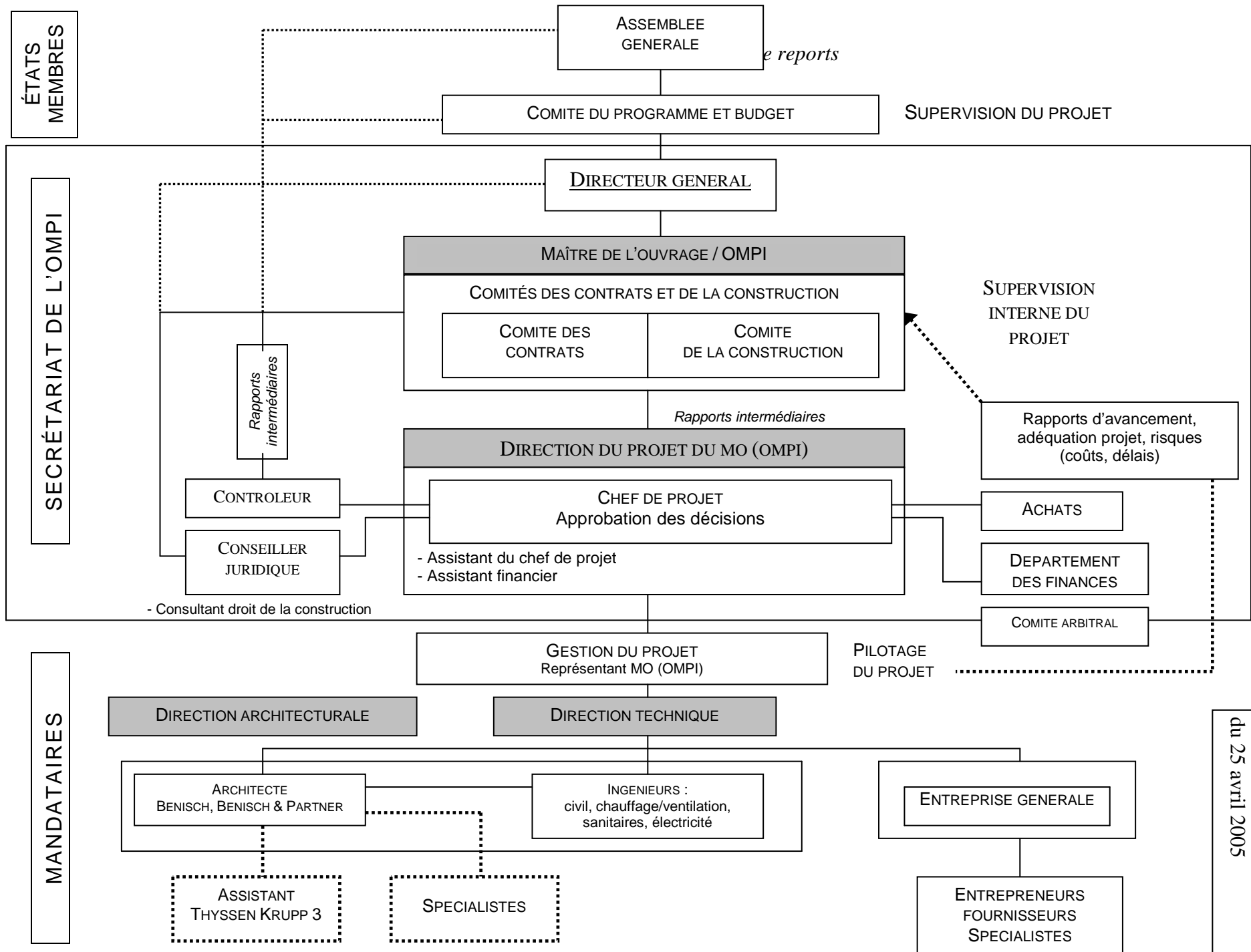
## VII. INFORMATION DES ÉTATS MEMBRES

29. En dehors des sessions du Comité du programme et budget, les États membres seront tenus informés régulièrement de l'état de déroulement du projet. Les coordonnateurs géographiques et/ou, si les États membres le souhaitent, un groupe de travail *ad hoc*, seront tenus informés par le Secrétariat de l'état d'avancement du projet.

## VIII. CONCLUSION

30. Le Secrétariat estime qu'un management externe défini, sélectionné et associé au management interne du projet selon les modalités ci-dessus décrites, une coordination étroite entre les différents services du Secrétariat selon un schéma préalablement fixé, le respect des règles financières tel qu'assuré par le CRCC, et le renforcement des procédures administratives internes, notamment dans le domaine de la passation de marché, devraient assurer une gestion transparente et efficace de l'exécution du projet révisé de la nouvelle construction.

Le 25 avril 2005



Annexe révisée  
à la Note informelle  
du 25 avril 2005