

Comité du programme et budget

Trente-huitième session
Genève, 19 – 23 mai 2025

STRATEGIE IMMOBILIERE DE L'OMPI

Document établi par le Secrétariat

I. OBJECTIF DE LA STRATEGIE IMMOBILIERE ET METHODOLOGIE

1. L'OMPI est fière d'avoir son siège dans un ensemble de bâtiments emblématiques qui forment un site surplombant la Place des Nations à Genève et qui façonnent le paysage urbain de la Genève internationale moderne.
2. La gestion immobilière de l'OMPI mobilise d'importantes ressources sur la durée afin d'entretenir les infrastructures et de veiller à ce que la valeur des actifs ne se détériore pas avec le temps. Il est donc essentiel que l'OMPI fasse preuve d'une utilisation efficace et rationnelle des ressources, en entretenant et en rénovant ses bâtiments en temps opportun et en appliquant une discipline budgétaire rigoureuse, sans pour autant éviter les décisions d'investissement difficiles, un évitement qui pourrait s'avérer plus coûteux à corriger à long terme.
3. L'immobilier joue un rôle central à l'appui de la culture et de la prestation de services d'une organisation. Le site de l'OMPI, qui témoigne actuellement d'un mode de travail plus traditionnel, doit être adapté pour répondre à la mission d'innovation de l'Organisation et accompagner sa transformation vers une culture organisationnelle plus ouverte, dynamique et collaborative.
4. L'OMPI s'est dotée d'un plan de maintenance pluriannuel visant à entretenir et à améliorer l'état de ses bâtiments. Le présent document définit une stratégie immobilière à long terme qui va au-delà de l'entretien et examine les utilisations et les configurations futures du site de

l'OMPI. Il donne également suite à une recommandation du vérificateur externe des comptes de l'OMPI¹.

5. Comme indiqué dans le document WO/PBC/37/11 Rev., une étude extérieure a été commandée afin d'explorer les domaines suivants :

- déterminer l'efficacité de l'utilisation actuelle des locaux;
- évaluer les effets de la souplesse qu'offre la nouvelle politique de travail sur nos besoins;
- recenser les attentes de l'Organisation quant à l'avenir de son personnel;
- garantir le bien-être, la santé au travail et la sécurité du personnel;
- évaluer la pertinence des programmes d'investissements et de maintenance à venir afin de permettre des décisions éclairées;
- préserver la valeur patrimoniale des bâtiments de l'OMPI et améliorer l'efficacité énergétique; et
- proposer une feuille de route pour atteindre les objectifs précités.

6. Un cabinet de conseil externe spécialisé a été sélectionné à l'issue d'un appel d'offres international ouvert lancé en 2024².

7. Le cabinet de conseil a procédé à une analyse de l'état technique de notre site et a mené une série d'entretiens avec des cadres supérieurs et moyens afin de comprendre les besoins liés au mandat et aux activités de l'OMPI, complétée par une analyse fondée sur des données. Le présent document est un résumé de leur évaluation et de leurs recommandations, validées par la direction de l'OMPI.

II. ÉVALUATION DE LA SITUATION ACTUELLE

A. EMPREINTE IMMOBILIERE ACTUELLE ET COMPOSITION



¹ Voir le rapport du vérificateur externe des comptes (EARM 2023-01) dans lequel il était recommandé à l'OMPI de :

"réaliser une étude détaillée de l'utilisation actuelle de ses locaux afin d'élaborer une stratégie immobilière globale pour répondre aux besoins du siège et des bureaux extérieurs";

"après avoir examiné ses besoins, élaborer une stratégie immobilière globale pour montrer comment son patrimoine immobilier va favoriser la prestation de services efficaces et rationnels".

² C'est la société CBRE qui a été retenue (www.cbre.com).

a) Propriété foncière et immobilière

8. Le site de l'OMPI comprend plusieurs bâtiments répartis sur des parcelles correspondantes, qui sont principalement utilisés à des fins administratives, et dispose d'un parking souterrain et de passages souterrains qui relient les structures :

- Le droit de superficie du terrain sur lequel est construit le bâtiment George Bodenhausen ("GB") I, et par la suite GBII, a été accordé à l'OMPI en 1958 par l'État de Genève.
- Le droit de superficie des terrains destinés à la construction du bâtiment Árpád Bogsch ("AB") a été ajouté à celui du bâtiment GBI en 1972. Ce droit est concédé à l'OMPI par le canton de Genève pour une période de 60 ans, renouvelable pour une période de 30 ans. Cette parcelle a également été utilisée pour la construction de la salle de conférence de l'OMPI ("WCH") et du Centre d'accès.
- En 1998, l'OMPI a acheté le terrain dénommé "parcelle Steiner", dans le but de construire une extension de son siège, le futur Nouveau bâtiment ("NB"). L'acquisition du terrain a été financée par les fonds propres de l'Organisation.
- En 1999, l'OMPI a acheté le droit de superficie et le droit d'achat du terrain, ainsi qu'un bureau auprès de l'Organisation météorologique mondiale (OMM), qui allait devenir le bâtiment PCT. Ce droit de superficie avait été accordé à titre gracieux par le canton de Genève à l'OMM en 1970 pour une durée indéterminée.

b) Détails structurels par bâtiment

9. Le **bâtiment GBI** (d'une superficie totale de 4 320 mètres carrés (m²) et pouvant accueillir 180 postes de travail) a été inauguré en 1960 et est le plus ancien bâtiment de l'OMPI. Il a fait l'objet d'importants travaux de rénovation en 1988, notamment l'ajout d'un cinquième étage et le remplacement des façades et du système de chauffage, de ventilation et de climatisation (CVC). Des améliorations notables ont été apportées, notamment l'installation d'une passerelle et d'ascenseurs panoramiques extérieurs reliant le passage souterrain du bâtiment PCT en 2003, et la rénovation des ascenseurs intérieurs en 2021.

10. Le **bâtiment AB** (d'une superficie totale de 6 780 m² et pouvant accueillir 220 postes de travail) a été achevé en 1978. Ce bâtiment emblématique se compose d'une tour de 14 étages à la façade incurvée et d'un centre de conférence situé au rez-de-chaussée et au premier étage. Le centre de conférence comprend deux grandes salles de conférence, la salle A et la salle B, d'une capacité respective de 280 et 80 places, ainsi que plusieurs salles de réunion. Le bâtiment a fait l'objet de diverses améliorations au fil des ans, notamment le remplacement complet du système de production de chaleur en 2008.

11. Le **bâtiment GBII** (d'une superficie totale de 2 100 m² pouvant accueillir 120 postes de travail) a été construit en 1996 à titre d'extension temporaire du bâtiment GBI. Il comprend cinq étages de bureaux et un sous-sol technique. Il s'agit d'un petit immeuble de bureaux simple en termes de structure et d'installations, qui n'a fait l'objet d'aucune modernisation ni rénovation depuis sa construction.

12. Le **bâtiment PCT** (d'une superficie totale de 11 980 m² et pouvant accueillir 450 postes de travail) a été construit en 1960 et agrandi en 1971 pour l'OMM. Il a été acheté par l'OMPI en 1999 et a fait l'objet d'une rénovation et d'une transformation importantes en 2003, au cours

desquelles la majeure partie de sa structure a été remplacée et l'ensemble de l'enveloppe du bâtiment a été modernisé. D'autres travaux de rénovation intérieure ont été effectués en 2018, notamment l'installation de panneaux radiants au plafond, la modernisation de l'éclairage et l'amélioration de l'isolation thermique des murs pignons.

13. Le **bâtiment NB** (d'une superficie totale de 13 460 m² pouvant accueillir 560 postes de travail) a été construit entre 2008 et 2011. Ce bâtiment moderne comprend cinq étages hors sol autour de trois atriums. Au rez-de-chaussée, le bâtiment NB abrite la cafétéria principale du site (300 places), ainsi que deux grandes salles de réunion (80 et 25 places).

14. Le **bâtiment WCH** (d'une superficie totale de 6 500 m²) : le centre de conférence a été achevé en 2014. Relié au bâtiment AB, il comprend une salle de conférence de 900 places, avec des installations techniques connexes au sous-sol. Le Centre d'accès (320 m²) a été construit lors de la construction de la salle de conférence et de l'extension du hall AB en 2014 afin de constituer le principal point d'accès au site de l'OMPI. Ce centre abrite la réception principale, le poste de sécurité et la zone de contrôle des bagages.

c) Patrimoine architectural

15. La politique patrimoniale du canton de Genève vise à garantir un environnement bâti de qualité et la préservation de l'environnement naturel. Les restrictions réglementaires imposées à toute rénovation dans le but de préserver le patrimoine et l'intégrité architecturale d'un bâtiment auront un impact direct sur les travaux d'amélioration et seront directement liées au niveau d'importance attribué à un bâtiment. Le bâtiment AB a bénéficié d'une classification exceptionnelle, qui exige une attention et un soin particuliers dès lors que des travaux sont proposés. L'intégrité architecturale d'origine du bâtiment doit être préservée en priorité (notamment la façade et le hall d'entrée), et toute modification doit être soigneusement planifiée et réalisée en concertation avec les autorités compétentes. Cette approche collaborative sera essentielle pour garantir que les modifications proposées soient conformes à l'engagement de Genève en faveur de la préservation de son riche patrimoine architectural.

d) Bureaux extérieurs

16. Les bureaux extérieurs de l'OMPI ont été établis dans différents environnements locaux et sont soit loués, soit mis à disposition dans le cadre d'accords avec les pays hôtes, comme suit :

Algérie (Alger), bâtiment gouvernemental indépendant de deux étages : construit en 2017, le bâtiment a été équipé en 2018 de systèmes de sécurité conformes aux normes de l'OMPI, et une série de travaux de modernisation des installations a été réalisée. Les contrats de services ont été révisés avec les autorités locales en 2024.

Brésil (Rio de Janeiro), bureaux loués dans un bâtiment administratif : depuis que l'OMPI occupe ces locaux en vertu d'un bail commercial depuis 2017, l'aménagement intérieur a été mis aux normes de l'OMPI, grâce à des travaux de modernisation effectués par le propriétaire. Les locaux n'ont pas fait l'objet de travaux d'entretien majeurs depuis lors.

Chine (Beijing), bâtiment gouvernemental indépendant d'un étage : depuis l'emménagement dans ce bâtiment historique en 2015, certains travaux ont été effectués en vue d'adapter les locaux aux installations informatiques et de sécurité.

Japon (Tokyo), bureaux loués dans un bâtiment administratif : le bureau a été transféré dans les locaux actuels en 2017, dans le cadre d'un bail commercial payé par le fonds fiduciaire mondial du Japon. Depuis lors, aucun entretien majeur n'a été effectué dans ces locaux.

Fédération de Russie (Moscou), bureaux gouvernementaux loués dans un bâtiment administratif : depuis l'occupation de cet espace spécialement équipé pour l'OMPI en 2015, aucun entretien majeur n'a été effectué.

Singapour (Singapour), bâtiment gouvernemental indépendant de deux étages : le bâtiment mis à disposition fait partie des bâtiments de l'université et a fait l'objet de travaux de mise en conformité avec les normes de sécurité incendie en 2018 et 2019.

Nigéria (Abuja), bureaux situés sur le site des Nations Unies : depuis l'occupation des bureaux en 2020, les locaux n'ont fait l'objet d'aucune intervention majeure.

L'OMPI loue également des bureaux pour son Bureau de la coordination auprès des Nations Unies à New York.

17. Le portefeuille actuel de bâtiments utilisés par nos bureaux extérieurs répond aux besoins de l'Organisation et nous n'envisageons pas de changements ni de dépenses importants à moyen terme. Nous restons en contact étroit avec les gouvernements hôtes afin de nous assurer qu'ils continuent de satisfaire aux exigences de l'Organisation.

B. ÉTUDE TECHNIQUE APPROFONDIE DU SITE DE L'OMPI A GENEVE

a) Évaluation structurelle par bâtiment

18. Une étude technique approfondie des principaux bâtiments du site de Genève a été réalisée par un consultant externe, qui a révélé que le site dans son ensemble était bien entretenu et ne présentait pas de problèmes structurels majeurs. Toutefois, comme la construction des différents bâtiments s'est étalée sur plusieurs décennies, il existe des différences d'un bâtiment à l'autre et certaines possibilités d'amélioration technique. Les principales conclusions de l'étude technique approfondie sont les suivantes :

Bâtiment AB : même si tout a été mis en œuvre pour maintenir le bâtiment en bon état, un certain nombre de problèmes critiques devront être traités dans les années à venir, probablement dans le cadre d'une rénovation et d'une modernisation complètes du bâtiment. Parmi ces problèmes, on peut citer la fin de vie de certains éléments d'infrastructure et la nécessité de se conformer aux normes de sécurité en vigueur : le système de ventilation d'origine a dépassé sa durée de vie et nécessite un entretien continu, tandis que les installations électriques sont obsolètes et doivent être entièrement modernisées. Étant donné qu'il s'agit d'un immeuble relativement haut, les rénovations futures devront garantir la conformité aux normes actuelles de sécurité incendie et comprendre une vérification des composants structurels. Certains travaux de modification des entrées seront entrepris en 2025 après un examen du périmètre extérieur de sécurité de l'OMPI.

Bâtiment GBI : le bâtiment a fait l'objet d'une rénovation majeure il y a près de 40 ans, en 1988, qui comprenait l'ajout d'un étage et le remplacement des façades et du système de ventilation. Bien que des améliorations récentes aient été apportées, notamment la modernisation des ascenseurs, de la plomberie et des systèmes électriques ainsi que la rénovation complète du rez-de-chaussée et du sous-sol, les prochains travaux de rénovation devront permettre la mise en conformité avec les normes actuelles en matière d'incendie et de

séisme. Les intérieurs, même s'ils sont bien entretenus, sont obsolètes et devront être rénovés pour répondre aux normes techniques et réglementaires en vigueur.

Bâtiment GBII : étant donné qu'il s'agit d'une extension du bâtiment GBI, les étages de ces deux entités sont ouverts et reliés entre eux. Depuis sa construction, le bâtiment a été bien entretenu. Le raccordement avec le bâtiment GBI et son système de circulation verticale nécessitera une mise à niveau de la protection contre les incendies, ainsi qu'un examen de la conformité du système structurel.

Bâtiment PCT : le bâtiment PCT présente une bonne intégrité structurelle, avec des façades et des intérieurs modernisés qui sont conformes aux réglementations en matière d'incendie et ne nécessitent, d'un point de vue technique, aucune modernisation immédiate.

Bâtiment NB : ce bâtiment récent dispose d'intérieurs modernes qui répondent aux normes de sécurité incendie en vigueur et ne nécessite, pour l'heure, aucune amélioration technique particulière.

Bâtiment WCH : la salle de conférence de l'OMPI, construite en 2014, est bien entretenue et ne nécessite pas d'améliorations techniques dans l'immédiat. Le Secrétariat étudie actuellement certaines améliorations mineures susceptibles d'accroître le confort des délégués et de réduire les coûts opérationnels.

Les détails de l'évaluation technique, du point de vue de la conformité et du cycle de vie, figurent dans l'appendice.

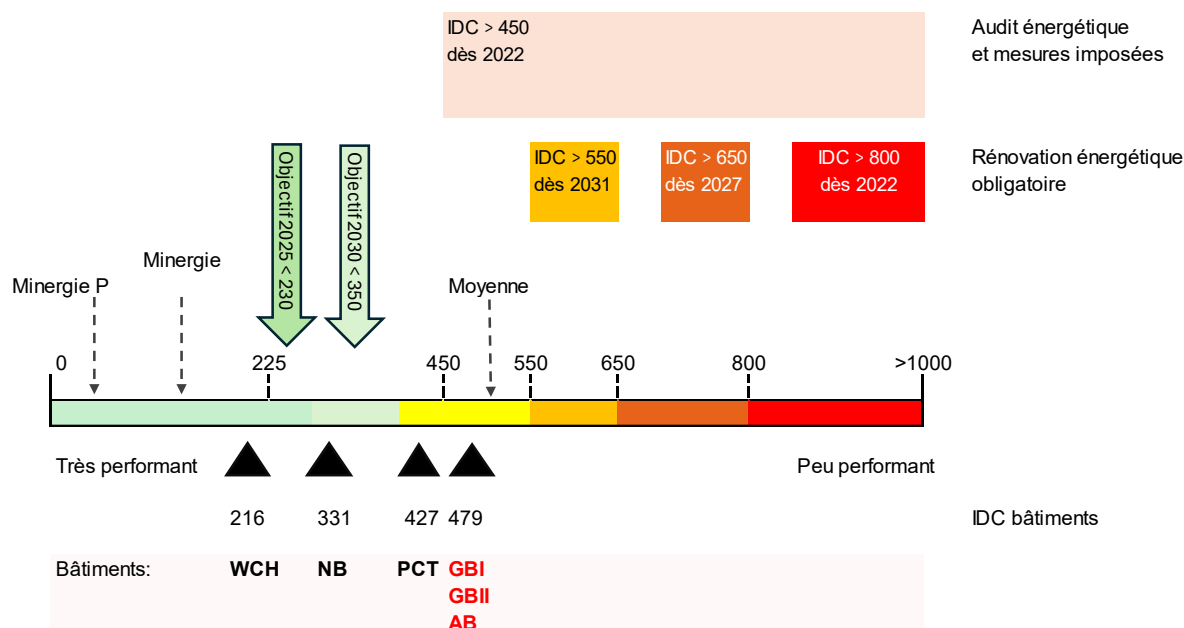
19. Il convient de noter que, si les normes de sécurité et de protection contre les incendies évoluent avec le temps, les bâtiments et autres structures existants doivent être mis en conformité avec les réglementations en matière de sécurité incendie selon un principe de proportionnalité en cas de modification importante, d'extension ou de changement d'affectation du bâtiment, ou lorsque le risque pour les personnes est particulièrement important.

b) Évaluation environnementale, sociale et de gouvernance

20. L'évaluation environnementale, sociale et de gouvernance révèle que les bâtiments AB et GBI obtiennent des scores relativement faibles en la matière, en raison de leur conception initiale et de leur vieillissement, tandis que les bâtiments PCT, NB et la salle de conférence obtiennent des résultats positifs au regard des bâtiments modernes. Les bâtiments de l'OMPI sont responsables de 18% de l'empreinte carbone de l'OMPI.

21. Un autre indicateur important est l'efficacité énergétique des bâtiments, *l'indice de dépense de chaleur* ("IDC"), qui doit être calculé, selon les instructions du canton de Genève, comme le rapport entre la consommation énergétique annuelle et la surface utile du bâtiment.

L'IDC de chaque bâtiment reste inférieur aux seuils fixés par le canton de Genève, qui entraînent la nécessité d'une rénovation énergétique majeure, comme illustré ci-dessous :



22. L'évaluation montre également que l'OMPI a mis en œuvre de manière cohérente des initiatives visant à améliorer ses performances environnementales, sociales et de gouvernance au cours de la dernière décennie et qu'elle entend poursuivre dans cette voie avec des projets de rénovation et de modernisation de grande envergure. En outre, plusieurs possibilités à long terme ont été identifiées pour renforcer la durabilité. Un ensemble d'initiatives actuelles, prévues et potentielles est décrit ci-dessous.

Sur le plan environnemental

- L'électricité est achetée à 100% à partir de sources renouvelables. La consommation a été réduite grâce à l'installation de luminaires à LED et à la suppression d'éclairages inutiles. L'ajout de panneaux photovoltaïques devrait être envisagé dans le cadre de toute rénovation future.
- L'eau du lac est actuellement utilisée pour le refroidissement; dans les années à venir, elle sera également utilisée pour le chauffage. La consommation a diminué grâce à la rénovation des façades du PCT et devrait encore baisser avec la rénovation de l'enveloppe du bâtiment AB et le remplacement des unités de traitement de l'air par des systèmes à récupération d'énergie. La rénovation du bâtiment GBI pourrait également contribuer à réduire la consommation d'énergie.
- La modernisation du système de gestion du bâtiment et le sous-comptage de l'énergie devraient permettre un suivi plus précis et une optimisation de la consommation. Des appareils à faible débit d'eau sont installés dans la plupart des bâtiments. À l'avenir, il sera envisagé d'utiliser les eaux de pluie pour l'irrigation et les chasses d'eau des toilettes.
- L'OMPI s'engage depuis longtemps en faveur de la biodiversité, notamment par la mise en place de toitures végétalisées au moyen de diverses espèces de plantes. D'autres mesures pourraient être mises en œuvre dans le parc du site.

Sur le plan social

- D'importantes améliorations ont été apportées à l'accessibilité physique des bâtiments, notamment la mise en conformité avec les normes SIA³ 500.
- Des supports à vélos ont été installés et sont disponibles à proximité de chaque point d'entrée. Des stations de recharge sont prévues pour les véhicules électriques et les vélos.

Sur le plan de la gouvernance

- L'OMPI a adhéré à la Charte 2050Aujourd'hui le 4 décembre 2024. Les performances énergétiques actuelles ont été communiquées au niveau cantonal ou fédéral suisse, selon le cas, et au sein des Nations Unies. L'OMPI a maintenu la neutralité carbone de ses installations et de ses activités depuis 2015 en achetant des unités de réduction certifiée des émissions ("URCE") dans le cadre des Nations Unies.
- L'OMPI met en œuvre un système de gestion de l'environnement qui traduira sa politique générale de haut niveau en matière de responsabilité environnementale en objectifs, bases de référence, cibles, mesures et activités de suivi spécifiques pour toutes ses activités, y compris l'exploitation des bâtiments.
- Les rénovations ou améliorations à venir seront l'occasion de vérifier la conformité avec d'autres normes énergétiques établies (par exemple Minergie), avec des labels de durabilité (comme Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) ou Building Research Establishment Environmental Assessment Method (BREEAM) ou avec des indicateurs de référence).

C. CONCLUSIONS RELATIVES A L'UTILISATION DES LOCAUX

23. Le site reflète plusieurs décennies de style architectural, allant du traditionnel au plus moderne. Tous les bâtiments sont construits et organisés conformément aux anciennes exigences des organisations administratives traditionnelles fondées sur des dossiers papier et pour une organisation du travail hiérarchique plutôt que matricielle. La configuration des bureaux n'a pas été modifiée pour s'adapter à la nature hybride du travail ou pour tirer parti du passage au numérique accompli, deux éléments qui permettent généralement une utilisation plus efficace des locaux.

24. **Typologie cellulaire des bureaux et utilisation efficace de l'espace** : les bureaux sont organisés selon une typologie cellulaire, ce qui se traduit par une consommation d'espace relativement élevée par poste de travail, 22 m²/bureau⁴ en moyenne, ce qui est comparable à d'autres agences des Nations Unies ayant une configuration cellulaire similaire, comme l'Organisation internationale du Travail (OIT), mais supérieur à celle d'organisations dotées d'une configuration moderne, où un poste occupe entre 11 et 16 m².

25. **La consommation moyenne d'espace** par poste de travail à l'OMPI masque une grande diversité de situations, certains bureaux étant trop petits pour leurs occupants, tandis que d'autres ont une superficie inutilement élevée. Les bureaux individuels occupés par une seule personne sont également prédominants (53% des bureaux). La configuration des locaux se

³ Normes fixées par la *Société suisse des ingénieurs et des architectes (SIA)*.

⁴ Superficie des bureaux par nombre total de postes actuels (attribués ou non).

traduit également par une proportion excessive de couloirs (en moyenne 21% de la superficie des bureaux), ce qui réduit l'efficacité de l'utilisation de l'espace. Une autre conséquence de cette configuration est le faible niveau de connectivité horizontale, car la distance créée par les bureaux cellulaires et les couloirs peut entraver les interactions entre les services. Les interactions entre les membres du personnel peuvent également être entravées par un manque systématique de transparence des cloisons des bureaux. En outre, le site dispose d'un très petit nombre de salles de réunion décentralisées et d'un nombre limité de lieux de réunion informelle.

26. **Flexibilité limitée** : les organisations modernes sont soumises à des changements constants et doivent régulièrement réadapter leurs services et leurs plans d'occupation des locaux. La stratégie de flexibilité mise en place par l'OMPI pour répondre à cette demande récurrente d'adaptation spatiale consiste actuellement à : a) maintenir un certain nombre de postes de travail de réserve dans différents bâtiments du site (16%, conformément aux normes de référence); et b) recourir à des cloisons modulaires permettant de réaménager rapidement la taille des pièces. Si les employés et les bureaux sont correctement équipés en matériel informatique pour répondre à la flexibilité du lieu de travail et aux nouveaux modes de travail, le changement de cloisons reste trop lourd et trop coûteux pour offrir un niveau élevé de souplesse et ne facilite pas l'objectif de l'OMPI de créer une culture de travail souple et adaptative.

27. **Favoriser les formes hybrides de travail** : alors que les bureaux de l'OMPI sont presque exclusivement conçus selon le principe des bureaux cellulaires, la plupart des organisations se sont détournées de ce type de bureau. Le principal avantage qu'offre un haut degré d'intimité dans les bureaux individuels est contrebalancé par un manque de transparence, des obstacles à la collaboration et une faible efficacité de l'utilisation des espaces. Le passage de l'Organisation à des formats d'environnement de travail plus ouverts et plus flexibles, y compris la mise en place de bureaux non attribués, serait bénéfique tant pour améliorer l'efficacité de l'utilisation de l'espace que la collaboration. L'OMPI lance actuellement des projets pilotes afin d'étudier ces concepts alternatifs d'organisation des bureaux et ces nouveaux modes de travail.

28. **Conférences et réunions** : une analyse statistique des réservations des salles de conférence a révélé que l'utilisation des grandes salles de conférence (salle de conférence et salle A) est en augmentation constante (+2,4% par an au cours de la dernière décennie), tandis que l'utilisation des salles de réunion de taille moyenne reste inférieure d'environ 40% aux niveaux d'avant la pandémie). Les salles de réunion plus modernes situées au premier étage du complexe AB sont très demandées. Bien qu'il existe encore une certaine marge de croissance, si les tendances actuelles se poursuivent, des goulets d'étranglement en termes de capacité pourraient apparaître à moyen terme.

29. Dans l'ensemble, l'OMPI offre un environnement de travail adéquat à la grande majorité de ses employés, même s'il convient de reconnaître que certains bâtiments sont plus propices à la collaboration que d'autres. Au-delà des questions structurelles et techniques répertoriées ci-dessus, les principales possibilités d'utiliser plus efficacement notre espace résident dans l'augmentation de la densité des espaces de travail, la mise en place d'une plus grande flexibilité, de plus de transparence et de davantage de lieux de réunion afin d'encourager les contacts fortuits et les échanges entre les personnes dans nos bâtiments.

III. ORIENTATIONS FUTURES CONCERNANT LES BIENS IMMOBILIERS DE L'OMPI

A. OBJECTIFS STRATEGIQUES

30. La stratégie immobilière de l'OMPI repose sur deux séries d'objectifs. Premièrement, en tant qu'utilisateur d'espaces de travail, l'OMPI a des objectifs organisationnels et des besoins qui en découlent en matière d'espace. Deuxièmement, en tant que propriétaire foncier et hôte du pays qui l'accueille, l'OMPI doit veiller à ce que ses biens immobiliers répondent à un certain nombre d'objectifs techniques. Pour atteindre ces objectifs, les coûts doivent être gérés avec soin, en visant une gestion responsable et, si possible, une augmentation de la valeur immobilière.

a) Objectifs organisationnels

31. L'OMPI s'est fixé les objectifs organisationnels suivants en matière immobilière :

- **Favoriser une culture de travail collaborative et l'innovation** : les locaux de l'OMPI doivent favoriser sa transformation vers une culture organisationnelle plus ouverte, dynamique et collaborative, avec des interactions régulières, formelles et informelles, entre les secteurs ou départements, une communication et un échange d'informations ouverts, et l'abandon des mentalités cloisonnées du passé.
- **Soutenir le rôle de l'OMPI en tant qu'instance mondiale chargée des questions de propriété intellectuelle** : le site de l'OMPI doit fournir les installations nécessaires à l'appui des processus intergouvernementaux, en offrant des installations de qualité avec des équipements d'interprétation appropriés, et doit promouvoir la position de l'OMPI en tant que "lieu de rassemblement" pour la communauté de la propriété intellectuelle au sens large.
- **Refléter le modèle économique diversifié de l'OMPI** : les espaces de travail de l'OMPI doivent favoriser son action dans tous ses piliers stratégiques, qu'il s'agisse de son rôle au service du secteur privé par l'intermédiaire de ses registres, systèmes et services mondiaux de propriété intellectuelle, ou de son action sur le terrain en collaboration avec les États membres pour comprendre les besoins de leurs innovateurs, créateurs et communautés.
- **Garantir une expérience professionnelle sur le lieu de travail de qualité et l'attractivité de ce dernier** : l'environnement de travail de l'OMPI pourrait être rendu plus attrayant afin de renforcer l'image d'un employeur de choix, d'assurer le bien-être du personnel, d'accroître la motivation et d'attirer les jeunes générations. Le succès de l'OMPI dépendra de sa capacité à recruter de nouveaux talents au cours de la prochaine décennie, notamment dans les domaines de la propriété intellectuelle, de l'innovation, de la créativité et de la technologie, où elle fait face à une concurrence importante de la part d'autres organisations. Le futur environnement de travail de l'OMPI devra refléter le mandat et la passion de l'OMPI pour l'innovation et la créativité, plutôt que d'être le reflet d'une ère de travail obsolète et prénumérique.

- **Répondre à une main-d'œuvre plus agile et plus flexible** : même si l'effectif global de l'OMPI devrait rester stable dans un avenir prévisible, le déploiement de nouvelles technologies et d'autres mesures d'efficacité, de concert avec des méthodes de travail plus agiles et axées sur des projets, nécessiteront une meilleure utilisation de l'espace et une configuration plus souple des bureaux. L'OMPI entend faire face aux variations de ses effectifs dans les locaux existants, sauf en cas de circonstances temporaires ou exceptionnelles.
- **Gérer le changement et assurer la continuité des activités** : la modernisation des locaux afin de créer un environnement de travail plus ouvert et plus transparent, comprenant, à des degrés divers, des bureaux non attribués, devra être bien expliquée et mûrement réfléchie, et il sera important de tirer les enseignements des projets pilotes menés. Les travaux de mise en œuvre de cette nouvelle configuration devront également être soigneusement organisés afin d'éviter ou de réduire au minimum les perturbations des activités de l'OMPI.

b) Objectifs techniques

32. La stratégie immobilière de l'OMPI devrait tenir compte des objectifs suivants en matière d'immobilier :

- **Garantir la sécurité sur le lieu de travail** : l'OMPI doit veiller à ce que tous les bâtiments soient conformes aux réglementations en vigueur en matière de structure, d'occupation et de sécurité incendie. Cela implique notamment de prévoir les modifications nécessaires dans le cadre de travaux de rénovation. Une attention particulière doit également être accordée à la conception de tous les espaces afin qu'ils soient accessibles à tous.
- **Surveiller et gérer le cycle de vie des bâtiments** : l'OMPI identifiera les éléments des bâtiments qui approchent de la fin de leur cycle de vie et classera ceux-ci par ordre de priorité. Ce classement servira de base à l'établissement d'une feuille de route à moyen et long terme pour les rénovations à venir afin d'anticiper les dépenses et d'atténuer le risque de problèmes imprévus, qui pourraient être coûteux et perturber la continuité des activités.
- **Capacités numériques** : l'histoire du patrimoine immobilier de l'OMPI est antérieure à l'ère numérique. Le bâtiment AB a été construit avant l'invention des ordinateurs personnels, des téléphones cellulaires ou de l'Internet. Étant donné que l'OMPI cherche à déployer les technologies les plus récentes, de manière sécurisée et dans le cadre de sa stratégie d'hébergement en nuage, il importera de veiller à ce que les données physiques et l'infrastructure réseau puissent répondre aux besoins du Secrétariat et des États membres.
- **Améliorer les performances environnementales** : l'OMPI s'adaptera aux changements d'infrastructure apportés par les autorités locales, tels que le projet Genilac visant à convertir le système de chauffage. L'OMPI rendra ses bâtiments plus efficaces sur le plan énergétique et réduira son impact sur l'environnement en tirant parti de toute rénovation.

- **Accroître la flexibilité et améliorer la rentabilité** : les locaux de l'OMPI devront être à l'avenir structurés de manière relativement standard et souple, afin de pouvoir s'adapter rapidement et avec un minimum de travaux (et de coûts) à toute modification visant à accueillir une nouvelle combinaison d'équipes, ou des équipes ayant des missions et des besoins différents, ou à des changements dans la taille des effectifs, garantissant ainsi une utilisation efficace et durable de nos bâtiments au fil du temps.
- **Préserver la valeur immobilière et éviter des coûts imprévus, soudains et importants** : l'OMPI devrait rénover ses bâtiments les plus anciens et moderniser l'organisation des bureaux afin d'éviter des coûts plus élevés à l'avenir résultant d'un report des décisions importantes aujourd'hui. À long terme, cela permettra de maintenir la valeur économique marchande des différents bâtiments et de l'ensemble du site et, dans le cas du bâtiment AB, de préserver sa valeur patrimoniale.

B. PROPOSITION DE FEUILLE DE ROUTE POUR LA STRATEGIE IMMOBILIERE DE L'OMPI

33. La stratégie immobilière proposée combine les deux séries d'objectifs susmentionnés, en accordant la priorité aux besoins stratégiques de l'Organisation tout en remédiant aux faiblesses recensées lors de l'évaluation technique.

34. L'objectif de l'Organisation consistant à créer une culture et un lieu de travail numériques, innovants et collaboratifs, devrait être atteint en tenant compte des contraintes techniques de manière rationnelle et rentable et en suivant un ordre logique. Il convient par exemple d'éviter d'apporter des modifications importantes aux bâtiments qui feront l'objet de rénovations ultérieures et de planifier les rénovations dans le temps afin de s'adapter aux disponibilités budgétaires et aux attentes des États membres.

La stratégie immobilière de l'OMPI fera l'objet d'un suivi au moyen d'une gouvernance appropriée fondée sur des données et examinée périodiquement.

a) Modernisation de la configuration des bureaux

Plan directeur d'occupation : la répartition actuelle des espaces est historique et ne repose pas sur une analyse des activités. Par conséquent, la première étape de la mise en œuvre de la stratégie immobilière de l'OMPI consistera à recenser les principaux axes de collaboration au sein de l'Organisation afin d'identifier les domaines d'interaction et, inversement, les domaines qui, de par leur nature, sont davantage axés sur les processus. Ce plan permettra d'optimiser l'attribution des espaces qui se prêtent davantage à la collaboration aux fonctions qui nécessitent une interaction, et les espaces qui se prêtent moins à la collaboration à la deuxième catégorie, tout en tenant compte de toutes les nuances qui peuvent exister entre les deux.

Projets pilotes : quelques divisions ou unités ont manifesté leur intérêt pour le passage d'un aménagement cellulaire à un aménagement de bureau beaucoup plus moderne et flexible afin d'améliorer la collaboration et le bien-être. Des projets pilotes seront menés à partir de 2025 dans le cadre du budget ordinaire.

La modernisation et l'assouplissement de l'aménagement des bureaux seront étendus à l'ensemble du site, à un rythme qui sera déterminé en fonction de la faisabilité technique et des disponibilités budgétaires. Toutefois, consciente de ses ressources, l'OMPI n'entreprendra pas de travaux importants dans certains de ses bâtiments, soit parce qu'ils sont relativement récents, soit parce qu'ils pourraient faire l'objet de rénovations ultérieures. Dans la mesure du possible, la modernisation des bureaux sera associée à d'autres travaux, afin d'optimiser les coûts et de réduire les perturbations des activités. Le financement de ces travaux sera assuré sur le budget ordinaire, actuellement fixé à 2 millions de francs suisses, et éventuellement complété par un projet du Plan-cadre d'équipement.

b) Rénovation/modernisation des bâtiments

Bâtiment AB : comme le souligne l'étude technique, l'ensemble du bâtiment (tour et salles A et B) devra être entièrement rénové dans les années à venir, y compris son enveloppe extérieure. Des études techniques seront menées au cours de l'exercice biennal 2026-2027, avec un budget estimé à 5 millions de francs suisses. Une fois la conception terminée, une proposition de Plan-cadre d'équipement sera soumise aux États membres pour approbation. Des discussions auront également lieu avec le pays hôte. La modernisation de l'organisation des bureaux sera examinée au moment de leur rénovation. Bien que distincte de la rénovation, la reconduction du droit de superficie AB sera déclenchée avant la fin de la période en cours (avant 2032).

“Genilac” : l'objectif de ce projet est d'utiliser le réseau d'eau existant du lac Léman pour le chauffage (au lieu du gaz), alors qu'il est actuellement utilisé uniquement pour le refroidissement des bâtiments. Le projet consistera à créer des locaux techniques dans trois bâtiments (NB, PCT et AB) pour les nouvelles pompes à chaleur, ainsi qu'à adapter les installations de chauffage, de ventilation et de climatisation. Ce projet est porté (en termes de calendrier) par le fournisseur public local et son déploiement sera évalué et présenté pour un éventuel financement s'inscrivant dans un projet potentiel du Plan-cadre d'équipement.

Bâtiment GBI : ce bâtiment arrive en deuxième position en termes de criticité. Sa rénovation sera envisagée beaucoup plus tard (après 2032), après la rénovation du bâtiment AB, dans le cadre d'un projet potentiel du Plan-cadre d'équipement.

Bâtiment GBII : à l'avenir, il faudra envisager soit la rénovation, soit la démolition de ce bâtiment, en fonction de l'évolution de nos effectifs et des mesures d'optimisation de l'espace mises en œuvre dans les autres bâtiments.

Bureaux extérieurs :

Le portefeuille actuel des bâtiments utilisés par nos bureaux extérieurs répond aux besoins de l'Organisation et l'OMPI n'envisage pas de dépenses ni de changements importants à moyen terme. Nous restons en contact étroit avec les gouvernements hôtes afin de nous assurer qu'ils continuent de satisfaire aux exigences de l'Organisation.

Il convient toutefois de noter qu'en raison d'importants travaux de rénovation du bâtiment dans lequel il est situé, le Bureau de la coordination de l'OMPI à New York pourrait être déplacé dans un espace équivalent dans un bâtiment adjacent.

Calendrier provisoire de haut niveau :



[L'appendice suit]

APPENDICE

Évaluation de la conformité

Le tableau ci-après présente une synthèse des points clés des audits présentés en annexes. Afin d'en faciliter la lecture, nous avons établi un système de code de couleur pour indiquer l'état de conformité de chaque élément. Les codes couleur sont les suivants :

Problèmes critiques : l'élément de la construction est en grande partie non conforme à la réglementation. Des mesures à court terme sont nécessaires pour remédier à la situation.

À surveiller : l'élément de la construction n'est pas entièrement conforme à la réglementation en vigueur. Des mesures correctives ou des rénovations doivent être planifiées dans les prochaines années.

Conforme : l'élément de la construction fonctionne correctement et répond à toutes les normes réglementaires pertinentes. Aucune action immédiate n'est requise.

Partie du bâtiment	AB	WCH	GBI et II	PCT	NB
Structure	Problèmes critiques	Conforme	À surveiller	À surveiller	Conforme
Toiture	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Façade	Problèmes critiques	Conforme	À surveiller	Conforme	Conforme
Menuiseries extérieures	Problèmes critiques	Conformes	À surveiller	Conformes	Conformes
Aménagements intérieurs	Problèmes critiques	Conformes	Problèmes critiques	Conformes	Conformes
Cuisine	Conforme	Sans objet	Sans objet	Conforme	Conforme
Production de chaleur et de froid	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Distribution du chauffage	À surveiller	Conforme	À surveiller	Conforme	Conforme
Ventilation	À surveiller	Conforme	À surveiller	Conforme	Conforme
Électricité	À surveiller	Conforme	Conforme	À surveiller	Conforme
Installations sanitaires	Conformes	Conformes	Conformes	Conformes	Conformes
Installations de transport	Problèmes critiques	Sans objet	Conformes	Conformes	Conformes

Source : CBRE – Rapport sur la stratégie immobilière

Évaluation du cycle de vie

Le tableau ci-dessous présente le cycle de vie des différents éléments de construction, ce qui permet d'évaluer leur état et de hiérarchiser les rénovations ou les remplacements à venir. Pour plus de clarté, nous avons mis en place un système de code de couleur afin d'indiquer l'état de conformité de chaque élément. Les codes couleur sont les suivants :

Action immédiate requise : l'élément de la construction a atteint la fin de son cycle de vie et doit être remplacé immédiatement ou à court terme afin de garantir la sécurité et le bon fonctionnement. Tout retard dans l'intervention pourrait entraîner des dommages supplémentaires ou des risques pour la sécurité.

À surveiller de près : l'élément de la construction approche du terme de sa durée de vie utile et nécessite une surveillance plus étroite. Bien qu'il soit encore fonctionnel, il pourrait nécessiter des réparations ou des rénovations dans un avenir proche.

Bon état : l'élément de la construction est dans un état acceptable et fonctionne correctement. Aucune action immédiate n'est requise et un entretien régulier suffit à garantir le maintien de ses performances.

Partie du bâtiment	AB	WCH	GBI et II	PCT	NB
Structure	À surveiller de près	Bon état	À surveiller de près	Bon état	Bon état
Toiture	Action immédiate requise	Bon état	Action immédiate requise	À surveiller de près	Bon état
Façade	Action immédiate requise	Bon état	Action immédiate requise	À surveiller de près	Bon état
Menuiseries extérieures	Action immédiate requise	Bon état	Action immédiate requise	À surveiller de près	Bon état
Aménagements intérieurs	Bon état	Bon état	À surveiller de près	Bon état	Bon état
Cuisine	À surveiller de près	Sans objet	Sans objet	Bon état	Bon état
Production de chaleur et de froid	À surveiller de près	À surveiller de près	À surveiller de près	À surveiller de près	À surveiller de près
Distribution du chauffage	Action immédiate requise	Bon état	Action immédiate requise	Bon état	Bon état
Ventilation	Action immédiate requise	Bon état	Action immédiate requise	Bon état	Bon état
Installations électriques	Action immédiate requise	Bon état	À surveiller de près	Bon état	Bon état
Installations sanitaires	Bon état	Bon état	À surveiller de près	À surveiller de près	Bon état
Installations de transport	Bon état	Sans objet	À surveiller de près	À surveiller de près	Bon état

Source : CBRE – Rapport sur la stratégie immobilière

[Fin de l'appendice et du document]