

STRATÉGIE DE RÉNOVATION DU SIÈGE DE L'OMS À GENÈVE



TABLE DES MATIÈRES

1	DESCRIPTION DU SIÈGE DE L'OMS À GENÈVE	5
1.1	PARCELLES	5
1.2	BÂTIMENTS	7
1.3	ANALYSE TECHNIQUE DE L'ÉTAT DES BÂTIMENTS	7
2	HISTORIQUE DU PROJET	8
2.1	ANALYSE DE RENTABILITÉ DES DIVERSES OPTIONS : ANALYSE D'OPTIMISATION GLOBALE DU SITE (2012)	6
2.2	ANALYSE DE FAISABILITÉ (2013)	7
2.3	CONCOURS DE CONCEPTION ARCHITECTURALE (2014-2015)	10
2.4	CONCLUSION	11
3	COÛT DE DÉVELOPPEMENT	13
3.1	PHASE 1 : CONSTRUCTION DU NOUVEAU BÂTIMENT	13
3.2	PHASE 2 : RÉNOVATION DU BÂTIMENT PRINCIPAL EXISTANT	13
3.3	COÛT ESTIMATIF TOTAL DE DÉVELOPPEMENT	13
4	STRUCTURE DE FINANCEMENT PROPOSÉE	14
4.1	PRÊT SANS INTÉRÊT DU PAYS HÔTE	14
4.2	AFFECTATION DES FONDS DISPONIBLES DU FONDS IMMOBILIER	15
4.3	PRODUITS DE LA VENTE DE LA PARCELLE N° 406	16
4.4	CONCLUSION	16
5	GOVERNANCE	18
	RÉSUMÉ	19

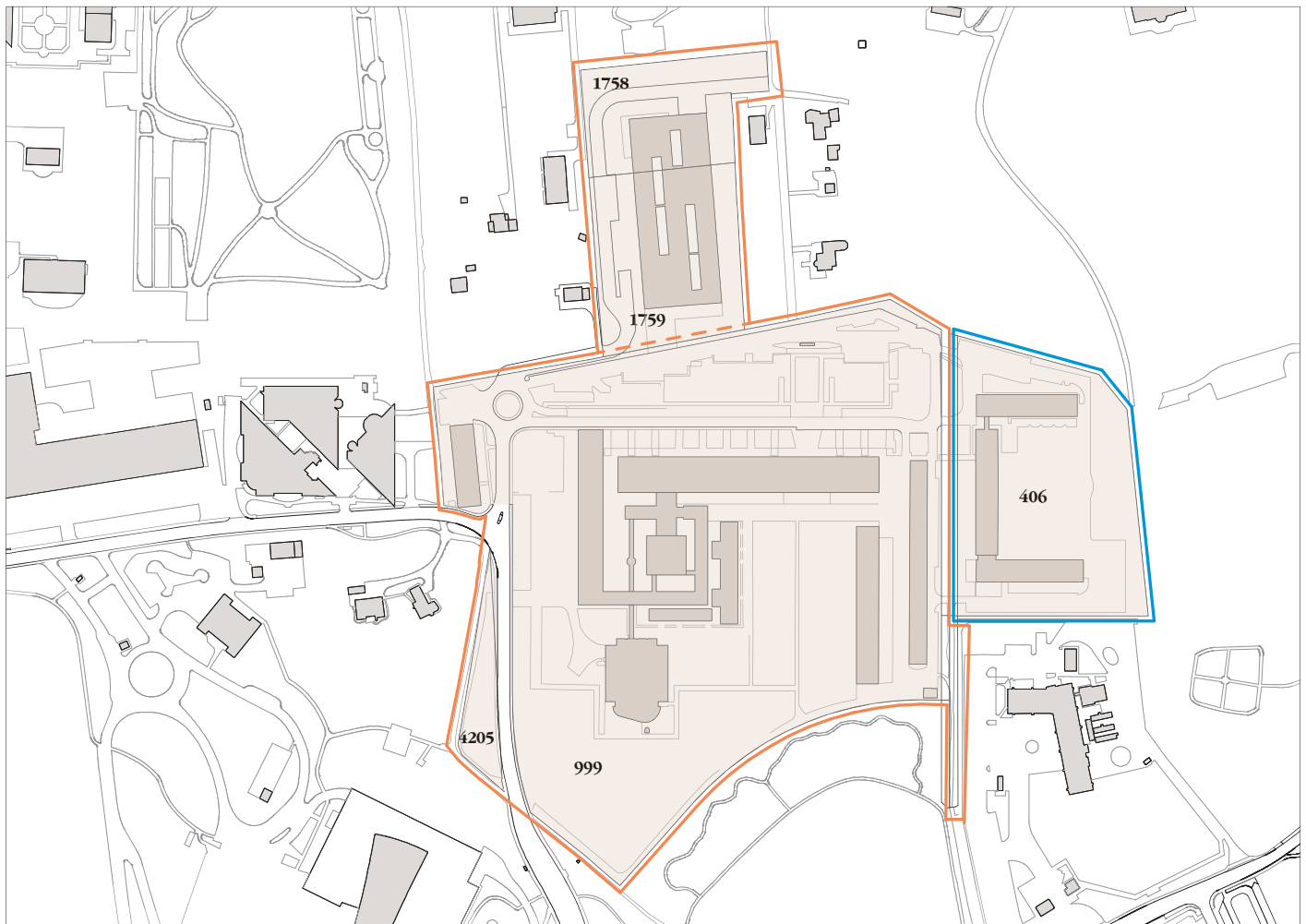
1 DESCRIPTION DU SIÈGE DE L'OMS À GENÈVE

1.1 PARCELLES

Le Siège de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) à Genève est établi sur une parcelle de terrain d'une superficie approximative de 100 000 mètres carrés (m²) située dans la commune de Pregny-Chambésy, au centre du quartier des organisations internationales de Genève. Elle a comme voisins immédiats l'Organisation internationale du Travail (OIT), le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) et l'Office des Nations Unies à Genève (ONUG).

La majeure partie du terrain sur lequel le Siège de l'OMS à Genève est établi appartient à l'État de Genève, qui le met à la disposition de l'Organisation mondiale de la Santé à titre gratuit pour une durée indéterminée. Seule la parcelle n° 406 (indiquée en bleu ci-dessous) d'une taille totale approximative de 15 000 m², est la propriété directe de l'OMS.

À l'exception des parcelles n°s 1758 et 1759, la totalité du site est située dans ce que l'on appelle une « zone de développement ». Dans cette zone, la construction se limite pour l'essentiel à l'implantation d'activités liées aux besoins des organisations internationales.



■ Superficie des parcelles	4205	=	1 685,5 m ²
■ Canton de Genève	999	=	6 571,0 m ²
■ Organisation mondiale de la santé	406	=	14 966 m ²
	1759	=	8 302,5 m ²
	1758	=	5 768,5 m ²
	Total m²	=	96 432,5 m²

1.2 BÂTIMENTS

En 2010, le Siège de l'OMS à Genève était composé d'un total de 10 bâtiments couvrant une surface de plancher brute totale approximative de 100 000 m² et fournissant une capacité maximale de près de 3 000 bureaux.

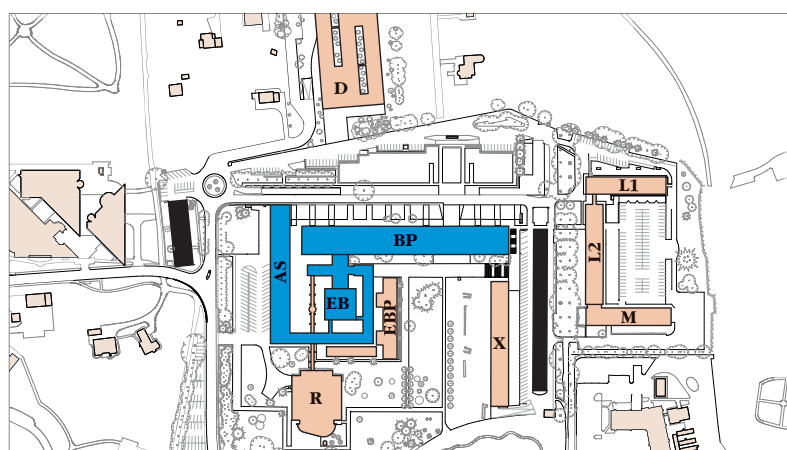
La majorité des espaces de travail est concentrée dans le bâtiment principal. Cet immeuble a été construit en 1966 par l'architecte de renom Jean Tschumi. Il est aujourd'hui considéré comme un chef-d'oeuvre de l'architecture moderne. Il fait actuellement l'objet d'une étude patrimoniale.

Au cours des années, de nombreux bâtiments temporaires ont été ajoutés au site, offrant 1 400 bureaux supplémentaires afin de répondre aux besoins croissants en personnel de l'organisation. Ces bâtiments additionnels ont été construits à titre de structures à faible coût composées principalement de structures de béton préfabriqué (L1, L2, M, V, X et bâtiment temporaire du Conseil exécutif EBP) ou de conteneurs empilés (C).

Le dernier ajout au site remonte à 2006. Un bâtiment de standard élevé (D) a alors été construit afin d'abriter ONUSIDA.

Une personne qui examine le site du point de vue immobilier peut conclure que seuls le bâtiment principal et le bâtiment D ont une valeur architecturale qui mériterait d'être préservée. Les bâtiments sur la parcelle n° 406 (L1, L2 et M) pourraient faire l'objet d'une rénovation. Toutefois, compte tenu de l'état délabré et l'absence de flexibilité de la structure préfabriquée de ces bâtiments, ceux-ci exigeraient un investissement important afin d'harmoniser l'état des espaces de travail de ces bureaux aux normes relatives aux bureaux actuellement en vigueur. Les autres bâtiments sur le site sont davantage de nature temporaire et, par conséquent, n'offrent aucune possibilité d'amélioration. À l'heure actuelle, l'un de ces bâtiments temporaires (C) a déjà dû être fermé et les autres ont dépassé leur durée de vie prévue et devront bientôt être retirés.

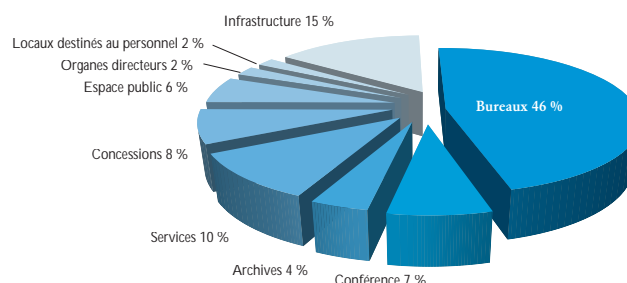
Aujourd'hui, sept bâtiments couvrant une surface de plancher brute totale de 94 000 m² sont toujours utilisés afin d'accueillir les 2 250 employés qui travaillent au Siège de Genève. Ces bâtiments fournissent actuellement environ 2 500 modules de bureaux sur une surface de plancher nette de 30 000 m². Le reste de la surface de plancher nette, soit 60 500 m², est dédié aux services de soutien, aux salles de conférence et de réunion, aux locaux destinés au personnel et à l'espace public.



APERÇU DES BÂTIMENTS DU SIÈGE DE GENÈVE

	Date de construction	Type de bâtiment	Surface brute (en m ²)	Surface nette (en m ²)	Nombre total de modules de bureaux	Capacité maximale (bureaux)
Bâtiment principal (BP – AS – Conseil exécutif)	1966	Permanent	42 900	27 236	1254	1 318
Bâtiment V	1967	Temporaire	1 920	1 180	140	140
Bâtiment X	1972	Temporaire	2 772	2 292	157	169
Bâtiment L1	1976	Préfabriqué	4 794	3 582	213	236
Bâtiment L2	1982	Préfabriqué	5 636	5 004	283	314
Bâtiment du restaurant (R)	1985	Permanent	2 748	2 158	0	0
Bâtiment M	1989	Préfabriqué	7 510	5 928	318	340
Bâtiment du Conseil exécutif temporaire	2001	Préfabriqué	906	725	48	48
Bâtiment C	2003	Préfabriqués	2 442	1 572	132	132
Bâtiment D	2006	Permanent	27 664	14 245	309	308
TOTAL (10 bâtiments)			99 292	63 922	2 854	3 005
TOTAL (7 bâtiments en exploitation aujourd'hui)			94 024	60 445	2 534	2 685

LOGAUX DE L'OMS, Y COMPRIS ONUSIDA (M² NETS) - AOÛT 2013



L'approche historique consistant à construire plusieurs bâtiments de petite taille avec des matériaux peu à bas coût (à l'exception du bâtiment principal et du bâtiment D) a eu pour conséquence importante une augmentation considérable des coûts de nettoyage, d'entretien et d'exploitation chaque fois qu'un bâtiment était ajouté.

1.3 ANALYSE TECHNIQUE DE L'ÉTAT DES BÂTIMENTS

Dans le contexte du plan-cadre d'équipement, créé afin de superviser les budgets décennaux requis pour l'entretien des locaux de l'OMS partout dans le monde, plusieurs études diagnostiques ont été demandées entre 2008 et 2010 afin d'évaluer l'état des bâtiments du Siège à Genève.

Ces études ont démontré que les installations et les éléments structurels du bâtiment principal arrivaient à la fin de leur durée de vie après avoir été utilisés pendant plus de 40 ans.

De façon plus alarmante, elles ont révélé que les systèmes CVC (chauffage, ventilation et climatisation) devaient être remplacés (*risque de panne*), que les tuyaux sanitaires montraient des signes sérieux de corrosion (*risque d'infiltration d'eau et de fuites*) et que les systèmes de protection contre les incendies ainsi que l'alimentation électrique ne respectaient plus les normes et la réglementation applicables (*risques pour la sécurité*). En outre, le rapport a révélé la présence d'amiante dans la façade du bâtiment principal. Bien que celle-ci ne constitue pas un risque immédiat pour la santé des occupants du bâtiment, des mesures de protection particulières doivent être prises en considération dans le cas de travaux de réparation ou de construction, quels qu'ils soient.

Puisque de tels vices pourraient compromettre la continuité des activités de l'OMS au Siège de Genève, un plan d'action a été mis au point en 2010 afin de s'attaquer aux différents éléments qui posent problème. Le projet lié à la rénovation partielle du bâtiment principal, limité à sept étages, a d'abord été estimé à 87 millions de dollars américains (USD).

Certaines des parties les plus urgentes de ces travaux ont été exécutées, notamment celles qui consistaient à rendre le bâtiment principal conforme à la réglementation relative à la sécurité et à la prévention des incendies. Ces travaux visaient notamment à renforcer l'intégrité du cloisonnement dans la structure du bâtiment principal, à mettre à jour la signalisation en cas d'urgence, à installer des portes coupe-feu pour l'accès aux sorties de secours et aux ascenseurs, à installer du matériel de pressurisation des sorties de secours verticales et à installer des sorties de secours horizontales. De plus amples travaux liés à la sûreté et à la sécurité sont nécessaires dans les sous-sols du bâtiment principal ainsi que dans tous les autres bâtiments du complexe.

Puisque le bâtiment principal contient de l'amiante, il a été proposé que la plupart des travaux soit exécutée de manière progressive étage par étage afin d'évacuer les étages tout en garantissant la continuité des activités de l'OMS. Un tel processus de rénovation exigerait le déplacement temporaire de 260 employés par phase. La durée totale de ce travail de rénovation partielle a été estimée à 10 ans.

En 2012, le caractère réalisable et rentable de cette approche a été remis en question, de sorte qu'elle a cédé la place à une stratégie globale afin de répondre aux besoins du site pour les 40 prochaines années.



**Éjectoconvecteurs
dans les bureaux**



Tuyaux



Matériau d'isolation

2 HISTORIQUE DU PROJET

2.1 ANALYSE DE RENTABILITÉ DES DIVERSES OPTIONS : ANALYSE D'OPTIMISATION GLOBALE DU SITE (2012)

L'exécution de la première phase des travaux urgents ayant été très lente et difficile à terminer en raison des contraintes liées à l'exécution des travaux dans un bâtiment occupé, on a conclu qu'un programme de rénovation complet de 10 ans pour le reste des travaux d'entretien exécuté étage par étage nuirait fortement aux activités normales du Siège et poserait des risques graves quant à la continuité des activités sur le site.

Compte tenu également de l'importance des sommes qui seront consacrées aux travaux d'entretien de base sur le site du Siège à Genève et qu'ils n'entraîneraient aucun avantage à long terme sur le plan de l'amélioration des conditions de travail ou de la réduction des coûts d'exploitation, une étude quant à une stratégie immobilière de rechange a été envisagée. Cette étude a mis l'accent sur l'optimisation du potentiel de rendement de l'investissement à long terme en réduisant l'empreinte écologique de l'ensemble du site du Siège tout en s'efforçant de réduire les perturbations de la continuité des activités de l'OMS.

L'étude a comparé quatre stratégies de rénovation différentes par rapport au scénario de base décrit plus haut. Le rapport a démontré que l'investissement initial du scénario de base était certes limité, mais que les dépenses d'exploitation à long terme pour l'électricité et l'entretien étaient extrêmement élevées.

ANALYSE DE LA STRATÉGIE IMMOBILIÈRE DE RECHANGE (EN USD)

	Situation actuelle (2012)	Scénario de base	option 1	option 2	option 3	option 4
Nombre de bâtiments à l'achèvement	10	8	3	7	7	7
Surface (en m ²)	97 517	94 691	91 289	92 249	92 249	92 249
Capacité maximale (bureaux)	3 005	2 732	2 641	2 600	2 600	2 860
Consommation d'électricité (kWh/an)	8,249 millions	7,820 millions	3,372 millions	4,210 millions	4,210 millions	4,341 millions
Durée totale du projet		20 ans	10 ans	10 ans	9 ans	12 ans
Durée des travaux		20 ans	8 ans	8 ans	8 ans	9 ans
Investissement (en CHF)		155 500 000	250 000 000	150 600 000	137 200 000	161 100 000
Coût d'exploitation et d'entretien (40 ans)		383 300 000	323 100 000	377 200 000	382 400 000	383 100 000
Coût du déplacement du personnel		7 000 000	4 900 000	3 500 000	3 500 000	3 400 000
Coût de la propriété (location de bureaux temporaires)		-	-	11 400 000	22 800 000	11 400 000
Revenu de la propriété (vente de la parcelle n° 406)		-	43 000 000			
Flux de trésorerie accumulé sur 40 ans (en CHF)		545 800 000	535 000 000	542 700 000	545 900 000	559 000 000

La première approche offrait une solution à long terme fournissant le même nombre de bureaux sur le site mais situés dans des bâtiments de bureaux modernes et de grande qualité offrant une plus grande flexibilité des espaces de bureaux. Cette approche est donc axée sur l'entretien du bâtiment D (300 bureaux), sur la création d'un nouveau bâtiment comptant approximativement 1 100 bureaux et sur l'exécution d'une rénovation complète du bâtiment principal (1 300 bureaux) (option 1). Cette option permettrait, une fois achevée, la démolition de toutes les constructions temporaires et préfabriquées rendues superflues par la construction du nouveau bâtiment. Par conséquent, le nombre de bâtiments exploités chuterait de 10 à 3, ce qui permettrait à l'OMS de tirer profit d'un système de gestion d'immeubles informatisé global afin d'améliorer le rendement énergétique et de réduire globalement l'entretien. De plus, cette option libérerait les bâtiments L et M sur la parcelle n° 406 et, par conséquent, rendrait possible la vente potentielle de la parcelle une fois les travaux terminés afin de cofinancer la rénovation.

L'analyse a démontré qu'il serait possible de réduire la consommation d'électricité au site du Siège de Genève de 8,25 kWh/an à potentiellement 3,37 kWh/an en investissant davantage dans les solutions à faible consommation d'énergie à long terme de grande qualité, ce qui entraînerait potentiellement d'importantes économies dans le budget de fonctionnement du Siège au cours du prochain cycle de vie de 40 ans.

À ce titre, le rapport propose quatre options de rénovation de rechange, toutes fondées sur une approche de rénovation en une seule fois du bâtiment principal plutôt qu'une approche étage par étage afin de limiter les perturbations au strict minimum. Toutefois, cela signifie qu'il faudrait trouver une solution pour déplacer les employés pendant la rénovation du bâtiment principal. L'étude utilise un besoin théorique de déplacer 1 200 employés qui travaillent dans le bâtiment principal et s'intéresse à trois approches différentes :

Comme le montre le tableau ci-dessous, l'option 1 offre le meilleur rendement de l'investissement, malgré un investissement initial supérieur de 250 millions de francs suisses (CHF). Non seulement en termes de qualité du bâtiment et de durée du projet, mais également en termes d'avantages financiers à long terme. Puisque cette option prévoit une construction à rendement énergétique supérieur, elle offre la possibilité de réduire les coûts d'exploitation du Siège de Genève d'environ 60 millions CHF au cours des 40 prochaines années. En outre, puisque cette option consiste à regrouper les espaces de travail dans un nombre limité de bâtiments, elle crée une possibilité de vendre ou de louer la parcelle n° 406 à un investisseur tiers. Selon l'étude d'évaluation indépendante de Wüest & Partner, la valeur foncière potentielle de cette parcelle est estimée entre 40 et 80 millions CHF, selon le programme d'aménagement prévu d'un investisseur tiers.

Voir la section 4.3 afin d'obtenir de plus amples détails.

La deuxième approche repose plutôt sur le coût à court terme et recherche les possibilités de déménagement temporaire pour les employés qui travaillent dans le bâtiment principal. En tenant compte du fait que les installations actuelles du Siège peuvent absorber le déplacement temporaire d'approximativement 600 employés, les autres options (2 et 3) consistent à trouver une solution pour les 600 employés restant à déplacer pendant la rénovation du bâtiment principal, en créant un autre bâtiment temporaire ou en louant temporairement des locaux sur le marché à l'extérieur du campus. En plus de frais de location additionnels dont il faut tenir compte, cette option requiert également la démolition ou l'entretien ultérieur d'une structure temporaire supplémentaire une fois la rénovation terminée et, par conséquent, ne contribue pas à atteindre l'objectif global de réduction du budget de fonctionnement à long terme du Siège.

Le dernier scénario est fondé sur une approche de rénovation progressive du bâtiment principal en effectuant deux étages à la fois, ce qui nuirait grandement aux activités de l'organisation. Pour que ce scénario fonctionne, on propose la surélévation des bâtiments L et M afin de créer 260 bureaux additionnels accueillant les employés déplacés au cours des différentes étapes des travaux de rénovation.

2.2 ANALYSE DE FAISABILITÉ (2013)

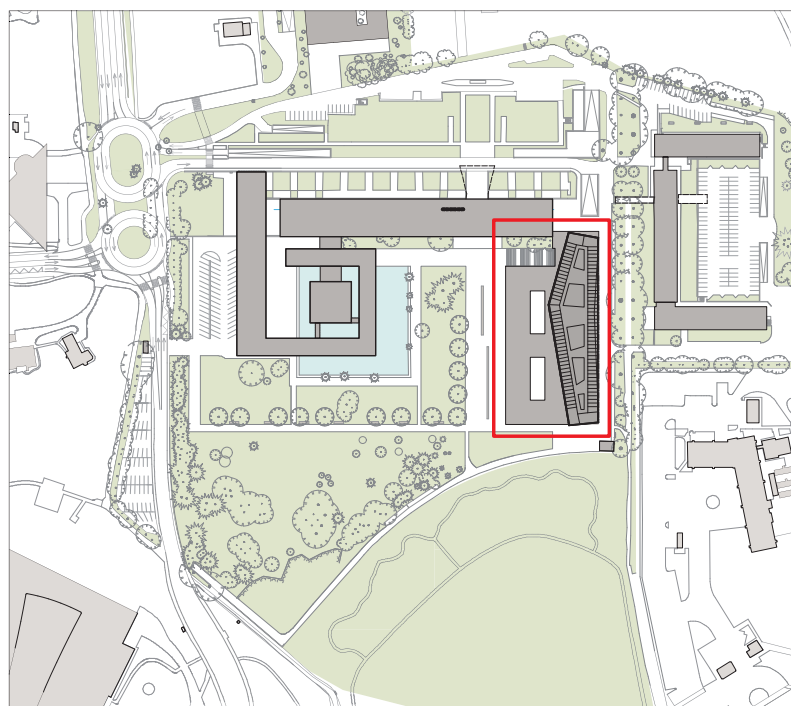
Compte tenu de la conclusion de l'analyse effectuée à l'échelle du site, une étude de faisabilité a été effectuée par LRS Architecture & Urbanisme en 2013 afin de déterminer la faisabilité et le meilleur endroit pour construire un nouveau bâtiment ayant une surface de plancher d'environ 25 000 m². Après un examen attentif de la mobilité sur le site, de l'accessibilité, du potentiel de connexion aux bâtiments existants, des vues panoramiques et de l'intégration au paysage, on a conclu que le meilleur endroit pour construire le bâtiment de bureaux supplémentaire serait du côté nord-est du périmètre.

Cet endroit offre un accès facile au parking et à la structure routière existante, une intégration facile au système de sécurité existant du périmètre ainsi que de bonnes possibilités de connexion au bâtiment principal. Il respecte également la qualité du paysage ainsi que les vues panoramiques des bâtiments avoisinants et conserve la position centrale du bâtiment principal sur le site.

De plus, il facilite le séquençement des travaux de construction, dont la durée est estimée à environ 8 ans.

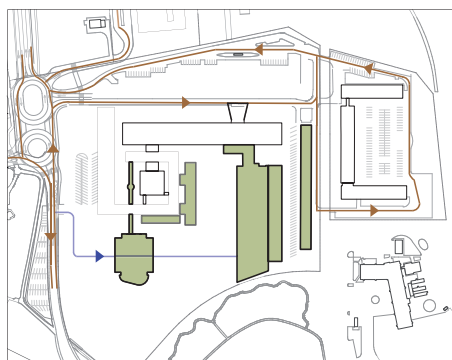
Dans une première étape, les bâtiments C et X seront démolis et les employés devront tous être déplacés dans l'un des bâtiments suivants : bâtiment principal, L1, L2, M et D.

Dans une étape suivante, le nouveau bâtiment pourrait être construit sur une période de 2 à 3 ans.

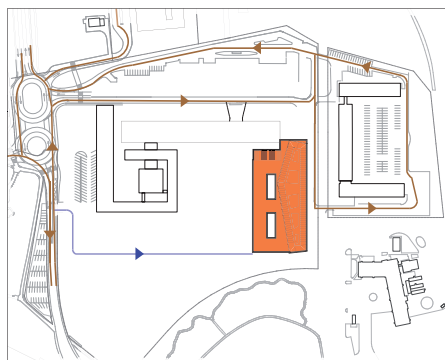


Après cette période, le bâtiment principal serait vidé et les employés seraient déménagés dans le nouveau bâtiment, permettant ainsi la rénovation complète du bâtiment principal. Cette rénovation a également une durée estimée à 2 à 3 ans. Simultanément, le restaurant existant (R) serait fermé et démolì, tandis que le nouveau restaurant serait exploité dans le nouveau bâtiment.

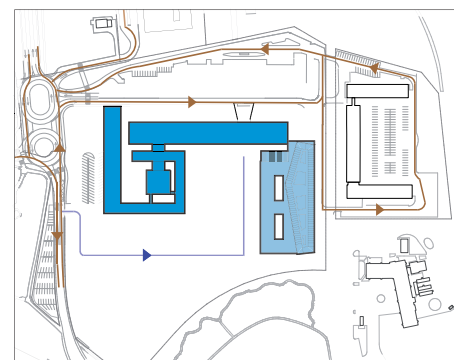
PHASE 1 : DÉMOLITION



PHASE 2 : CONSTRUCTION DU NOUVEAU BÂTIMENT



PHASE 3 : RÉNOVATION DU BÂTIMENT PRINCIPAL



2.3 CONCOURS DE CONCEPTION ARCHITECTURALE (2014-2015)



À la suite de l'obtention de l'approbation préliminaire de l'Assemblée de la Santé en mai 2014, un concours de conception architecturale a été organisé en collaboration avec l'État de Genève afin de déterminer la conception, la portée et l'envergure du projet final.

L'objet du concours consistait en la conception d'une extension à haut rendement énergétique et à faible besoin d'entretien du Siège de l'OMS offrant au moins 770 places de travail sur une surface de plancher brute de 22 000 à 25 000 m² et un parking souterrain comptant de 500 à 700 places. De plus, le programme devrait également prévoir :

- Des espaces d'accueil, d'exposition et de réception d'au moins 500 m² ;
- Un espace de conférence modulaire pouvant accueillir 650 participants, 4 salles de réunions de 15 à 25 personnes, 5 salles de réunions de 30 à 40 personnes disposant des technologies les plus récentes en matière de vidéoconférence ;
- Un nouveau restaurant comptant 450 places ;
- Un espace « SHOC room » ;
- Des salles d'archives et des salles techniques.

Le concours a été organisé selon une procédure ouverte anonyme à deux étapes conformément aux « procédures et formes d'attribution des mandats de prestations en architecture » établies par la Société suisse des ingénieurs et des architectes (SIA).

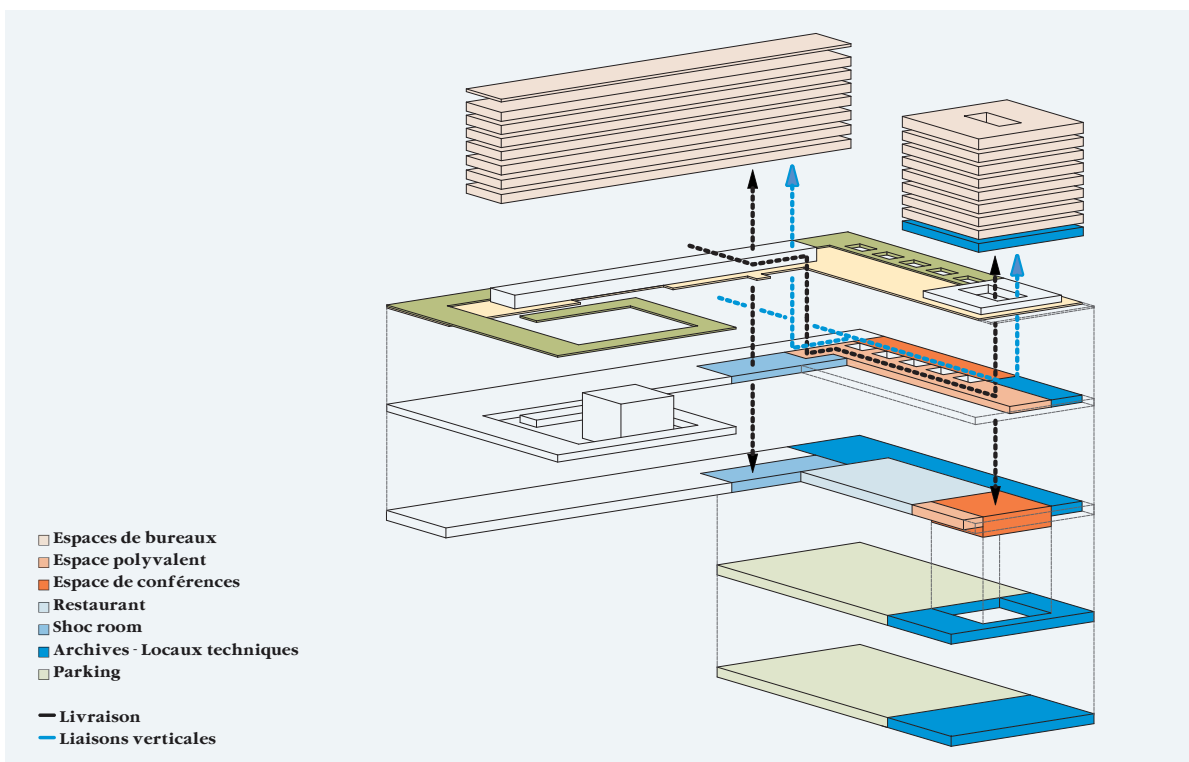
Parmi plus de 250 inscriptions, 13 candidats ont été invités à participer et à approfondir leurs idées lors d'un deuxième tour. Le 18 mars 2015, le projet gagnant, appelé Yin Yang, du cabinet d'architecture zurichois Berrel Berrel Kräutler AG, a été retenu comme étant le projet le plus approprié. Il consiste en une tour de bureaux de neuf étages construite autour d'un atrium ouvert, ce qui permet à la lumière naturelle du jour de pénétrer dans tous les espaces. Les matériaux de construction respectent la norme suisse d'efficacité énergétique la plus élevée (standard Minergie-P).

Au total, le projet offre :

- 12 100 m² d'espaces de bureaux flexibles dans les étages supérieurs afin d'accueillir les 770 bureaux demandés ;
- Une structure de base semi-enterrée de deux étages reliée au bâtiment principal, offrant 8 000 m² d'installations de soutien, comme des salles de conférence et des salles polyvalentes et un restaurant, ainsi qu'une salle SHOC située au milieu des deux bâtiments ;
- Un espace destiné aux archives de 3 500 m² ; et
- Un parking souterrain de deux étages comptant 462 places.

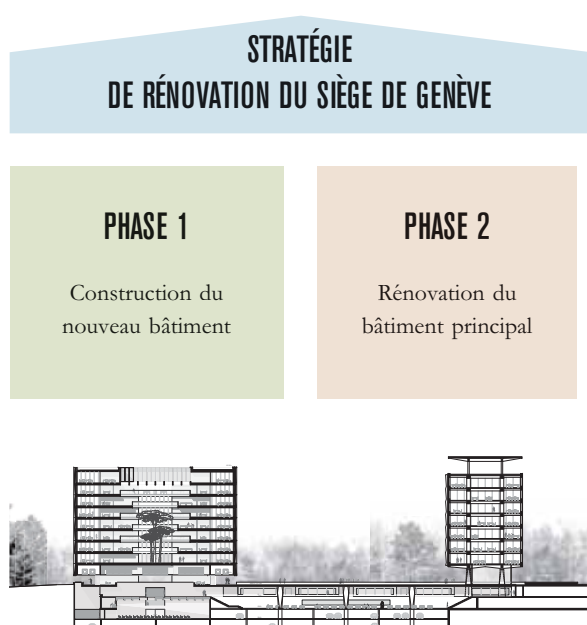


Les besoins en ressources humaines du Siège de l'OMS à Genève ont été revus à la baisse depuis 2012. Les prévisions sont limitées à un nombre maximal de 2 400 employés (d'où le besoin révisé de 770 bureaux supplémentaires dans le bâtiment principal et le bâtiment D).



2.4 CONCLUSION

Compte tenu de tout ce qui précède, afin de pouvoir entreprendre la plus que nécessaire rénovation de l'ensemble des locaux du Siège de l'OMS à Genève, la stratégie de rénovation globale repose sur deux phases, soit la phase I – Construction et la phase II – Rénovation. La durée d'exécution totale de ces phases combinées est de neuf ans. Les deux projets sont mis en œuvre par une équipe de professionnels.

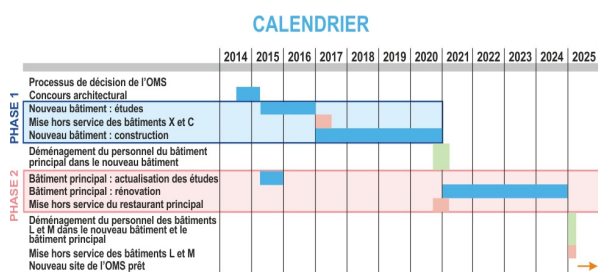


L'objectif de la stratégie de rénovation complète du Siège (phases 1 et 2) est :

- De devenir plus efficace tant en termes de performance énergétique que de gestion opérationnelle. À ce titre, le nouveau bâtiment et la rénovation du bâtiment principal devront observer les exigences suivantes :
 - (i) Concept de bureau modulaire comportant des espaces de travail collaboratif visant à réduire la superficie de plancher des installations existantes en améliorant l'organisation intérieure des installations. Ainsi, le nombre total d'espaces de travail est estimé à 2 400 bureaux, lesquels devront être flexibles afin de répondre aux besoins futurs en ressources humaines du Siège de l'OMS.
 - (ii) Système de chauffage, ventilation et climatisation intégré à la fine pointe de la technologie qui appliquera le système moderne du BIM (Building Information Modeling).
- D'offrir des espaces de conférence et de réunion suffisants pour répondre aux demandes de réunions externes chaque année, en plus des nombreuses réunions internes. L'espace dédié aux salles de réunion et de conférence est légèrement augmenté en raison de la création de la SHOC-room. En outre, le projet de rénovation proposé permet de regrouper toutes les installations de réunion à proximité les unes des autres. Puisque les nouvelles installations de réunion adopteront également un concept modulaire, une plus grande flexibilité sera atteinte sur le plan de l'organisation.

Comme le montre le tableau ci-dessous, ce regroupement entraîne une réduction de 5% de la surface de plancher nette disponible.

Au cours des prochains mois, l'OMS entreprendra les démarches nécessaires pour préciser le coût de développement du projet ainsi que pour obtenir les autorisations de construire requis. En ce qui concerne l'obtention des permis, nous travaillerons conjointement avec l'équipe d'architectes lauréate.



APERÇU DES BÂTIMENTS DU SIÈGE DE GENÈVE

	Situation actuelle	Restant après la démolition des bâtiments temporaires	Exigences minimales du nouveau bâtiment	Situation projetée
Bureaux	29 080	18 666	8 620	27 286
Salles de conférence et de réunion	4 592	3 519	2 520	6 039
Archives	2 589	996	790	1 786
Services d'impression / Articles de papeterie	6 616	4 181	340	4 521
Concessions / Restaurant	4 812	1 789	2 070	3 859
Espace public	3 764	3 619	500	4 119
Organe régulateur / Shoc	1 299	1 182	850	2 032

3

COÛT DE DÉVELOPPEMENT

3.1

PHASE 1 : CONSTRUCTION DU NOUVEAU BÂTIMENT

Selon une première estimation effectuée en 2013 par LRS Architecture & Urbanisme, le coût de construction pour l'établissement d'un bâtiment de bureaux supplémentaire d'une surface de plancher brute approximative de 25 000 m² est estimé à 140 millions CHF (-/+15 %).

L'estimation comprend le coût de construction réel du nouveau bâtiment ainsi que le coût des études géotechniques préliminaires connexes et des travaux de préparation du chantier, tels que la démolition des trois structures temporaires existantes.

L'estimation des coûts initiale a été donnée à tous les projets présentés au concours architectural à titre de grande ligne directrice. L'équipe de projet et l'architecte du projet gagnant affirment qu'en travaillant avec une entreprise générale, le prix de construction réel sera optimisé dans le cadre du budget.

3.2

PHASE 2 : RÉNOVATION DU BÂTIMENT PRINCIPAL EXISTANT

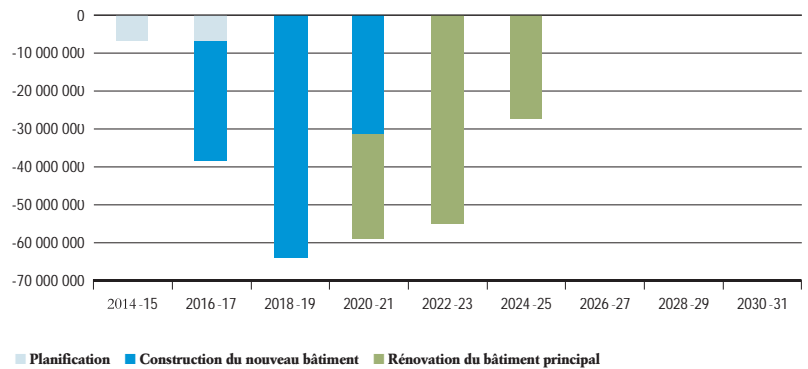
Le coût de la rénovation complète du bâtiment principal est estimé à 110 millions CHF par DMA Architectures. Dans ce budget, il est prévu de remplacer et d'optimiser l'intégralité du système CVC, de rénover et d'améliorer le rendement énergétique de l'enveloppe du bâtiment et de remplacer le système électrique et les conduites sanitaires. Ces chiffres seront nuancés en parallèle avec les études concernant le nouveau bâtiment afin d'éviter les écarts et les doublons.

3.3

COÛT ESTIMATIF TOTAL DE DÉVELOPPEMENT

Le coût total de développement est estimé à 250 millions CHF. Compte tenu que le projet se trouve à un stade précoce, le budget est toujours sujet à une réserve de +/- 15 % en cas d'imprévu.

La majorité de ces coûts sera dépensée au cours de la période 2018-2023 au cours de laquelle il y aura un besoin de financement d'environ 30 millions CHF en moyenne par année.



4

STRUCTURE DE FINANCEMENT PROPOSÉE

4.1

PRÊT SANS INTÉRÊT DU PAYS HÔTE

La structure de financement proposée du coût estimatif total de développement de 250 millions CHF s'appuie sur trois piliers :

- **Un prêt sans intérêt du pays hôte** qui finance 100 % des coûts liés à la construction du nouveau bâtiment, estimés à 140 millions CHF, et qui sera remboursé en versements égaux sur une période de 50 ans.
- Le produit de la **vente ou de la location de la parcelle** n°406 (qui abrite actuellement les bâtiments L1, L2 et M), estimé à un montant minimal de 43 millions CHF.
- L'affectation des ressources disponibles du **fonds immobilier de l'OMS** aux fins de financement du projet de rénovation majeur.

Puisque la parcelle n° 406 ne peut être vendue qu'après l'achèvement du projet de rénovation de l'ensemble du Siège en 2024-2025, le fonds immobilier de l'OMS préfinancera 100 % des coûts de rénovation totaux du bâtiment principal estimés à 110 millions CHF.

Les sections qui suivent décrivent plus amplement chacun des piliers de financement.

L'analyse financière est fondée sur un taux de change de 1 CHF = 1 USD par souci de commodité. (À titre informatif, le cours de change au comptant était de 1 CHF = 1,03 USD le 30 mars 2015)

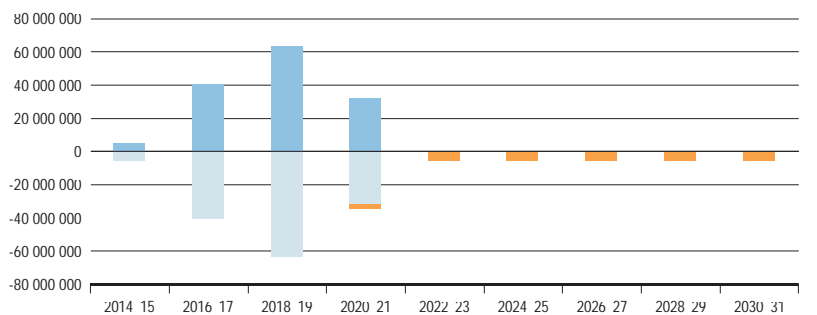
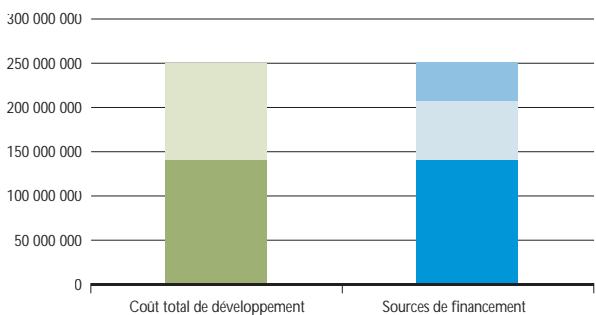
Il est proposé que la première phase du projet, consistant en la conception d'un nouveau bâtiment de bureaux très moderne et en la démolition des structures temporaires de bâtiments sur le site, soit entièrement financée par un prêt sans intérêt de l'État hôte, remboursable sur 50 ans.

Le montant exact du prêt correspondra au budget réel de la construction, mais entre-temps, il a été convenu de le fixer à 140 millions CHF de façon préliminaire. Les coûts exacts liés à la construction du nouveau bâtiment seront définis plus amplement au cours des prochains mois en fonction des plans du projet lauréat du concours de conception architecturale.

En février 2014, les autorités suisses ont accepté de verser une avance équivalant à 10 % du prêt sans intérêt (14 millions CHF) afin d'appuyer la phase de planification de la construction du nouveau bâtiment. Cette avance a déjà été affectée en partie au financement du concours de conception architecturale et aux études préliminaires.

Comme le montre le tableau ci-dessous, la construction du nouveau bâtiment d'un coût de 140 millions CHF n'aura par conséquent aucun effet immédiat sur les ressources disponibles de l'OMS. Les sommes seront tirées du fonds immobilier à compter de 2021 afin de payer les remboursements annuels du prêt sans intérêt, soit 2,8 millions CHF par an, correspondant à 5,6 millions CHF par exercice budgétaire (ces remboursements sont indiqués en orange).

Puisque le montant final du prêt sera déterminé en fonction du coût réel de construction du nouveau bâtiment, le risque de dépassement des coûts est relativement limité, à la condition que les travaux soient exécutés en vertu d'un contrat à prix fixe conclu avec l'entreprise générale de construction, conformément à ce qui a été prévu.



■ Construction du nouveau bâtiment
■ Rénovation du bâtiment principal
■ Prêt sans intérêt
■ Fonds immobilier de l'OMS
■ Vente de la parcelle n° 406

■ Prêt sans intérêt pour la construction
■ Construction du nouveau bâtiment
■ Remboursement du prêt des autorités suisses pour le nouveau bâtiment

4.2

AFFECTATION DES FONDS DISPONIBLES DU FONDS IMMOBILIER

Il est proposé que la deuxième phase du projet, soit la rénovation du bâtiment principal existant, soit financée intégralement par le fonds immobilier selon un mécanisme de financement établi de la manière suivante lors de la Soixante-Troisième Assemblée mondiale de la Santé de 2010 :

- Une allocation annuelle de 7,5 millions USD ou de 15 millions USD par exercice budgétaire de 2 ans correspondant au volet immobilier des frais d'occupation des postes

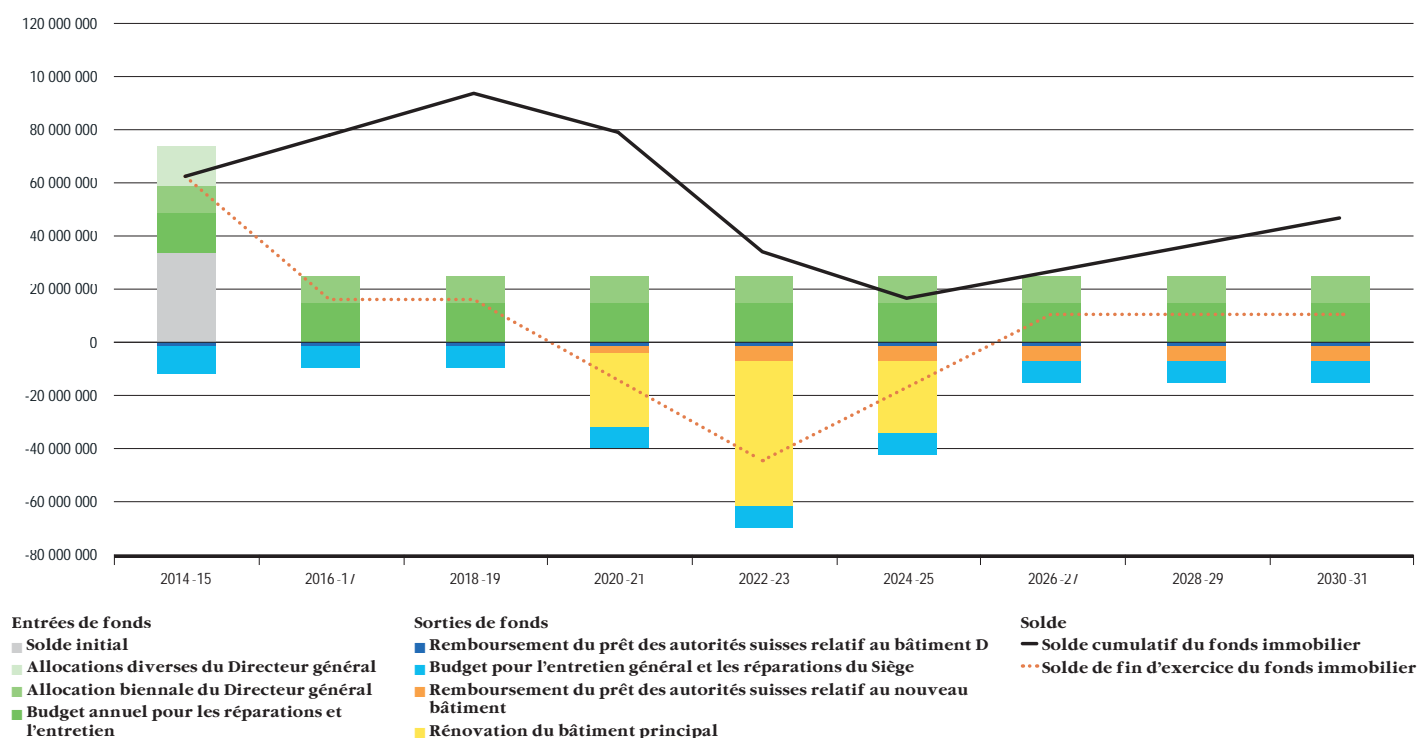
(POC) et établie en fonction de la valeur assurée combinée de l'ensemble des locaux de l'OMS ; et

- Une allocation de 10 millions USD dégagée par le Directeur général à la fin de chaque exercice budgétaire à prélever sur les recettes non fixées provenant des États Membres.

Le mécanisme de financement du fonds immobilier procure un flux de trésorerie stable de 25 millions USD par exercice budgétaire (2 ans), dont une partie est affectée au financement de la rénovation du Siège de Genève.

PRÉVISIONS DE TRÉSORERIE DU FONDS IMMOBILIER DE L'OMS (EN USD)

	2014-15	2016-17	2018-19	2020-21	2022-23	2024-25	2026-27	2028-29	2030-31	Totaux
Entrées de fonds	33 773 522	40 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	273 773 522
A. Fonds immobilier (USD)	33 773 522	40 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	273 773 522
Solde initial	33 773 522									33 773 522
Budget annuel des réparations et de l'entretien	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	135 000 000
Allocation biennale du Directeur général	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	90 000 000
Allocations diverses du Directeur général	15 000 000									15 000 000
Sorties de fonds	- 11 809 000	9 360 000	9 360 000	39 660 000	69 960 000	42 460 000	14 960 000	14 960 000	14 960 000	227 489 000
A. Budget annuel de l'OMS pour l'entretien et les réparations (en USD)	10 449 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	74 449 000
B. Immeubles existants du Siège (en CHF/en USD)	-	-	-	- 27 500 000	55 000 000	27 500 000	-	-	-	110 000 000
Rénovation du bâtiment principal				27 500 000	55 000 000	27 500 000				110 000 000
C. Prêts à la construction (en CHF/en USD)	- 1 360 000	1 360 000	1 360 000	4 160 000	6 960 000	6 960 000	6 960 000	6 960 000	6 960 000	43 040 000
Remboursement du prêt des autorités suisses relatif au nouveau bâtiment				2 800 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	30 800 000
Remboursement du prêt des autorités suisses relatif au bâtiment D	1 360 000	1 360 000	1 360 000	1 360 000	1 360 000	1 360 000	1 360 000	1 360 000	1 360 000	12 240 000
Solde de l'exercice	28 191 000	15 640 000	15 640 000	(14 660 000)	(44 960 000)	(17 460 000)	10 040 000	10 040 000	10 040 000	46 284 522
Solde cumulatif	61 964 522	77 604 522	93 244 522	78 584 522	33 624 522	16 164 522	26 204 522	36 244 522	46 284 522	



4.3

PRODUIT DE LA VENTE DE LA PARCELLE N° 406

Puisque le fonds immobilier est un instrument utilisé afin de financer tous les projets immobiliers de l'OMS à l'échelle mondiale, sa capacité de financement est analysée dans une perspective mondiale dans le tableau ci-dessous et tient compte, en conséquence, de ce qui suit :

1. D'un côté, les rentrées financières :

- Le solde du fonds immobilier à la fin de l'exercice 2013 était de 33 millions USD, déduction faite des projets approuvés en cours d'exécution ;
- La dotation générale de 10 millions USD par le Directeur général à la fin de chaque exercice financier ;
- Le nouveau revenu anticipé de 15 millions USD au cours de chaque exercice budgétaire.

2. De l'autre côté, les dépenses :

- Un budget de 8 millions CHF par exercice budgétaire afin de couvrir les dépenses globales d'entretien et de réparation de tous les sites de l'OMS à l'échelle mondiale (1 % de la valeur assurée des propriétés) ;
- Les coûts de la rénovation complète du bâtiment principal de 110 millions CHF.
- Le remboursement des prêts des autorités suisses liés à la construction du bâtiment D (1,36 millions CHF) et du nouveau bâtiment (5,36 millions CHF) par exercice budgétaire.

Puisque le fonds immobilier devra préfinancer le coût de rénovation du bâtiment principal dans l'attente du produit de la vente de la parcelle après l'achèvement des travaux, le tableau ci-dessus et le graphique ci-dessous montrent que ce mécanisme de financement permet un budget biennal de 8 millions USD destiné à l'entretien général et aux réparations de l'ensemble des immeubles appartenant à l'OMS et au financement des travaux de rénovation.

Après 2025, le besoin de financement provenant du fonds immobilier devra être réévalué dans le contexte des autres projets de rénovation compris dans le champ d'application du plan-cadre d'équipement de l'OMS. La proposition de financement cumulatif ci-dessus comprend un fonds de réserve d'environ 16 millions CHF pour l'exercice 2024-2025, lequel pourrait être utilisé en cas d'écarts potentiels ou de fluctuations du taux de change. Dans le scénario le plus défavorable, le budget biennal de 8 millions USD destiné à l'entretien général et aux réparations des locaux de l'OMS fournit un coussin supplémentaire afin de faire face aux coûts imprévus, y compris une provision pour les bâtiments du Siège.

Un dernier mécanisme de financement consiste en la vente de la parcelle n° 406 une fois le projet de rénovation entièrement réalisé au cours de l'exercice 2024-2025. Puisque le projet du Siège prévoit la réunion de tous les espaces de travail dans trois bâtiments de standard élevé, les bâtiments préfabriqués restants L1, L2 et M sur la parcelle n° 406 seront superflus et pourraient, par conséquent, être éventuellement vendus à un tiers.

Une étude d'évaluation indépendante réalisée par Wüest & Partner a établi les stratégies de vente suivantes dans le contexte de la stratégie de rénovation :

- La valeur marchande d'une vente immédiate des bâtiments existants L1, L2 et M dans leur état actuel est estimée à 36,3 millions CHF, à la condition que l'OMS conclue un bail d'une durée fixe de 8 ans aux conditions du marché afin d'y placer ses employés pendant les travaux de rénovation et de construction du bâtiment principal et du nouveau bâtiment.
- Toutefois, puisque la parcelle est située dans une zone de développement, elle offre un potentiel de densification intéressant. Une étude sur l'aménagement urbain a indiqué qu'un coefficient d'occupation foncière de 2,3 à 3,5, équivalant à un bâtiment ayant une surface locative brute de 34 000 à 65 000 m², pourrait être envisagé à cet endroit. La seule restriction pour un investisseur tiers est que le développement doit être dédié principalement aux activités liées à des organisations internationales. Dans un scénario de vente en pleine propriété, cela permettrait à l'OMS de vendre la parcelle après l'achèvement du projet à une valeur estimée située entre 40 millions CHF et 80 millions CHF, selon les plans de projet finaux (scénario de vente en pleine propriété).
- Un autre scénario consisterait en l'établissement d'une structure locative en vertu de laquelle l'OMS rendra la parcelle disponible à un investisseur tiers une fois le projet achevé en échange du paiement d'un loyer annuel d'environ 2 millions CHF pendant 99 ans.

Dans cette analyse financière, le scénario de vente en pleine propriété de la parcelle suivant l'achèvement du projet a été retenu. Selon une approche prudente, cela entraînera une rentrée de fonds potentielle d'environ 43 millions CHF en 2024-2025. Le produit de cette vente serait en conséquence réinvesti dans le fonds immobilier.

4.4 CONCLUSION

En combinant les trois éléments, on obtient le schéma de financement décrit ci-dessous au cours des 18 prochaines années (basé sur un taux de change de 1 CHF = 1 USD par souci de commodité) :

En tenant compte des éléments mentionnés ci-dessus et en incluant le calendrier du projet de rénovation, il a été démontré ce qui suit :

- 1 Il est impératif que les ressources existantes et futures du fonds immobilier demeurent affectées au fonds immobilier en vue du projet de rénovation du Siège de Genève pendant au moins cinq exercices budgétaires consécutifs.
- 2 Le budget de construction du nouveau bâtiment sera entièrement couvert par un prêt sans intérêt de l'État hôte, rembour-

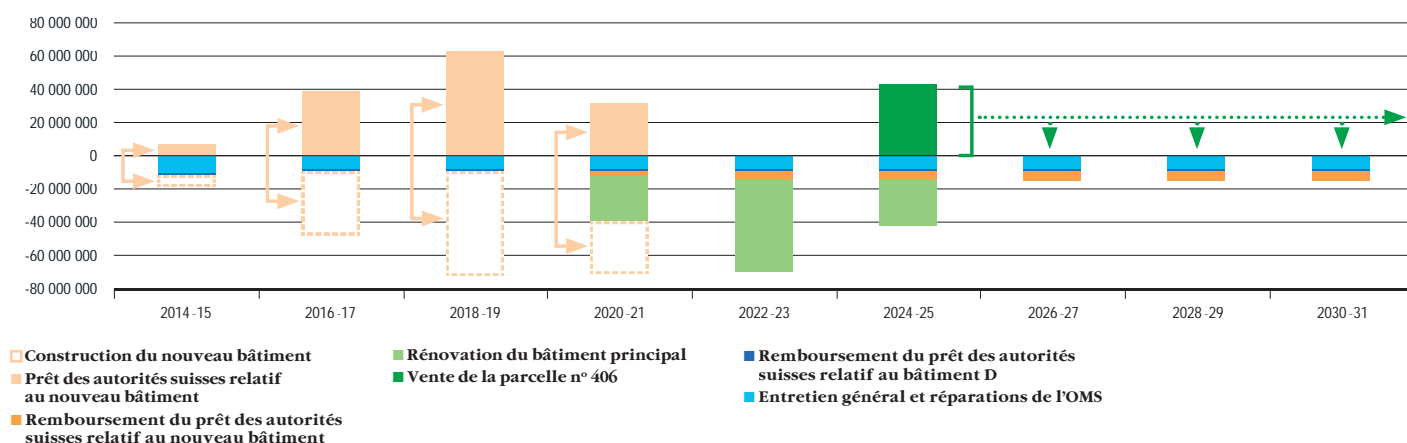
sable sur 50 ans. Les remboursements annuels du prêt de 2,8 millions seront financés par le fonds immobilier.

- 3 À long terme, le financement des remboursements des prêts existants des autorités suisses relatifs à la construction du bâtiment D (1,36 millions CHF) et du nouveau bâtiment (2,8 millions CHF) proviendra de l'allocation biennale du fonds immobilier.
- 4 Le produit de la vente de la parcelle devrait être affecté au fonds immobilier en 2024-2025 afin de financer en partie la rénovation du nouveau bâtiment.

Sous réserve de la conservation du mécanisme de financement du fonds immobilier actuel et de l'affectation des ressources au projet relatif au Siège au cours des cinq prochains exercices budgétaires, le mécanisme de financement proposé pour le projet de rénovation du Siège fournit un coussin d'environ 16 millions CHF au cours de l'exercice 2024-2025, ce qui représente un fonds de réserve de 15 % des coûts de rénovation estimés de 110 millions CHF.

PRÉVISIONS DE TRÉSORERIE (EN USD)

	2014-15	2016-17	2018-19	2020-21	2022-23	2024-25	2026-27	2028-29	2030-31	Totaux
Revenu										
A. Fonds immobilier (en USD)	33 773 522	40 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	273 773 522
Solde initial	33 773 522									33 773 522
Budget annuel pour l'entretien et les réparations	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	135 000 000
Allocation biennale du Directeur général	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	90 000 000
Allocations diverses du Directeur général	15 000 000									15 000 000
B. Prêt des autorités suisses (en CHF/en USD)	-	7 000 000	38 500 000	63 000 000	31 500 000	-	-	-	-	140 000 000
Études des prêts des autorités suisses	7 000 000	7 000 000								14 000 000
Prêt à la construction des autorités suisses			31 500 000	63 000 000	31 500 000					126 000 000
C. Produit de la vente (en CHF/en USD)						43 000 000				43 000 000
Vente des bâtiments M et L						43 000 000				43 000 000
Revenu total	33 773 522	47 000 000	63 500 000	88 000 000	56 500 000	25 000 000	68 000 000	25 000 000	25 000 000	456 773 522
Dépenses										
A. Bâtiments du Siège existants (en CHF/USD)	-	1 360 000	1 360 000	1 360 000	28 860 000	56 360 000	28 860 000	1 360 000	1 360 000	122 240 000
Rénovation du bâtiment principal					27 500 000	55 000 000	27 500 000			110 000 000
Remboursement du prêt des autorités suisses relatif au bâtiment D	1 360 000	1 360 000	1 360 000	1 360 000	1 360 000	1 360 000	1 360 000	1 360 000	1 360 000	12 240 000
B. Construction du nouveau bâtiment (en CHF/en USD)	7 000 000	38 500 000	63 000 000	34 300 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	170 800 000
Études relatives au bâtiment principal	7 000 000	7 000 000								14 000 000
Construction du nouveau bâtiment			31 500 000	63 000 000	31 500 000					126 000 000
Remboursement du prêt des autorités suisses relatif au nouveau bâtiment					2 800 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	30 800 000
C. Budget annuel de l'OMS pour les réparations et l'entretien	10 449 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	74 449 000
Total des dépenses	-	18 809 000	47 860 000	72 360 000	71 160 000	69 960 000	42 460 000	14 960 000	14 960 000	367 489 000
Solde de l'exercice	28 191 000	15 640 000	15 640 000	(14 660 000)	(44 960 000)	25 540 000	10 040 000	10 040 000	10 040 000	89 284 522
Solde cumulé	61 964 522	77 604 522	93 244 522	78 584 522	33 624 522	59 164 522	69 204 522	79 244 522	89 284 522	



Pour faire en sorte de tirer le meilleur parti de l'expérience acquise par d'autres organisations du système des Nations Unies basées à Genève, comme l'OIT, l'OMPI, l'OMC et l'Office des Nations Unies à Genève, l'OMC continue à collaborer étroitement avec les équipes de projet et à participer à des réunions régulières concernant les projets de construction ou de rénovation récents ou en cours. Cette collaboration sera renforcée tout au long de la durée du projet.

Les enseignements clairs tirés d'autres grands projets récemment exécutés par les organisations internationales mettent en lumière la nécessité de procéder à une planification minutieuse et à des études exhaustives pendant les phases initiales du projet afin de déterminer le budget et de maîtriser le coût final. Cette planification est essentielle, mais elle doit aussi s'accompagner d'une surveillance stricte et de contrôles rigoureux de l'ampleur du projet, avec une gestion réactive et en temps utile.

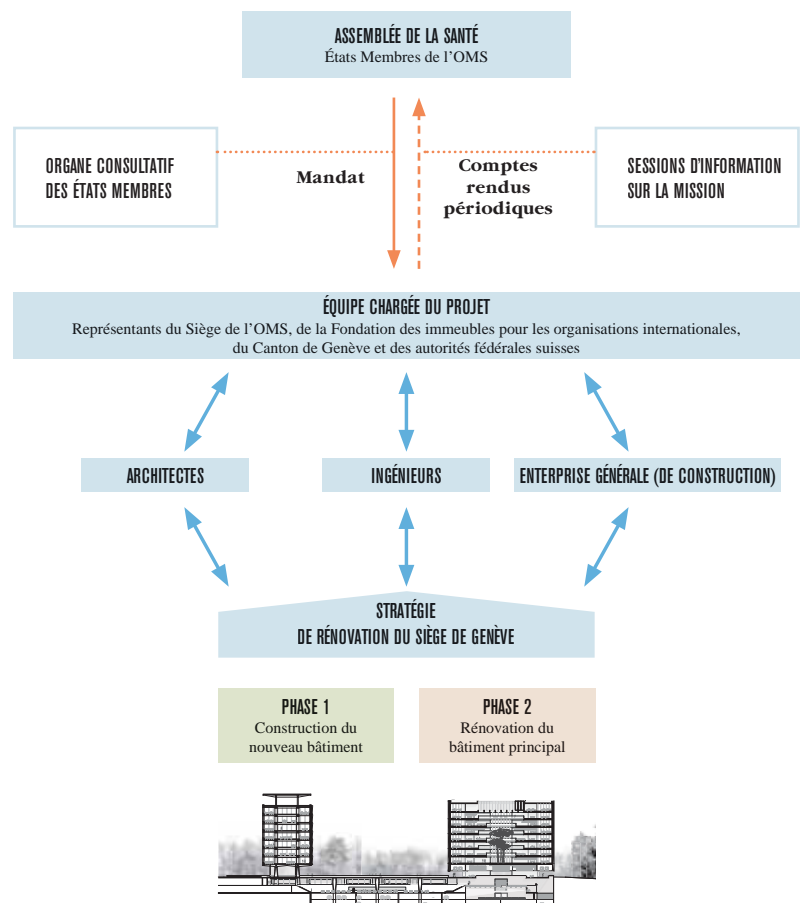
Une équipe chargée du projet, composée de représentants du Siège de l'OMS à Genève et des organes administratifs suisses, notamment des représentants du Canton de Genève, des autorités fédérales suisses et de la Fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI), poursuivra la tâche, à travers une approche directe afin de gérer et de maîtriser les coûts et le respect des calendriers de la manière la plus efficace possible.

L'équipe chargée du projet a coordonné et a fait réaliser les études nécessaires pour mettre au point la stratégie de rénovation et pour satisfaire à toutes les exigences liées au site du Siège. Il a ainsi été décidé qu'une rénovation complète à l'échelle du site était la solution la plus économique, à court et long terme, plutôt qu'une rénovation morceau par morceau.

Le projet entrant dans une phase essentielle, il est proposé de renforcer le modèle de gouvernance par la mise en place d'un groupe consultatif d'États Membres, qui sera établi peu après la Soixante-Huitième Assemblée mondiale de la Santé. Le groupe sera composé d'un ou deux représentants régionaux basés à Genève désignés par les chargés de liaison de leurs missions permanentes respectives. Son mandat est en cours d'élaboration. Le groupe se réunira à intervalles réguliers afin d'examiner les progrès accomplis dans le cadre du projet et de fournir des indications, notamment sur des questions qui influent directement sur la portée, le coût et

le calendrier du projet. En outre, des rapports de situation seront présentés de manière systématique à l'Assemblée de la Santé et des séances d'information régulières seront organisées à l'intention des représentants des missions permanentes à Genève.

Structure de gouvernance :



La structure de gouvernance présentée prévoit que l'équipe chargée du projet dirigera les opérations et exercera ses activités conformément à la portée et au mandat du projet. L'équipe fera rapport à intervalles réguliers sur l'évolution du projet au groupe consultatif ainsi qu'au Comité du programme, du budget et de l'administration, au Conseil exécutif et à l'Assemblée mondiale de la Santé en s'assurant d'échanger sans retard les renseignements et les décisions.

Tout écart important de la portée du projet ou de la structure du financement en ce qui concerne les dépassements de coûts ou les délais sera immédiatement notifié.

6 RÉSUMÉ

SIÈGE DE GENÈVE

- Dix bâtiments, tous à la fin de leur durée de vie normale, requérant des investissements importants afin de demeurer fonctionnels et de respecter l'ensemble de la réglementation en matière de sécurité et de prévention des incendies.
- Risque élevé de dégradation des bâtiments et donc d'interruption des activités.
- Cinquante pour cent des espaces de travail sont situés dans des structures temporaires et préfabriquées, ce qui a entraîné des coûts élevés de consommation d'énergie
- Utilisation décentralisée et inefficace de l'espace, ce qui entraîne des coûts d'entretien élevés.

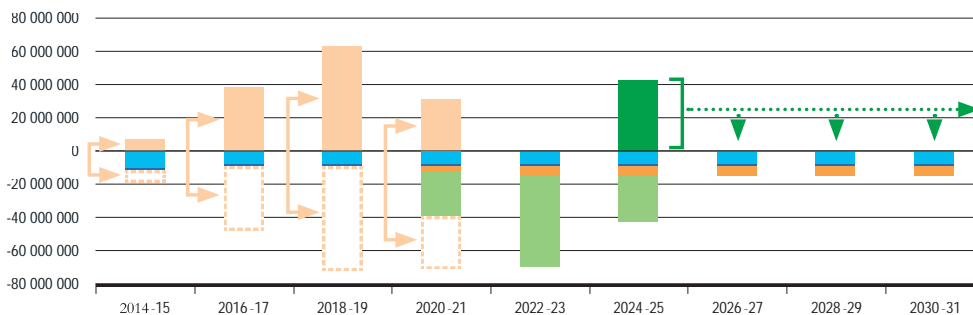
POTENTIEL

d'augmenter l'efficacité du site et de réduire le budget de fonctionnement du Siège en investissant dans une rénovation globale du site, à haut rendement énergétique et respectant les normes les plus élevées.

STRATÉGIE DE RÉNOVATION PROPOSÉE SIÈGE DE GENÈVE

Calendrier	PHASE 1 DE 2015 À 2020	PHASE 2 DE 2021 À 2024	PHASE 3 2025 -
Quoi	Démolition des structures temporaires existantes + construction d'un nouveau bâtiment de standard élevé afin d'abriter 770 bureaux	Rénovation complète du bâtiment principal	Vente de la parcelle n° 406 + Remboursements annuels du prêt
Coût	140 millions CHF	110 millions CHF	
Financement	Prêt sans intérêt de l'État hôte, la Suisse (140 millions CHF)	Fonds immobilier de l'OMS (110 millions CHF)	Vente de la parcelle n° 406 (43 millions CHF) + Fonds immobilier de l'OMS (97 millions CHF)
Répercussions sur le budget de l'OMS	0 CHF	110 millions CHF	97 millions CHF

COÛT ESTIMATIF TOTAL DU PROJET : 250 MILLIONS CHF



- Construction du nouveau bâtiment
- Rénovation du bâtiment principal
- Remboursement du prêt des autorités suisses relatif au bâtiment D
- Prêt des autorités suisses relatif au nouveau bâtiment
- Vente de la parcelle n° 406
- Entretien général et réparations de l'OMS
- Remboursement du prêt des autorités suisses relatif au nouveau bâtiment

FONDS IMMOBILIER DE L'OMS*

- Financement de la phase 2 = rénovation du bâtiment principal estimé à 110 millions CHF ;
- Financement de 70 % des remboursements du prêt lié à la construction du nouveau bâtiment à la phase 1 = 97 millions CHF (un autre 30 % est financé par la vente de la parcelle n° 406)

VENTE DE LA PARCELLE N° 406

(minimum 43 millions CHF)



Organisation mondiale de la Santé
Siège de Genève
20 Avenue Appia
1211 Genève 27
Suisse

Juin 2015