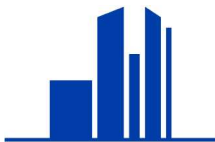




# **Plan stratégique FIPOI 2023**



## TABLE DES MATIERES

<b>1. SYNOPTIQUE DU PLAN STRATEGIQUE FIPOI 2023 .....</b>	<b>3</b>
<b>2. CONTEXTE / Cadre d'action de la FIPOI.....</b>	<b>4</b>
<b>3. BILAN DE LA STRATEGIE / sur la période 2016-2019 .....</b>	<b>4</b>
<b>Objectif n°1 – Soutenir et faciliter la réalisation des projets immobiliers des Organisations internationales (OI) et non-gouvernementales, en offrant les conseils et les accompagnements nécessaires, tant dans les domaines de la construction, que de la rénovation, du développement patrimonial, de la gestion des prêts octroyés et de toute autre activité liée aux infrastructures.....</b>	<b>5</b>
<b>Objectif n°2 – Préserver et valoriser le patrimoine immobilier de la FIPOI, selon les bonnes pratiques de la profession .....</b>	<b>6</b>
<b>Objectif n°3 – Développer et optimiser l'offre de services liée à la politique d'accueil de l'Etat hôte, en cohérence avec les axes stratégiques définis par les fondateurs .....</b>	<b>6</b>
<b>Objectif n°4 – Piloter et contrôler les activités de la FIPOI avec efficacité et efficience, tout en respectant les axes de conformités applicables à la fondation.....</b>	<b>7</b>
<b>Objectif n°5 – Inspirer et motiver les équipes de la FIPOI tout en développant les compétences de la fondation au regard de l'évolution de son périmètre d'activité et des exigences de gouvernance .....</b>	<b>8</b>
<b>Bilan du Plan stratégique 2016-2019 .....</b>	<b>8</b>
<b>4. EVOLUTION DE LA SITUATION / depuis l'adoption de la stratégie 2016-2019 .....</b>	<b>9</b>
<b>5. PRESENTATION DES AXES DU PLAN STRATEGIQUE FIPOI 2023 .....</b>	<b>10</b>
<b>Axe stratégique n°1 – Répondre aux attentes des diverses institutions de la Genève internationale dans le domaine de la gestion immobilière, en disposant de connaissances approfondies de leurs besoins, de structures et d'outils adaptés et de réserves immobilières et financières nécessaires pour agir avec rapidité et flexibilité .....</b>	<b>10</b>
<b>Axe stratégique n°2 – Renforcer l'attractivité des centres de conférences de la FIPOI afin de mieux répondre aux besoins et attentes des acteurs de la Genève internationale dans ce domaine et attirer davantage de conférences internationales à Genève d'une part, et d'autre part.....</b>	<b>11</b>
<b>Axe stratégique n°3 – Développer des prestations en tant que facilitateur et opérateur afin de répondre à l'évolution des besoins immobiliers des acteurs de la Genève internationale .....</b>	<b>13</b>
<b>6. PLANNING DU PLAN STRATEGIQUE FIPOI 2023 .....</b>	<b>15</b>
<b>7. CONSEQUENCES EN TERMES DE RESSOURCES / Financières et en personnel .....</b>	<b>15</b>
<b>8. PROCHAINES ETAPES .....</b>	<b>16</b>



## 1. SYNOPTIQUE DU PLAN STRATEGIQUE FIPOI 2023

**VISION** Des infrastructures immobilières de qualité, adaptées aux évolutions des besoins de la Genève internationale

---

**MISSION** Mettre à disposition des infrastructures et services dans le domaine de l'immobilier et des conférences pour renforcer l'attractivité de la Genève internationale dans ces domaines.

---

### AXE STRATEGIQUE N°1

**Répondre aux attentes des diverses institutions de la Genève internationale dans le domaine de la gestion immobilière, en disposant de connaissances approfondies de leurs besoins, de structures et d'outils adaptés et de réserves immobilières et financières nécessaires pour agir avec rapidité et flexibilité**

OBJECTIF 1.1 : Analyser les besoins des acteurs institutionnels de la Genève internationale en matière de locaux et de pratiques de location

OBJECTIF 1.2 : Développer une stratégie immobilière pour la FIPOI qui tienne compte des besoins identifiés de la clientèle internationale, de l'offre sur le marché immobilier privé genevois et des prestations existantes de la FIPOI

OBJECTIF 1.3 : Offrir des solutions d'hébergement aux acteurs institutionnels de la Genève internationale

### AXE STRATEGIQUE N°2

**Renforcer l'attractivité des centres de conférences de la FIPOI afin de mieux répondre aux besoins et attentes des acteurs de la Genève internationale dans ce domaine et attirer davantage de conférences internationales à Genève d'une part, et d'autre part**

OBJECTIF 2.1 : Analyser les besoins des acteurs de la Genève internationale en termes d'infrastructures de conférence

OBJECTIF 2.2 : Développer une stratégie en termes d'infrastructures de conférences

OBJECTIF 2.3 : Faciliter la recherche de solution aux acteurs de la Genève internationale pour toutes les questions liées aux conférences, y compris offrir des solutions alternatives aux Organisations internationales en cas d'indisponibilité de salles de conférences durant leur période de travaux

OBJECTIF 2.4 : Adapter la gestion de l'outil de conférence

### AXE STRATEGIQUE N°3

**Développer des prestations en tant que facilitateur et opérateur afin de répondre à l'évolution des besoins immobiliers des acteurs de la Genève internationale**

OBJECTIF 3.1 : Déterminer les nouveaux services immobiliers que la FIPOI serait en mesure d'offrir dans les domaines de la gestion, de la facilitation ou du conseil, en fonction des divers types de clients, puis mettre en œuvre les pratiques retenues

OBJECTIF 3.2 : Conseiller l'Etat hôte en matière de développement immobilier de la Genève internationale et de réponses possibles aux aspirations des acteurs de la Genève internationale dans le cadre des projets concrets d'infrastructures immobilières et de planification territoriale majeurs

OBJECTIF 3.3 : Accompagner les Organisations internationales dans leurs projets immobiliers au niveau technique, en facilitant la gestion et la coordination des projets avec les autorités hôtes, tout en tenant compte de la politique d'aménagement du territoire

OBJECTIF 3.4 : Analyser le bon déroulement de projets immobiliers des Organisations internationales et informer les fondateurs des risques, avec recommandations, notamment sur les appels de fonds

OBJECTIF 3.5 : Développer un manuel d'accompagnement des projets immobiliers des Organisations internationales servant de guide de référence pour les clients et partenaires de la FIPOI

OBJECTIF 3.6 : Coordonner et faciliter la gestion des projets de sécurité périphérique des Organisations internationales entre bénéficiaires et représentants des autorités, en tenant compte du contexte sécuritaire. Le cas échéant piloter les projets de sécurité périphérique à la demande de l'Etat hôte

---

**VALEURS** Engagement, Expertise et Qualité



## 2. CONTEXTE / Cadre d'action de la FIPOI

Dans un contexte de forte concurrence entre villes hôtes d'organisations internationales<sup>1</sup>, la FIPOI a, de par ses statuts, l'objectif de mettre divers immeubles dans le canton de Genève à disposition des bénéficiaires institutionnels tels qu'organisations intergouvernementales, institutions internationales, secrétariats ou autres organes créés par un traité international, tribunaux internationaux et organisations internationales, si ces derniers jouissent d'un statut privilégié conformément à la loi du 22 juin 2007 sur l'Etat hôte (art. 2, al.1, let.a, let.b, let.c, let.i, let.k, LEH).

La FIPOI a également pour objectif de mettre à disposition ou de louer des locaux à des Organisations internationales non gouvernementales, ou à des missions permanentes ou autres représentations auprès des organisations intergouvernementales (art. 2, al.1, let.f, LEH). Elle peut aussi, à titre exceptionnel, fournir des locaux d'accueil aux conférences internationales, commissions indépendantes, tribunaux arbitraux et autres organismes internationaux, s'ils jouissent d'un statut privilégié conformément à la LEH (art. 2, al. 1, let. h, let. j, let.l, let. m), de même qu'à des rencontres internationales.

Enfin, la FIPOI peut notamment construire ses propres biens immobiliers, construire des immeubles pour le compte des bénéficiaires institutionnels, octroyer des prêts de construction et de rénovation aux bénéficiaires institutionnels, louer des locaux et les sous-louer (cas échéant les gérer) et conseiller les bénéficiaires institutionnels en matière de construction, de rénovation et d'entretien d'immeuble (art.2 des statuts de la FIPOI). Ce périmètre d'activité a été conjointement confirmé par la Confédération, au travers de son message au parlement de novembre 2014 sur les mesures à mettre en œuvre afin de renforcer le rôle de la Suisse comme Etat hôte, et par le Conseil d'Etat dans son rapport au Grand Conseil sur les mesures cantonales de soutien à la Genève internationale de mars 2016 et dans sa loi sur les relations et le développement de la Genève internationale de mars 2005 (LGI A 265). Au niveau de la Confédération, un nouveau message fut traité par le Conseil fédéral au mois de février 2019, discuté au préalable avec le canton et la ville de Genève dans le cadre du Groupe Permanent Conjoint politique (GPCp), qui le partage, confirmant ainsi la poursuite d'une stratégie Etat hôte commune.

Le message de février 2019 ne spécifie pas les actions que la FIPOI doit entreprendre, mais réitère l'importance de celles-ci dans l'accompagnement des projets immobiliers, la gestion de prêt, les conférences et la sécurité périphérique des bénéficiaires. Il laisse donc une marge de manœuvre importante à la FIPOI pour adapter sa stratégie, dont les axes présentés ci-après ont pu être développés en pleine coordination avec les fondateurs. La Confédération reste quant à elle le point d'entrée des bénéficiaires de la loi sur l'Etat hôte pour toute question politique ou financière, la FIPOI ayant un rôle de facilitateur et d'opérateur technique.

Enfin, les statuts et les règlements de la FIPOI seront adaptés dans les limites du possible afin que la fondation puisse atteindre ses objectifs 2023 de manière réaliste. Toutefois, le niveau de flexibilité s'opérera dans le cadre juridique existant et les nouveaux services proposés devront s'inscrire dans la politique de l'Etat hôte.

## 3. BILAN DE LA STRATEGIE / sur la période 2016-2019

Le plan stratégique de la FIPOI couvrant la période 2016-2019, validé par le Conseil de fondation lors de sa séance du 9 décembre 2016 comprend, pour la fondation, 5 objectifs (Soutenir, Préserver, Développer, Piloter et Inspirer). Ceux-ci ont été déclinés en 29 indicateurs de performance élaborés par la direction de la FIPOI. Le bilan général de cette période est présenté dans ce chapitre, avec une situation au 31.06.2019. L'analyse des différents indicateurs se trouve, elle, en annexe.

**Soutenir** et faciliter la réalisation des projets immobiliers des Organisations internationales

**Préserver** et valoriser le patrimoine immobilier de la FIPOI

**Développer** et optimiser l'offre de service liée à la politique de l'Etat hôte

**Piloter** et contrôler les activités de la FIPOI

**Inspirer** et motiver les équipes de la FIPOI

<sup>1</sup> Message du 19 novembre 2015 concernant les mesures à mettre en œuvre pour renforcer le rôle de la Suisse comme Etat hôte et Rapport de politique extérieure adopté par le Conseil d'Etat le 14 mars 2018



**Objectif n°1 – Soutenir et faciliter la réalisation des projets immobiliers des Organisations internationales (OI) et non-gouvernementales, en offrant les conseils et les accompagnements nécessaires, tant dans les domaines de la construction, que de la rénovation, du développement patrimonial, de la gestion des prêts octroyés et de toute autre activité liée aux infrastructures.**

La FIPOI s'est dotée de 3.0 ETP dédiés au suivi de ces projets, ce qui a permis, entre autres, de formaliser le processus de contrôle des décaissements et de validation des demandes d'octroi de fonds afin de faciliter la planification financière des bailleurs de fonds. La nouvelle équipe a initié de nombreuses séances entre la FIPOI, les Organisations internationales et l'ensemble des acteurs représentant les autorités locales (services techniques communaux, offices de l'Etat, services industriels, architectes, ingénieurs, juristes, etc.). Le montant total des prêts octroyés par l'Etat-hôte aux Organisations internationales pour des projets de construction ou de rénovation s'élève actuellement à 691 306 KCHF et la FIPOI a suivi l'engagement de 248 820 KCHF sur la période (janvier 2016 - septembre 2019).

Dans le domaine de la mobilité, la FIPOI a initié une étude d'accessibilité aux Organisations internationales desservies par l'Avenue Appia, en coordination avec le projet de Route des Nations porté par l'Etat de Genève. Cette démarche a notamment permis d'imaginer de nouvelles solutions afin de résoudre la question de l'accès à l'OMS.

Concernant les projets des Organisations internationales, sous financement de l'Etat hôte et pour lesquels la FIPOI déploie ses activités de conseil et d'assistance, la situation se résume comme suit :

**Projet ONUG :** La construction de l'extension du siège de l'ONUG a débuté, le gros-œuvre est en cours et l'ONUG annonce l'achèvement de ce nouveau bâtiment administratif pour 2020. Le projet de rénovation de la partie historique du Palais de Nations est au bénéfice d'une autorisation de construire accordée en 2018. La Suisse, en sa qualité d'Etat-hôte, a accordé un prêt total de 400 000 KCHF (la Confédération, le Canton de Genève, la Ville de Genève et la FIPOI participent à ce financement). Sur la période (janvier 2016 - septembre 2019), la FIPOI a suivi l'engagement de 50 000 KCHF.

**Projet CICR :** Le CICR a souhaité assurer la sauvegarde de son bâtiment historique édifié en 1874 et en restaurer l'apparence. Le programme des travaux portait essentiellement sur l'enveloppe du bâtiment (façades et toiture), une optimisation de la gestion thermique et une rénovation de certains espaces intérieurs. Les travaux ont débuté fin 2016 et se sont achevés en 2018. Le personnel a pris possession de ses nouveaux locaux selon la planification prévue et le budget global du projet (9 891 KCHF) a été pleinement respecté. La Suisse, en sa qualité d'Etat-hôte, a accordé un prêt correspondant au total du montant prévisionnel de ces travaux (financement assuré par la Confédération). Sur la période (janvier 2016 - septembre 2019), la FIPOI a suivi l'engagement de 8 000 KCHF.

**Projet FICR :** Occupant initialement plusieurs bâtiments devenus progressivement obsolètes, la Fédération Internationale des Sociétés de la Croix Rouge et du Croissant Rouge (FICR) a souhaité, dès 2012, pérenniser son implantation à Genève. Ainsi, en 2013, un projet de restructuration du secrétariat genevois de cette organisation internationale s'est concrétisé afin d'en améliorer l'efficacité. Ce projet consistait à démolir les bâtiments les plus anciens et à reconstruire un bâtiment administratif relié au bâtiment principal datant de 1994. Les travaux ont été engagés en 2016 et, fin 2018, le personnel de la FICR a pris possession de ses nouveaux locaux. Le budget global du projet de restructuration du secrétariat genevois de la FICR s'élève à 59 406 KCHF. La Suisse, en sa qualité d'Etat-hôte, a accordé un prêt correspondant au total du montant prévisionnel des travaux (financement assuré par la Confédération). Sur la période (janvier 2016 - septembre 2019), la FIPOI a suivi l'engagement de 55 200 KCHF.

**Projet OIT :** Construit au début des années soixante-dix, le bâtiment du siège de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) nécessitait une rénovation lourde afin de répondre aux nouvelles normes constructives, notamment en matière de sécurité et de performance énergétique. Les instances décisionnelles de l'OIT ont ainsi choisi de concentrer leurs efforts sur la rénovation des onze étages supérieurs du bâtiment. Cette phase de travaux, lancée en 2017, a été organisée en trois tranches verticales successives et l'achèvement de cette étape est programmé pour l'année 2020. Les études préliminaires réalisées par l'OIT ont permis d'évaluer l'ensemble des interventions à 299 936 KCHF. La Suisse, en sa qualité d'Etat-hôte, a accordé un prêt de 70 000 KCHF (financement assuré par la Confédération). Sur la période (janvier 2016 - septembre 2019) la FIPOI a suivi l'engagement de 61 000 KCHF.

**Projet OMS :** La construction du nouveau bâtiment a débuté en 2017. L'année 2018 a permis de réaliser les travaux préparatoires ainsi que de commencer le gros-œuvre. L'évaluation financière de l'ensemble de la réorganisation du siège de l'OMS fait apparaître un montant global de 250 000 KCHF, dont 110 000 KCHF pour la rénovation du siège actuel, que l'OMS assumera seule, et 140 000 KCHF pour la construction du nouveau bâtiment. La Suisse, en sa qualité d'Etat-hôte, a accordé un prêt correspondant au total du coût du nouveau bâtiment (financement assuré par la Confédération, le Canton de Genève et la FIPOI). Sur la période (janvier 2016 - septembre 2019), la FIPOI a suivi l'engagement de 70 183 KCHF.



**Projet UIT :** Entre 2013 et 2016, l'Union Internationale des Télécommunications (UIT) a lancé des études afin d'évaluer plusieurs scénarios d'agencement de ses locaux. Celles-ci ont permis aux instances de l'UIT de s'orienter vers un projet de démolition du bâtiment Varembe datant de 1962, puis de construction d'un nouvel immeuble administratif. En 2017, un concours a permis de délimiter les grandes lignes du projet du futur bâtiment. L'année 2018 a été consacrée à l'approfondissement du projet. La Suisse, en sa qualité d'Etat-hôte, a accordé un prêt destiné au financement des études du nouveau bâtiment pour un montant de 12 000 KCHF (financement assuré par la Confédération). Sur la période (janvier 2016 – septembre 2019), la FIPOI a suivi l'engagement de 4 437 KCHF.

**Projet OIM :** La vétusté des locaux occupés par l'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM) ainsi que l'augmentation du nombre de collaborateurs de cette organisation l'ont conduit à mener une réflexion quant au réaménagement de ses locaux. Depuis 2016, des études ont permis à l'OIM d'analyser plusieurs scénarios de restructuration. En 2018, les instances décisionnelles de l'OIM se sont orientées vers le remplacement du bâtiment existant par un nouvel immeuble administratif mieux adapté à cette structure. La FIPOI a assisté l'organisation dans le développement de son projet.

Enfin, dans le cadre de cet objectif stratégique, un groupe de travail réunissant des représentants de la Confédération et du Canton de Genève ainsi que la FIPOI a continué d'assister l'Etat hôte dans la protection extérieure des sites des Organisations internationales implantées en Suisse. La FIPOI a assuré, durant la période 2016-2019, le pilotage opérationnel des missions qui lui ont été confiées par l'Etat-hôte dans ce cadre. L'étude, la programmation et la réalisation des mesures de sécurité ont été effectuées en concertation avec les organisations internationales demandeuses, les communes territorialement concernées et les autorités hôtes.

*La situation relative aux 7 indicateurs suivis sur la période pour assurer la mise en œuvre de cet objectif est présentée en annexe n°1.*

## **Objectif n°2 – Préserver et valoriser le patrimoine immobilier de la FIPOI, selon les bonnes pratiques de la profession**

Durant la période 2016-2019, le projet d'extension du bâtiment Varembe 9-11 fut clôturé, de même que ceux relatifs à la fusion avec la FCIG et l'absorption du domaine de la Pastorale.

Le taux de vacance du parc propriété FIPOI fut maintenu à un niveau très acceptable (2.18%), soutenu par une politique de tarification des loyers attrayante pour les bénéficiaires. Une nouvelle équipe de chefferie de projets en charge des constructions et rénovations au sein du parc propriété FIPOI a été créée et formée aux nouvelles procédures d'achats auxquelles la fondation est astreinte depuis 2016. De même, en partenariat avec un ingénieur sécurité reconnu par la SUVA, la FIPOI a formé 17 collaborateurs aux thématiques de la santé et sécurité au travail (travaux en hauteur, substances toxiques, électricité...), pour un volume de 200 heures de formation.

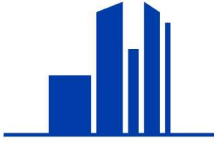
L'entièreté du parc propriété FIPOI a fait l'objet d'audits techniques (installations et équipements) et chaque élément constructif fut évalué en termes de vétusté (selon la méthodologie « Stratus »). Cette démarche a facilité les arbitrages effectués par la FIPOI dans le cadre de sa politique d'investissements. Le taux de vétusté du parc est à présent documenté et référencé au sein d'un applicatif unique et les travaux entrepris sur la période 2016-2019 ont permis d'atteindre la cible de 86%, soit un état correspondant à la codification « état neuf », assurant ainsi le maintien de sa valeur au bilan.

Enfin, la FIPOI a mis en œuvre un référentiel de données permettant une centralisation des sources de relevés des consommations de fluides, de la documentation technique et des rapports de contrôle de chaque bâtiment, accessible à l'ensemble des équipes techniques. Cette démarche a permis de générer et documenter un IDC (Indice De Chaleur) de 223 MJ (mégajoules) pour le parc, en comparaison du maximum autorisé par la loi cantonale sur l'énergie de 600 MJ par m<sup>2</sup>. La mise à disposition de ce référentiel facilite l'expression de la conformité avec la réglementation du Canton de Genève.

*La situation relative aux 5 indicateurs suivis sur la période pour assurer la mise en œuvre de cet objectif est présentée en annexe n°2.*

## **Objectif n°3 – Développer et optimiser l'offre de services liée à la politique d'accueil de l'Etat hôte, en cohérence avec les axes stratégiques définis par les fondateurs**

La rénovation du centre de Conférence de Varembe (CCV) ainsi que l'extension de la gratuité à certaines prestations du Centre International de Conférence de Genève (CICG) ont permis de soutenir l'offre durant la



période 2016-2019 et d'augmenter le taux d'occupation des 2 centres à plus de 60%, soit 5 points au-dessus de la cible fixée.

Durant la période, la FIPOI a entrepris la rénovation complète du système d'interprétation des salles et des cabines d'interprétation du CICG, ainsi que la création d'un nouveau centre de contrôle technique. Toutes les salles ont été équipées d'un réseau WIFI dédié aux personnes malentendantes et les salles principales du centre ont été équipées de nouveaux projecteurs lasers à très haute performance. Dans la salle 2 du CICG, un mur LED fixe de 66m<sup>2</sup> a été installé, positionnant ainsi le CICG comme 1<sup>er</sup> centre de conférences en Suisse équipé d'une telle technologie fixe.

L'ensemble des écrans d'affichage des centres ont été modernisés, ainsi que le logiciel de pilotage de ces derniers et l'acquisition de totems digitaux a permis de moderniser les techniques d'affichage et la signalétique. Le concours relatif au projet de rénovation intérieure du centre a été lancé, pour une phase de réalisation qui s'effectuera de décembre 2020 à avril 2021. Enfin, les équipes de la FIPOI ont mené à bien la rénovation complète des salles de conférences des Maisons de l'Environnement (MIE 1 & 2) et 10 salles, avec des capacités de 15 à 100 places, ont ainsi été modernisées afin d'étoffer l'offre en infrastructure. La FIPOI a aussi développé et déployé une application mobile dédiée aux conférences. En marge des éléments d'informations (Plans, TPG, Aéroport, etc.), les organisateurs peuvent configurer leur évènement avec l'ensemble de leur contenu et transmettre toutes les informations en temps réel aux participants.

La volonté d'optimiser la satisfaction des clients a été poursuivie sur la période en mettant à disposition de ces derniers des boîtiers interactifs permettant aux équipes de projets et techniciens d'intervenir immédiatement en cas de difficulté observée. Au 31.12.2018, le taux de satisfaction global des services de conférences atteignait 95%, soit 10 points au-dessus de la cible. Enfin, la FIPOI a développé et déployé un nouveau site internet dédié aux services de conférences, interactif et intégrant visite virtuelle, demandes de réservations online, vidéos 3D et liens avec les partenaires de la Genève internationales. La mise aux normes des conditions-cadres d'utilisation du CICG a aussi été effectuée en collaboration avec les fondateurs.

*La situation relative aux 7 indicateurs suivis sur la période pour assurer la mise en œuvre de cet objectif est présentée en annexe n°3.*

#### **Objectif n°4 – Piloter et contrôler les activités de la FIPOI avec efficacité et efficience, tout en respectant les axes de conformités applicables à la fondation**

Cette mesure fut identifiée comme prioritaire par le Conseil de fondation suite aux non-conformités relevées par les organes de contrôle en 2015. D'importantes mesures de réorganisations et transformations ont ainsi été entreprises dans le domaine des processus, des outils de gestion et des modes opératoires.

Les fonctions de *Conseil Juridique*, *Processus & Systèmes d'Information* et *Multimédia* ont été créées, de même que l'augmentation des effectifs de *Conseillers immobiliers* au sein du service Développement Immobilier auprès des Organisations internationales et de *Chefferie de projets* au sein du service Gestion Immobilière (maintien de la valeur du parc propriété). Au 31.12.2018, 88.8% du Comité de direction datant de 2016 était renouvelé et le taux de rotation du personnel affichait une moyenne annuelle de 13.6% sur la période 2016-2018.

Le Système de Contrôle Interne (SCI) de la FIPOI fut créé et déployé basé sur le référentiel COSO II et prenant modèle sur les méthodologies de l'Etat de Genève. Afin de pérenniser cette démarche, la FIPOI a déployé un référentiel applicatif mettant à disposition du personnel l'ensemble des procédures et processus, contrôles et documents de manière centralisée. Un processus et une méthodologie de gestion des risques ont aussi été mis en œuvre et l'inventaire des risques régulièrement revu par les acteurs concernés (Conseil de fondation, Comité d'audit, Comité de direction). Le SCI a ainsi pu atteindre sa cible de maturité (3) à mi-2018 et la digitalisation des contrôles clefs a permis de respecter les engagements concernant les délais de clôture des 112 recommandations ouvertes en mai 2016.

La refonte complète des états financiers et du règlement du personnel, ainsi que le changement du référentiel comptable ont permis d'assurer un pilotage contrôlé des activités, à la satisfaction des organes de contrôle de la FIPOI. De même, la création ex nihilo d'un reporting trimestriel opérationnel et la réalisation d'un inventaire complet des actifs immobilisés ont été effectués. Enfin, la FIPOI a renégocié ses contrats d'assurance et mis en œuvre une gestion proactive des liquidités au regard des intérêts négatifs. La solidité financière de la FIPOI fut maintenue sur la période, caractérisée par une augmentation de 65% du volume du bilan depuis le 31.12.2015.

La FIPOI a formalisé les procédures d'acquisition auxquelles elle est soumise, à savoir (1) le droit fédéral des marchés publics, lorsque la fondation agit en tant que représentante de la Confédération (LMP - RS 172.056.1), (2) le droit genevois des marchés publics pour tous les autres marchés financés à plus de 50%



par des fonds publics (AIMP / RMP –L 6 05.01), et (3) à sa procédure interne – de droit privé –, lorsque les marchés sont financés à plus de 50% par des fonds propres. Cette démarche a fait l'objet d'une révision complète des éléments du SCI en question. La modernisation de l'infrastructure informatique et le remplacement de 4 applicatifs par un progiciel de gestion intégré ont permis d'accroître la transversalité entre les équipes de la fondation. La FIPOI a aussi mis en œuvre une démarche de conformité et de sensibilisation à la réglementation Santé et Sécurité au Travail – MSST, qui fut quittancée par l'absence de non-conformité lors de l'audit effectué par l'Office Cantonale de l'Inspection et des Relations du Travail en juin 2018.

*La situation relative aux 5 indicateurs suivis sur la période pour assurer la mise en œuvre de cet objectif est présentée en annexe n°4.*

### **Objectif n°5 – Inspirer et motiver les équipes de la FIPOI tout en développant les compétences de la fondation au regard de l'évolution de son périmètre d'activité et des exigences de gouvernance**

Cette mesure fut identifiée comme prioritaire par le Conseil de fondation suite aux non-conformités relevées par les organes de contrôle en 2015. D'importantes mesures de réorganisations et transformations ont ainsi été entreprises dans le domaine de la culture d'entreprise et du positionnement stratégique.

Les transformations organisationnelles effectuées sur la période ont permis de régulièrement améliorer les taux de satisfaction et d'engagement des collaborateurs à l'égard de leur employeur (7.7 en 2016, 7.8 en 2017, 8.1 en 2018 et 8.2 en 2019<sup>2</sup>). Une réduction importante de l'absentéisme est aussi relevée sur cette même période (passant de 5.2% en 2015 à 3.1% en 2018), ainsi qu'une augmentation du taux de mobilité interne qui a permis à 6.6% des effectifs de bénéficier de promotion et/ou de transfert internes.

L'entrée en vigueur du nouveau règlement d'entreprise intégrant le volet MSST (Santé et Sécurité au Travail) s'est accompagné d'un partenariat avec une association endossant le rôle de PCE (Personne de Confiance en Entreprise). La mise en conformité et la digitalisation de la gestion des heures ont aussi été effectuées afin de répondre aux exigences du SECO et ces dernières ont été validées par l'Office Cantonal de l'Inspection et des Relations du Travail lors de son audit de juin 2018. La FIPOI a aussi mis en place une procédure de gestion des absences favorisant la collaboration avec les structures telles que l'Assurance Invalidité et les partenaires sociaux (*assurance maladie, accident et deuxième pilier*), ainsi qu'un processus d'identification de l'absence, permettant d'assurer un retour rapide et approprié au travail. Sur cette même période, la FIPOI a poursuivi son engagement pour la formation et maintenu son agrément d'entreprise formatrice auprès du Département de l'Instruction Publique, de la Culture et du Sport de l'Etat de Genève, obtenu en 2017. L'ensemble des dossiers du personnel a été digitalisé afin de permettre une meilleure accessibilité des données aux équipes et un module de formation continue a été conçu. Enfin, au 31.12.2018, 16 collaborateurs avaient confirmé leur intérêt pour la pratique du télétravail (25% des effectifs) pour un total de 323 jours effectués (soit environ 2.2% du total des heures théoriques de l'ensemble du personnel de la FIPOI). Fort de ces éléments, les entretiens menés par la Cour des Comptes lors de son audit de suivi en mars 2018 ont confirmé l'important changement dans la « culture de gestion » de la FIPOI.

Le plan stratégique de la FIPOI a été validé par le Conseil de fondation en décembre 2016, communiqué aux collaborateurs en janvier 2017 et des objectifs et indicateurs ont été définis. Il ressort des entretiens de la Cour des comptes que ces derniers sont connus et perçus comme pertinents par les collaborateurs de la FIPOI. Une démarche similaire pour la période 2020-2023 a été initiée en collaboration avec les fondateurs en janvier 2019.

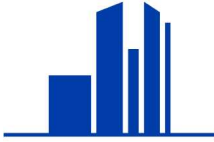
*La situation relative aux 5 indicateurs suivis sur la période pour assurer la mise en œuvre de cet objectif est présentée en annexe n°5.*

### **Bilan du Plan stratégique 2016-2019**

23 des 29 indicateurs de performance du plan stratégique 2016-2019 ont été pleinement atteints au 30 juin 2019, 5 ont été abandonnés et 1 ne sera pas atteint. Considérant ces résultats, la FIPOI confirme que les 5 objectifs fixés par le Conseil pour la période 2016-2019 sont maîtrisés. De même, les priorités fixées par le Conseil de fondation en mai 2016 au regard de la situation d'urgence dans laquelle se trouvait cette dernière, ont été pleinement traitées. Ces évolutions conséquentes ont été effectuées dans le respect du cadre budgétaire, en maintenant les équipes motivées et engagées, ainsi qu'en créant et déployant les outils de contrôles pour la gestion des prêts effectués en faveur des bénéficiaires et un système de contrôle interne complet (SCI).

<sup>2</sup> Enquêtes annuelles effectuées par l'entreprise QUALINTRA SA auprès du personnel de la FIPOI et positionnant les résultats sur une échelle de 1 à 10.





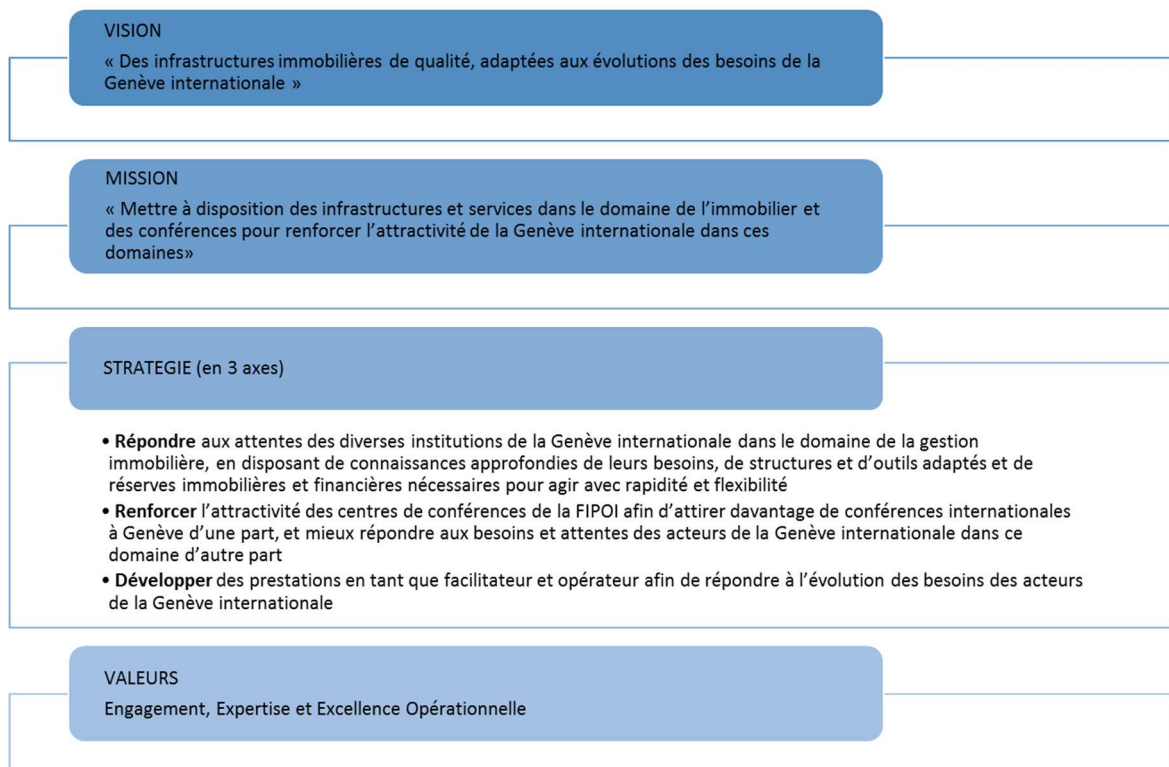
#### 4. EVOLUTION DE LA SITUATION / depuis l'adoption de la stratégie 2016-2019

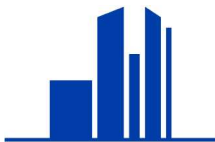
Le Conseil de fondation s'est réuni en janvier 2019 afin de définir les orientations stratégiques de la fondation pour la période 2020-2023, sur la base de travaux préparatoires réalisés par le Groupe de travail sur les statuts et règlements (GTsr) également mandaté à cet effet. Ce groupe comprend les membres des commissions techniques et financières de la FIPOI, la direction de la FIPOI, sous présidence du Représentant permanent adjoint de la Mission suisse.

Fort du constat que la période précédente (2016-2019) avait été largement dévolue au respect de la conformité (en lien avec les audits), il a été décidé qu'il convenait désormais d'élaborer une stratégie s'orientant davantage vers le développement de prestations visant à renforcer l'attractivité de l'Etat hôte dans les domaines immobiliers et de conférence ; l'aspect conformité restant présent, mais de manière moins prééminente. L'angle principal des fondateurs dans l'élaboration du plan stratégique FIPOI 2023 est donc le renforcement de l'attractivité de la Genève internationale. De manière générale, il a été décidé que la FIPOI continuerait de déployer ses activités dans ses domaines de compétence traditionnels (gestion immobilière, conférences, suivis de projets des Organisations internationales).

Le Conseil a aussi relevé qu'il était attendu que la fondation contribue activement, en étant force de proposition, sur les enjeux liés aux projets immobiliers et aux besoins en services de conférence des bénéficiaires. Les fondateurs s'attendent à ce que la FIPOI ajuste ses prestations en fonction des ressources, de la taille et du statut de ses clients (bénéficiaires de l'Etat hôte), qu'elle développe des synergies avec les partenaires du dispositif d'accueil genevois (CAGI, municipalités, régies, centres de congrès, hôtels, etc.) et qu'elle mandate un cabinet spécialisé pour l'assister dans les enquêtes de satisfaction et d'analyse des besoins que le plan stratégique FIPOI 2023 induit. De même, il est souhaité que la FIPOI adapte sa palette de services pour aider l'Etat hôte à répondre de manière ciblée et agile aux besoins des acteurs de la Genève internationale et qu'elle développe une connaissance approfondie des besoins de sa clientèle afin de faciliter la mise en œuvre de solutions adaptées aux enjeux du moment.

Au regard de ce qui précède, le plan stratégique FIPOI 2023 s'articule autour d'une Vision commune avec les acteurs institutionnels de la « Genève internationale » et d'une Mission soulignant le caractère de « force de proposition » souhaité pour la fondation. Afin de soutenir la Vision et la Mission de la FIPOI, une stratégie en 3 axes a été élaborée, reposant sur 3 valeurs de savoir-être et savoir-faire que les équipes de la fondation exprimeront dans leurs activités.





## 5. PRESENTATION DES AXES DU PLAN STRATEGIQUE FIPOI 2023

Ce chapitre présente les 3 axes stratégiques du plan stratégique FIPOI 2023, ainsi que les objectifs, indicateurs, cibles et responsabilités<sup>3</sup>.

### Axe stratégique n°1 – Répondre aux attentes des diverses institutions de la Genève internationale dans le domaine de la gestion immobilière, en disposant de connaissances approfondies de leurs besoins, de structures et d'outils adaptés et de réserves immobilières et financières nécessaires pour agir avec rapidité et flexibilité

Par cet axe, il est attendu que la FIPOI puisse prendre en compte les nouvelles demandes de service exprimées par les bénéficiaires dans le domaine de la gestion immobilière et qu'elle se positionne comme force de proposition pour les fondateurs sur les enjeux liés au développement de son parc immobilier en ligne avec la politique d'accueil et les orientations des organes de fondation.

3 objectifs, soutenus par 12 indicateurs sont proposés afin d'assurer la mise en œuvre de ce 1<sup>er</sup> axe stratégique.

<b>Objectif 1.1</b> <i>Analyser les besoins des acteurs institutionnels de la Genève internationale en matière de locaux et de pratiques de location</i>	
<b>Attente 1.1.1</b> <i>Resp SGI</i>	<p>Identifier les besoins des acteurs de la Genève internationale en matière de locaux à court et moyen terme</p> <p>Moyens : réaliser une cartographie des acteurs (OI, ONG, MP, ...) puis une enquête auprès de ces acteurs sur leurs besoins de locaux. Cette démarche est effectuée en collaboration avec les représentants de l'Etat hôte afin d'assurer une cohérence dans la politique d'accueil.</p> <p>Indicateur 1 : la cartographie est produite et le processus de veille lié est une composante du SMI de la FIPOI</p> <p>Indicateur 2 : la stratégie immobilière intègre les éléments de cette cartographie et apporte des propositions concrètes aux besoins identifiés</p> <p>Délai : T4 2020 pour l'indicateur n°1 Délai : T2 2021 pour l'indicateur n°2</p>
<b>Attente 1.1.2</b> <i>Resp SGI</i>	<p>Identifier les pratiques de location en fonction de la catégorie d'appartenance des acteurs de la Genève internationale</p> <p>Moyens : réaliser une enquête auprès des acteurs présents à Genève sur leurs pratiques en matière de gestion locative à Genève. Cette démarche est effectuée en collaboration avec les représentants de l'Etat hôte afin d'assurer une cohérence dans la politique d'accueil.</p> <p>Indicateur 1 : l'enquête est réalisée et son processus lié est une composante du SMI de la FIPOI</p> <p>Indicateur 2 : la stratégie immobilière intègre les éléments de veille de cette enquête et apporte des propositions concrètes aux besoins identifiés</p> <p>Délai : T4 2020 pour l'indicateur n°1 Délai : T2 2021 pour l'indicateur n°2</p>
<b>Objectif 1.2</b> <i>Développer une stratégie immobilière pour la FIPOI qui tienne compte des besoins identifiés de la clientèle internationale, de l'offre sur le marché immobilier privé genevois et des prestations existantes de la FIPOI</i>	
<b>Attente 1.2.1</b> <i>Resp SGI</i>	<p>Présenter divers scénarios (réduction, extension du parc, (dé)-centralisation, etc.) puis mettre en œuvre la stratégie retenue par le Conseil</p> <p>Moyens : croiser les besoins identifiés au 1.1 avec la situation du parc actuel de la FIPOI et évaluer les mesures à prendre pour le transformer</p> <p>Indicateur 1 : la stratégie immobilière est présentée au Conseil de fondation</p> <p>Indicateur 2 : la planification financière de la FIPOI intègre les éléments de la stratégie immobilière</p> <p>Délai : T2 2021 pour l'indicateur n°1 Délai : T4 2021 pour l'indicateur n°2 (puis récurrent annuellement)</p>
<b>Attente 1.2.2</b> <i>Resp SGI</i>	<p>Clarifier avec le Conseil la stratégie à tenir en cas de survenance d'opportunités (acquisition foncière, cession, changement majeur des conditions de location)</p> <p>Moyens : définir la marge de manœuvre de la FIPOI et, pour les décisions qui relèvent du Conseil, identifier les informations nécessaires à une prise de décision adaptée aux délais de réponse</p> <p>Indicateur 1 : la marge de manœuvre de la FIPOI est définie au travers de ses règlements, statuts et directives.</p>

<sup>3</sup> DIR=Direction, SGI=Gestion Immobilière, SCO=Conférences, SDI=Développement Immobilier, RH=Ressources Humaines, FIN=Finances, JUR=Juridique, PSI=Processus & Systèmes d'Information



	Indicateur 2 : les plans d'affaires sont présentés au Conseil pour prise de position Délai : T1 2020 pour l'indicateur n°1 Délai : selon projets identifiés pour l'indicateur n°2
<b>Objectif 1.3</b> Offrir des solutions d'hébergement aux acteurs institutionnels de la Genève internationale	
<i>Attente 1.3.1</i> <i>Resp SGI</i>	Répondre aux demandes de locaux (incluant, si nécessaire, des espaces modulables et temporaires) éventuellement hors du parc immobilier de la FIPOI Moyens : développer des synergies avec les partenaires publics ou privés du réseau d'accueil genevois, afin d'identifier rapidement les disponibilités sur le sol genevois Indicateur 1 : l'enquête de satisfaction est publiée auprès des Organisations internationales Indicateur 2 : le taux de satisfaction des Organisations avec les services proposés est évalué Délai : T2 2020 pour l'indicateur n°1 Délai : T4 2020 pour l'indicateur n°2 (puis récurrent annuellement)
<i>Attente 1.3.2</i> <i>Resp SGI</i>	Développer des pratiques de location innovantes Moyens : identifier, évaluer et mettre en œuvre des solutions de location modulable (surfaces, durée) avec une facturation adaptée au nomadisme Indicateur 1 : la stratégie immobilière est produite, validée par le Conseil et intègre ces éléments Indicateur 2 : le taux de satisfaction des Organisations avec les services proposés est évalué Délai : T2 2021 et selon résultats 1.1.1 et 1.1.2 pour l'indicateur n°1 Délai : T4 2021 pour l'indicateur n°2 (puis récurrent annuellement)

## **Axe stratégique n°2 – Renforcer l'attractivité des centres de conférences de la FIPOI afin de mieux répondre aux besoins et attentes des acteurs de la Genève internationale dans ce domaine et attirer davantage de conférences internationales à Genève d'une part, et d'autre part**

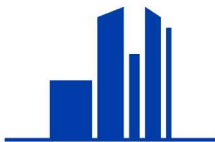
Par cet axe, il est attendu que la FIPOI renforce la compétitivité de ses centres de conférences et contribue à la renommée de la Genève internationale comme Centre de débats et de partages. L'analyse des besoins, la mise en œuvre des projets d'infrastructures, ainsi que la capacité d'offrir aux bénéficiaires des services efficaces et efficaces sont autant d'éléments qui permettront de contribuer activement au dispositif d'accueil genevois.

4 objectifs, soutenus par 13 indicateurs sont proposés afin d'assurer la mise en œuvre de ce 2<sup>ème</sup> axe stratégique.

<b>Objectif 2.1</b> Analyser les besoins des acteurs de la Genève internationale en termes d'infrastructures de conférence	
<i>Attente 2.1.1</i> <i>Resp SCO</i>	Identifier les besoins des acteurs de la Genève internationale en matière d'infrastructures de conférences – y compris les besoins spécifiques pendant la période de travaux des Organisations internationales Moyens : réaliser une étude auprès des anciens clients et des acteurs genevois, portant sur leur appréciation de l'offre actuelle et sur l'évolution de leurs besoins. Cette démarche est effectuée en collaboration avec les représentants de l'Etat hôte afin d'assurer une cohérence dans la politique d'accueil. Indicateur 1 : l'enquête est réalisée auprès des parties-prenantes Indicateur 2: le taux de satisfaction des organisateurs et des participants aux conférences avec les infrastructures FIPOI est évalué Délai : T3 2020 pour l'indicateur n°1 Délai : T4 2020 pour l'indicateur n°2 (puis récurrent annuellement)
<i>Attente 2.1.2</i> <i>Resp SCO</i>	Identifier la concurrence du CICG, réaliser une veille en matière d'équipement et de prestations délivrées par les centres de conférence internationaux similaires Moyens : conclure un contrat avec une société spécialisée, ou, à minima, faire une veille documentaire Indicateur 1 : les avantages/désavantages du CICG sont listés, un ranking positionnant le CICG au niveau international est produit et tenu à jour Indicateur 2 : le taux de satisfaction des organisateurs et des participants aux conférences avec les infrastructures FIPOI, supérieur à 90% Délai : T4 2020 pour l'indicateur n°1 Délai : T3 2023 pour l'indicateur n°2 (puis récurrent annuellement)



<b>Objectif 2.2</b> Développer une stratégie en termes d'infrastructures de conférences	
<i>Attente 2.2.1</i> <i>Resp SCO</i>	<p>Présenter au Conseil une analyse de l'adéquation entre l'offre actuelle et les besoins identifiés, et lui proposer des scénarios d'adaptation du parc FIPOI</p> <p>Moyens : croiser les besoins identifiés au 2.1 avec la situation du parc actuel, évaluer les mesures à prendre pour le transformer et mettre en œuvre les décisions du Conseil</p> <p>Indicateur : l'analyse de situation est présentée au Conseil de fondation et contient les propositions opérationnelles permettant de poursuivre le développement des services de conférence de la fondation</p> <p>Délai : T2 2021</p>
<i>Attente 2.2.2</i> <i>Resp SCO</i>	<p>Etendre la gratuité du CICG à l'ensemble des autres salles de conférences gérées par la FIPOI</p> <p>Moyens : modifier le règlement d'utilisation du CICG</p> <p>Indicateur : le bilan financier et commercial est présenté au Conseil de fondation</p> <p>Délai : T4 2020</p>
<b>Objectif 2.3</b> <i>Faciliter la recherche de solution aux acteurs de la Genève internationale pour toutes les questions liées aux conférences, y compris offrir des solutions alternatives aux Organisations internationales en cas d'indisponibilité de salles de conférence durant leur période de travaux</i>	
<i>Attente 2.3.1</i> <i>Resp SCO</i>	<p>Offrir, le plus souvent possible, des réponses positives aux demandes d'accueil de conférences</p> <p>Moyens : développer des synergies avec les partenaires publics et privés du réseau d'accueil genevois afin de pouvoir réorienter les demandes et adapter le parc FIPOI</p> <p>Indicateur 1 : le taux des demandes enregistrées et non-contractualisées est inférieur à 45%</p> <p>Indicateur 2 : le taux des demandes enregistrées et non-contractualisées pour lesquelles une solution a été trouvé pour l'Organisation est supérieur à 60%</p> <p>Délai : T2 2021 (puis récurrent annuellement)</p>
<i>Attente 2.3.2</i> <i>Resp SCO</i>	<p>Identifier les facteurs clés de l'attractivité de Genève en matière de conférence</p> <p>Moyens : réaliser des enquêtes de satisfaction, apprendre à connaître les raisons du renoncement de prospects et identifier les mesures à prendre</p> <p>Indicateur 1 : l'enquête est publiée auprès des parties-prenantes</p> <p>Indicateur 2 : le taux de satisfaction des organisateurs de conférences avec le processus d'accompagnement de la FIPOI dans le processus de recherche de solutions est évalué</p> <p>Délai : T2 2020 pour l'indicateur n°1</p> <p>Délai : T3 2023 pour l'indicateur n°2 (puis récurrent annuellement)</p>
<i>Attente 2.3.3</i> <i>Resp SCO</i>	<p>La FIPOI est en mesure de délivrer des prestations de conseil et de soutien afin d'aider les Organisations internationales à trouver une solution en cas d'indisponibilité de salles de conférences durant la période de travaux</p> <p>Moyens : connaître les disponibilités et récupérer les informations pertinentes sur le marché genevois. Etre en mesure de mobiliser des moyens afin d'accompagner l'Organisation internationale dans la recherche de solutions</p> <p>Indicateur 1 : un groupe de contact technique FIPOI-OI est établi, regroupant UIT, ONUG, OMS, OIT et CICR</p> <p>Indicateur 2 : le taux de satisfaction avec les solutions proposées est évalué</p> <p>Délai : T2 2020 pour l'indicateur n°1</p> <p>Délai : T4 2021 pour l'indicateur n°2 (puis récurrent annuellement)</p>
<b>Objectif 2.4</b> Adapter la gestion de l'outil de conférence	
<i>Attente 2.4.1</i> <i>Resp SCO</i>	<p>Optimiser les taux d'occupation des infrastructures de conférences de la FIPOI en adaptant les processus de réservation et d'annulation.</p> <p>Moyens : déployer les éléments et projets découlant du 2.1 et mise en œuvre des recommandations pertinentes, émanant des diverses études effectuées en 2019</p> <p>Indicateur : le taux d'occupation des centres de conférences FIPOI est supérieur à 65%</p> <p>Délai : T1 2021 (puis récurrent annuellement)</p>

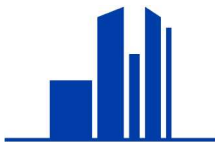


### Axe stratégique n°3 – Développer des prestations en tant que facilitateur et opérateur afin de répondre à l'évolution des besoins immobiliers des acteurs de la Genève internationale

Par cet axe, il est attendu que la FIPOI développe pour l'Etat hôte une palette de services immobiliers répondant aux besoins des acteurs de la Genève internationale en matière d'infrastructures immobilières et contribue ainsi à ce que Genève reste une destination attractive pour les organisations internationales. Il est aussi attendu que la FIPOI soutienne les Organisations internationales dans la gestion de leurs projets d'investissements sous financement de l'Etat hôte et qu'elle contrôle le bon usage des fonds en prêt dans ce domaine. Enfin, il est attendu que la FIPOI mette en œuvre les projets liés à la sécurité périphérique des Organisations internationales, selon les demandes exprimées par les fondateurs.

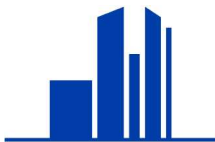
6 objectifs, soutenus par 18 indicateurs sont proposés afin d'assurer la mise en œuvre de ce 3<sup>ème</sup> axe stratégique.

<b>Objectif 3.1</b> <i>Déterminer les nouveaux services immobiliers que la FIPOI serait en mesure d'offrir dans les domaines de la gestion, de la facilitation ou du conseil, en fonction des divers types de clients, puis mettre en œuvre les pratiques retenues</i>	
<b>Attente 3.1.1</b> <i>Resp DIR</i>	Analyser les besoins des divers types d'acteurs de la Genève internationale Moyens : voir objectifs 1.1 et 2.1 et compléter l'étude sur l'aspect facilitation et conseil. Cette démarche est effectuée en collaboration avec les représentants de l'Etat hôte afin d'assurer une cohérence dans la politique d'accueil. Indicateur 1 : l'enquête est réalisée et le processus lié est une composante du SMI de la FIPOI Indicateur 2 : les plans d'affaires relatifs aux besoins découlant de l'analyse sont présentés au Conseil Délai : T4 2020 pour l'indicateur n°1 Délai : T2 2021, pour l'indicateur n°2
<b>Attente 3.1.2</b> <i>Resp DIR</i>	Proposer au Conseil un catalogue de prestations possibles (options) dans les domaines de compétence de la FIPOI Moyens : établir le catalogue en mentionnant les avantages et désavantages de chaque option (tenir compte notamment des problèmes éventuels de distorsion de concurrence) et évaluer le coût des différentes prestations Indicateur : le catalogue de prestations est inscrit dans le SMI FIPOI et validé par le Conseil Délai : T2 2022
<b>Objectif 3.2</b> <i>Conseiller l'Etat hôte en matière de développement immobilier de la Genève internationale et de réponses possibles aux aspirations des acteurs de la Genève internationale dans le cadre des projets concrets d'infrastructures immobilières et de planification territoriale majeurs</i>	
<b>Attente 3.2.1</b> <i>Resp SDI</i>	Participer à la réalisation d'études sur l'impact des projets immobiliers des Organisations internationales sur les aménagements et infrastructures publiques Moyens : faire remonter aux organes de gouvernance de la FIPOI les demandes des Organisations internationales, instaurer des canaux de communication avec les autorités et favoriser le dialogue technique entre Organisations internationales et autorités Indicateur 1 : les délais de traitement des actions référencées dans les procès-verbaux des Comités de Coordination et Groupes Opérationnels attribués à la FIPOI sont respectés Indicateur 2 : l'enquête est réalisée auprès des parties-prenantes Indicateur 3 : le taux de satisfaction des parties-prenantes avec la FIPOI est évalué Délai : T1 2020 pour l'indicateur n°1 (puis récurrent trimestriellement) Délai : T2 2021 pour l'indicateur n°2 Délai : T3 2023 pour l'indicateur n°3 (puis récurrent annuellement)
<b>Attente 3.2.2</b> <i>Resp SDI</i>	Identifier des solutions techniques satisfaisantes pour les fondateurs répondant aux besoins des Organisations internationales dans le cadre de leurs projets immobiliers Moyens : dans le cadre du suivi des chantiers, relayer les demandes des Organisations internationales, évaluer leur faisabilité avec les fondateurs et délivrer des réponses coordonnées Indicateur : les délais de traitement des actions référencées dans les procès-verbaux des Comités de Coordination et Groupes Opérationnels attribués à la FIPOI sont respectés Délai : T1 2020 (puis récurrent trimestriellement)



<b>Objectif 3.3</b> <i>Accompagner les Organisations internationales dans leurs projets immobiliers au niveau technique, en facilitant la gestion et la coordination des projets avec les autorités hôtes, tout en tenant compte de la politique d'aménagement du territoire</i>	
<b>Attente 3.3.1</b> <i>Resp SDI</i>	<p>Etre le point de contact privilégié des Organisations internationales au niveau technique pour les guider dans leurs projets, les orienter vers les services techniques compétents de l'Etat hôte et faciliter les contacts nécessaires</p> <p>Moyens : produire un guide de bonnes pratiques afin que les Organisations internationales disposent d'une information claire et complète sur le développement d'un projet immobilier, les réglementations et normes en vigueur en Suisse et le soutien que peut apporter l'Etat hôte ; connaître l'organisation de l'Etat hôte et identifier les personnes de contact</p> <p>Indicateur 1 : le manuel de bonnes pratiques est produit, inscrit dans le SMI FIPOI et validé par le Conseil</p> <p>Indicateur 2 : le taux de satisfaction des parties-prenantes au regard de la pertinence des informations transmises et du mode de communication<sup>4</sup> est évalué</p> <p>Délai : T4 2020 pour l'indicateur n°1 Délai : T3 2023 pour l'indicateur n°2 (puis récurrent annuellement)</p>
<b>Attente 3.3.2</b> <i>Resp SDI</i>	<p>Organiser les séances des Comités de Coordinations (CC) et Groupes Opérationnels (GO) et assurer le suivi des actions, informations et décisions qui en émanent</p> <p>Moyens : disposer d'une plateforme applicative permettant d'effectuer les suivis des éléments</p> <p>Indicateur 1 : le délai de publication des procès-verbaux est raisonnable</p> <p>Indicateur 2 : le tableau de suivi des actions est inclus dans chaque procès-verbal des séances de gouvernance</p> <p>Délai : T1 2020 (puis récurrent trimestriellement)</p>
<b>Objectif 3.4</b> <i>Analyser le bon déroulement des projets immobiliers des Organisations internationales et informer les fondateurs des risques, avec recommandations, notamment sur les appels de fonds</i>	
<b>Attente 3.4.1</b> <i>Resp SDI</i>	<p>Produire des rapports de situations trimestriels circonstanciés sur les projets sous gestion et informer immédiatement les fondateurs si nécessaire</p> <p>Moyens : disposer d'un accès aux informations et données concernant les projets des Organisations internationales, afin que les prises de position de la FIPOI soient pertinentes, tout en maintenant la relation de confiance avec les membres des équipes de projets du maître d'ouvrage</p> <p>Indicateur 1 : les risques projets (délais, qualité et conformité) sont transmis aux fondateurs trimestriellement</p> <p>Indicateur 2 : le tableau de suivi des actions est annexé au procès-verbal des projets</p> <p>Délai : T1 2020 (puis récurrent trimestriellement)</p>
<b>Attente 3.4.2</b> <i>Resp SDI</i>	<p>Surveiller la conformité des projets d'investissement des Organisations internationales au Messages validés par les parlements fédéraux et cantonaux</p> <p>Moyens : obtenir les documents et les informations pertinentes au sein des CC/GO concernant les projets des Organisations internationales, maintenir une relation de confiance avec les membres des équipes de projets du maître d'ouvrage, afin que les prises de position de la FIPOI soient pertinentes</p> <p>Indicateur 1 : le taux de conformité des demandes de fonds est supérieur à 80%</p> <p>Indicateur 2 : le taux de conformité des indices figurant aux dossiers techniques est évalué</p> <p>Délai : T1 2020 (puis récurrent trimestriellement)</p>
<b>Attente 3.4.3</b> <i>Resp SDI</i>	<p>Contribuer à la maîtrise de la planification financière des autorités concernant les prêts sous gestion</p> <p>Moyens : obtenir les documents et les informations pertinentes au sein des CC/GO concernant les projets des Organisations internationales, maintenir une relation de confiance avec les membres des équipes de projets du maître d'ouvrage, afin que les prises de position de la FIPOI soient pertinentes</p> <p>Indicateur : l'écart entre planning des décaissements financiers et réalisé est maîtrisé</p> <p>Délai : T4 2021 (puis récurrent annuellement)</p>
<b>Objectif 3.5</b> <i>Développer un manuel d'accompagnement des projets immobiliers des Organisations internationales servant de guide de référence pour les clients et partenaires de la FIPOI</i>	
<b>Attente 3.5.1</b> <i>Resp SDI</i>	<p>Produire le guide, en accord avec les parties prenantes</p> <p>Moyens : piloter la rédaction du guide</p> <p>Indicateur : le manuel est rédigé par la FIPOI, approuvé par les fondateurs et inscrit dans le référentiel documentaire FIPOI</p>

<sup>4</sup> Plateforme applicative à développer au travers d'une modernisation du site internet FIPOI



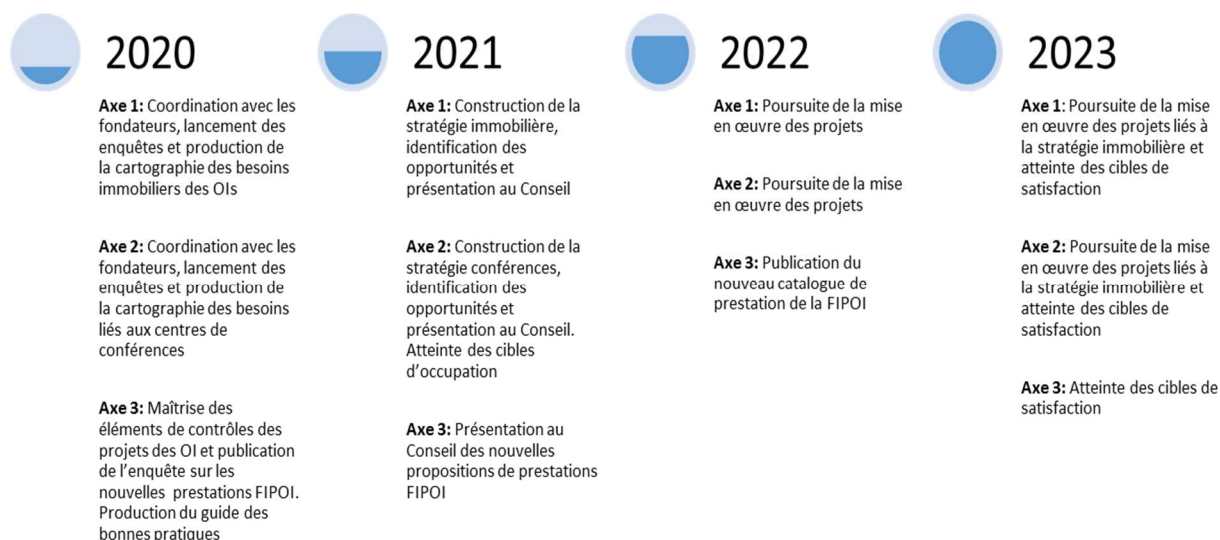
	Délai : T4 2020
<b>Objectif 3.6</b>	<i>Coordonner et faciliter la gestion des projets de sécurité périphérique des Organisations internationales entre bénéficiaires et représentants des autorités, en tenant compte du contexte sécuritaire. Le cas échéant, piloter des projets de sécurité périphériques à la demande de l'Etat hôte</i>
<b>Attente 3.6.1 Resp SDI</b>	Assurer une gestion de projet efficace des initiatives approuvées par le Groupe de Coordination sur la sécurité périphérique Moyens : suivre budget et planning et mesurer la satisfaction des parties impliquées Indicateur 1 : les projets sont réalisés selon les plannings agréés avec les mandants Indicateur 2 : le taux de satisfaction des parties-prenantes est évalué Délai : selon la planification des projets validés pour l'indicateur n°1 Délai : T3 2023 pour l'indicateur n° 2 (puis récurrent annuellement)

En soutien à ces 3 axes stratégiques, et de manière transversale, il est attendu que la FIPOI pilote ses ressources avec efficacité et efficience en usant de modes opératoires modernes. Un contrôle de gestion optimal et proactif sera ainsi poursuivi sur la période, ainsi qu'une culture d'entreprise permettant d'assurer un degré d'engagement élevé des équipes. Enfin, la FIPOI développera les projets et les éléments de gestion permettant de préserver la valeur au bilan du parc immobilier sous sa responsabilité (parc propriétaire, ainsi que les objets « sous gestion »).

La maîtrise de son Système de Contrôle Interne (SCI), ainsi qu'une veille sur l'évolution des pratiques d'excellence opérationnelle seront aussi attendue de la part de la FIPOI afin que cette dernière contribue à sécuriser l'image de la politique d'accueil de l'Etat hôte.

## 6. PLANNING DU PLAN STRATEGIQUE FIPOI 2023

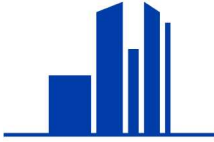
La mise en œuvre du plan stratégique et l'atteinte des objectifs fixés ci-dessus s'effectuerait selon les séquences suivantes :



## 7. CONSEQUENCES EN TERMES DE RESSOURCES / Financières et en personnel

Les 4 lignes directrices suivantes ont été adoptées afin de garantir un cadre économique pérenne à la Fondation durant le cycle du plan stratégique FIPOI 2023 :

- Garantir un autofinancement à 100% des investissements ordinaires (entretien du parc immobilier, renouvellement des installations des centres de conférence, ainsi que les évolutions liées aux systèmes d'information) par le flux de trésorerie net des activités d'exploitation ;
- Maintenir une qualité d'infrastructure élevée du parc immobilier propriétaire FIPOI (taux de vétusté de 0.8 selon la méthodologie STRATUS) au travers de l'investissement ordinaire effectué ;



3. Assurer un compte de résultat à l'équilibre sur l'ensemble du cycle stratégique ;
4. Garantir un solde de liquidité qui permette une part d'autofinancement des investissements non-ordinaires d'au moins 20%, soit environ 14'000 kCHF (p. ex stratégie immobilière / objectif 1.2).

Au regard de ces lignes directrices, la planification financière 2020-2024 induit une situation financière différente de la planification présentée au Conseil de Fondation en décembre 2018, plus proche de l'équilibre, pour les raisons suivantes :

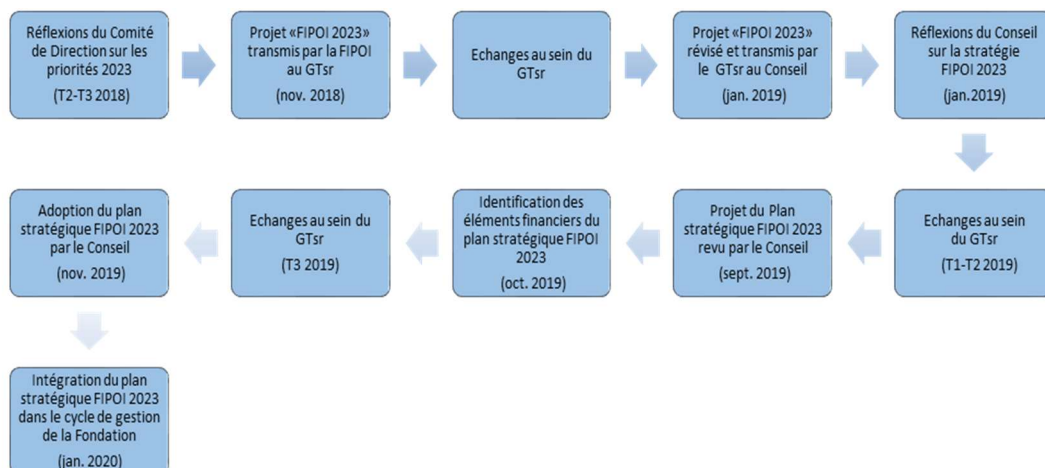
- Augmentation des coûts de fonctionnement de 110 kCHF pour l'exploitation du WIFI à garantie de service du CICG, ainsi que des investissements de 1'200 kCHF dans le cadre de l'axe stratégique n°2 ;
- Ajustement du volume des investissements en infrastructure immobilière à une enveloppe annuelle de l'ordre de 11'500 kCHF, permettant de fournir les liquidités nécessaires et soulager le compte d'exploitation au titre d'une réduction des amortissements. Il est à noter que le projet de rénovation du CICG pour 7'500 kCHF est en sus de cette enveloppe moyenne annuelle de 11'500 kCHF ;
- Réduction de 800 kCHF de l'état locatif annuel dès 2020 afin de prendre en compte la situation de surcapacité du marché immobilier de bureaux genevois ;
- Extension des conditions de gratuité du CICG aux autres salles de conférences de la FIPOI (CCV, MIE, etc.), pour un montant estimé à 500 kCHF par an ;
- Prise en compte des impacts durables de l'octroi de l'annuité 2016 au personnel ;
- Prise en compte de la réduction des subventions du CICG et SWR pour 700 kCHF (Message 19.019) ;
- Prise en compte des effets de l'acceptation en votation populaire de la loi 12228 (B 5 22) évalués à 6'000 kCHF (recapitalisation CPEG).

Il est à relever que la planification financière 2020-2024 n'intègre pas les éléments dits « grands travaux » susceptibles de découler de l'objectif stratégique n° 1.2 (stratégie immobilière<sup>5</sup>), ceux-ci devant faire l'objet d'une validation par le Conseil durant la période 2020-2023.

Toutefois, la cible d'une disponibilité de liquidité de 14'000 kCHF à fin 2023 étant fixée, cette dernière permettrait de maintenir la capacité d'endettement de la FIPOI et d'envisager ainsi les futurs projets liés aux « grands travaux ». Néanmoins, ces derniers devront être financièrement autoporteurs afin de permettre le remboursement des fonds étrangers y afférents<sup>6</sup>. Enfin, les projets en soutien du plan stratégique FIPOI 2023 seront présentés par la FIPOI aux organes de gouvernances durant le cycle stratégique pour préavis et approbation.

## 8. PROCHAINES ETAPES

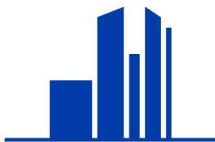
La proposition du plan stratégique FIPOI 2023 a été adoptée par le Conseil de fondation lors de sa session de novembre 2019 et le Conseil a pris acte de la planification financière 2020-2024.



<sup>5</sup> Par exemple : Optimisation des droits à bâtir des bâtiments CAV et CICG, intégration de la tour UIT et des villas Rigot et Mazarik au patrimoine FIPOI, rénovations des bâtiments CAM et ITC, investissements et/ou désinvestissements sur le site de la MIE, développement du site OIM, etc.

<sup>6</sup>En sus des éléments évoqués ci-dessus, la planification financière qui sera présentée à la Commission financière puis au Conseil de Fondation intégrera un examen critique de l'ensemble des coûts et recettes, encore sous revue à l'heure de mise sous presse de ce document.



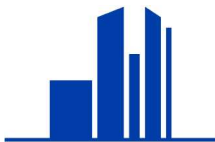


## ANNEXE 1 Bilan 2016/2019 des indicateurs relatif au 1<sup>er</sup> objectif de la FIPOI

**Soutenir et faciliter la réalisation des projets immobiliers des Organisations internationales (OI) et non-gouvernementales, en offrant les conseils et les accompagnements nécessaires, tant dans les domaines de la construction, que de la rénovation, du développement patrimonial, de la gestion des prêts octroyés et de toute autre activité liée aux infrastructures.**

Les indicateurs du plan stratégique 2016/2019 ont été développés par la FIPOI et présentés au Conseil de fondation du 9 décembre 2016, sans que ces derniers n'aient fait l'objet d'une validation de sa part. Les indicateurs présentés ci-dessous ont été suivis par la FIPOI durant la période 2016-2019, afin d'assurer la mise en œuvre de l'objectif n°1 du plan stratégique FIPOI 2019 :

<i>Indicateur 1.1</i>	Pourcentage de projets des Organisations internationales dont les jalons suivent la méthodologie de projet agréée par la FIPOI
<i>Cible Réalisé</i>	Supérieur à 98% Non-suivi
<i>Commentaire</i>	La FIPOI n'étant pas maître d'ouvrage, les OIs appliquent leur propre méthodologie. La pertinence de cet indicateur n'ayant ainsi pas été démontrée, il fut abandonné
<i>Indicateur 1.2</i>	Pourcentage de projets des Organisations internationales dont les informations sont présentes au sein d'un référentiel documentaire commun
<i>Cible Réalisé</i>	Supérieur à 98% 100%
<i>Commentaire</i>	Le référentiel NETPROJET centralise les procès-verbaux des projets des OIs et les fiches projets ont été enrichies afin de regrouper l'entièreté des informations relatives aux projets
<i>Indicateur 1.3</i>	Pourcentage de projets des Organisations internationales dont le budget est respecté
<i>Cible Réalisé</i>	Supérieur à 98% 100%
<i>Commentaire</i>	Le budget est un élément récurrent des ordres du jour des GO et CC et le risque d'écart est suivi par la FIPOI au travers de matrices de risques partagées avec les organisations
<i>Indicateur 1.4</i>	Pourcentage de projets des Organisations internationales dont le plan de décaissement est respecté
<i>Cible Réalisé</i>	Supérieur à 98% 97.4% au 31.12.2018
<i>Commentaire</i>	Au 29.10.2018, la prévision de décaissement des projets sous financement de l'Etat hôte s'élevait à 124'017'000 CHF. Le réalisé au 31.12.2018 était de 120'875'577 CHF. La FIPOI n'entrevoit pas de difficulté particulière pour 2019.
<i>Indicateur 1.5</i>	Pourcentage de projets des Organisations internationales dont le planning de réalisation est respecté
<i>Cible Réalisé</i>	100% 100%
<i>Commentaire</i>	Au regard du rythme des demandes de décaissements, il est probable que certains projets ne respecteront pas les plannings initiaux. Toutefois, une corrélation directe entre ces 2 éléments est inappropriée à ce stade dans la mesure où les OI bénéficient aussi de leurs propres sources de financement. A noter que le planning est un élément récurrent des ordres du jour des GO et CC et que le risque d'écart est suivi au travers de matrices de risques partagées avec les Organisations
<i>Indicateur 1.6</i>	Taux de satisfaction du DFAE et des membres des Organisations internationales siégeant au sein des Comités de Coordination avec la qualité des conseils délivrés par la FIPOI
<i>Cible Réalisé</i>	Supérieur à 85% Non-suivi
<i>Commentaire</i>	Le Service du Développement Immobilier (SDI) en charge du suivi des projets des OI a été créé en 2017 et 3 ETP recrutés. Les processus de décaissement ont été intégrés dans le cycle financier de la FIPOI, mais aucune démarche structurée n'a été mise en œuvre pour monitorer la satisfaction
<i>Indicateur 1.7</i>	Pourcentage des bâtiments des Organisations internationales pour lesquels la FIPOI détient une planification financière des travaux souhaitables sur la durée de vie des installations (ex. méthodologie EPIQR)
<i>Cible Réalisé</i>	Supérieur à 98% Non-suivi
<i>Commentaire</i>	Un audit du Contrôle fédéral des Finances a eu lieu en 2018 afin de déterminer le périmètre d'intervention applicable dans ce domaine au regard des contrats de prêts signés entre la FIPOI et les Organisations internationales. Le suivi de cet indicateur a été mis en attente des recommandations émanant de l'audit.



## ANNEXE 2 Bilan 2016/2019 des indicateurs relatifs au 2<sup>ème</sup> objectif de la FIPOI

### Préserver et valoriser le patrimoine immobilier de la FIPOI, selon les bonnes pratiques de la profession

Les indicateurs du plan stratégique 2016/2019 ont été développés par la FIPOI et présentés au Conseil de fondation du 9 décembre 2016, sans que ces derniers n'aient fait l'objet d'une validation de sa part. Les indicateurs présentés ci-dessous ont été suivis par la FIPOI durant la période 2016-2019, afin d'assurer la mise en œuvre de l'objectif n°2 du plan stratégique FIPOI 2019 :

<i>Indicateur 2.1</i>	Pourcentage des bâtiments propriété FIPOI présentant une planification financière des travaux sur la durée de vie des installations - méthodologie normée (STRATUS)
<i>Cible Réalisé</i>	Supérieur à 98% 100%
<i>Commentaire</i>	L'entièreté du parc a fait l'objet d'audits techniques (installations et équipements) et les plans de travaux et de maintenance sont intégrés au processus de planification financière de la FIPOI
<i>Indicateur 2.2</i>	Création et déploiement d'une stratégie immobilière
<i>Cible Réalisé</i>	Stratégie déployée et agréée par le Conseil Non-suivi
<i>Commentaire</i>	Le Comité de direction et les représentants des fondateurs ont décidé de repousser cette démarche dans le cadre de la préparation du prochain plan stratégique 2020/2023 (réf. procès-verbal de la Commission technique du 13.02.2017)
<i>Indicateur 2.3</i>	Pourcentage des bâtiments propriété FIPOI présentant un Indice de Chaleur (IDC) conforme aux exigences du Canton de Genève
<i>Cible Réalisé</i>	Supérieur à 98% 100%
<i>Commentaire</i>	L'IDC consolidé des bâtiments propriété FIPOI est de 223 MJ/m2, ce qui est largement inférieur à la norme fixée par les autorités (600mj)
<i>Indicateur 2.4</i>	Taux de traitement des interventions contractualisées au regard des engagements
<i>Cible Réalisé</i>	Supérieur à 99% 100%
<i>Commentaire</i>	L'ensemble des contrats et des interventions est référencé au sein de l'applicatif SIGNATERRE et les modifications de dates d'engagement agréées avec les partenaires
<i>Indicateur 2.5</i>	Taux de traitement des interventions non-planifiées au regard des engagements
<i>Cible Réalisé</i>	Supérieur à 95% 100%
<i>Commentaire</i>	L'ensemble des demandes d'intervention est centralisé et traité via la boîte email ( <a href="mailto:maintenance@fipoi.ch">maintenance@fipoi.ch</a> )



### ANNEXE 3 – Bilan 2016/2019 des indicateurs relatifs au 3<sup>ème</sup> objectif de la FIPOI

#### Développer et optimiser l'offre de services liée à la politique d'accueil de l'Etat hôte, en cohérence avec les axes stratégiques définis par les fondateurs

Les indicateurs du plan stratégique 2016/2019 ont été développés par la FIPOI et présentés au Conseil de fondation du 9 décembre 2016, sans que ces derniers n'aient fait l'objet d'une validation de sa part. Les indicateurs présentés ci-dessous ont été suivis par la FIPOI durant la période 2016-2019, afin d'assurer la mise en œuvre de l'objectif n°3 du plan stratégique FIPOI 2019 :

<i>Indicateur 3.1</i>	Taux de prise en charge des demandes de recherche de locaux dans les 2mois suivants la dépose de la demande
<i>Cible Réalisé</i>	Supérieur à 95% 100% au 30.06.2019
<i>Commentaire</i>	Des séances trimestrielles ont lieu entre la FIPOI et les représentants des fondateurs afin de parcourir les nouvelles demandes de locaux. Cet indicateur est calculé de manière empirique, au travers d'un fichier commun entre la FIPOI, la MiGE et le CAGI
<i>Indicateur 3.2</i>	Taux d'occupation du centre International de Conférence de Genève (CICG) et du Centre de Conférence de Varembe (CCV)
<i>Cible Réalisé</i>	Supérieur à 55% 62.7% au 31.12.2018
<i>Commentaire</i>	Le taux d'occupation du CICG est à ce jour de 65.4% et celui du CCV de 60.0% (cet indicateur est calculé annuellement au 31 décembre de l'année écoulée).
<i>Indicateur 3.3</i>	Taux de réponse favorables aux demandes de réservations des Organisations internationales, Organisations non-gouvernementales et Missions, effectuées au travers du Service des Conférences de la FIPOI
<i>Cible Réalisé</i>	Supérieur à 95% 63.2% au 31.12.2018
<i>Commentaire</i>	Sur 517 demandes formulées, 20% ont eu une réponse positive. Sur les 80% de demandes restantes, 12% ont été annulées en raison de tarifs hôteliers trop élevés, 40% car le CICG était complet, 6% en raison d'un manque d'infrastructures techniques et 42% n'ont pas donné suite. A noter que le taux de traitement par les équipes du SCO est de 100% et que le taux d'occupation des sites a progressé de plus de 15% (cet indicateur est calculé au 31 décembre de l'année écoulée).
<i>Indicateur 3.4</i>	Taux de satisfaction des utilisateurs du Centre de Conférence de Genève (CICG)
<i>Cible Réalisé</i>	Supérieur à 85% 95% au 31.12.2018
<i>Commentaire</i>	Cet indicateur est calculé au travers de l'application FEEDBACKNOW, sur un échantillon de 2'137 personnes (cet indicateur est calculé au 31 décembre de l'année écoulée).
<i>Indicateur 3.5</i>	Finaliser le processus de fusion entre la FIPOI et la FCIG
<i>Cible Réalisé</i>	100% 100%
<i>Commentaire</i>	-
<i>Indicateur 3.6</i>	Finaliser le processus d'absorption entre la FIPOI et la PASTORALE
<i>Cible Réalisé</i>	100% 100%
<i>Commentaire</i>	-
<i>Indicateur 3.7</i>	Taux de vacances des surfaces locatives au sein des bâtiments propriété FIPOI
<i>Cible Réalisé</i>	Inférieur à 4.0% 2.18% au 30.06.2019
<i>Commentaire</i>	-

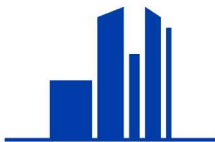


## ANNEXE 4 – Bilan 2016/2019 des indicateurs relatifs au 4<sup>ème</sup> objectif de la FIPOI

### Piloter et contrôler les activités de la FIPOI avec efficacité et efficience, tout en respectant les axes de conformités applicables à la fondation

Les indicateurs du plan stratégique 2016/2019 ont été développés par la FIPOI et présentés au Conseil de fondation du 9 décembre 2016, sans que ces derniers n'aient fait l'objet d'une validation de sa part. Les indicateurs présentés ci-dessous ont été suivis par la FIPOI durant la période 2016-2019, afin d'assurer la mise en œuvre de l'objectif n°4 du plan stratégique FIPOI 2019 :

<i>Indicateur 4.1</i>	Atteinte du niveau de maturité 3 du Système de Contrôle Interne
<i>Cible</i>	100%
<i>Réalisé</i>	100% au 30.06.2019
<i>Commentaire</i>	La FIPOI a clôturé les 112 recommandations d'audit ouvertes en 2014/2015, déployé un référentiel documentaire (OPTIMISO), créé les procédures d'achat marchés publics, effectué une refonte du règlement du personnel en conformité avec le Code des Obligations, une mise en conformité SECO de la gestion des heures, ainsi qu'une mise en conformité OLTr3 relative aux mesures de Santé et Sécurité au Travail (MSST)
<i>Indicateur 4.2</i>	Alignement du cash-flow annuel avec les objectifs fixés dans le cadre de la planification financière
<i>Cible</i>	100%
<i>Réalisé</i>	100% au 30.06.2019
<i>Commentaire</i>	La FIPOI a effectué une refonte totale des états financiers, du référentiel comptable et du processus de contrôle des prêts des projets immobiliers des bénéficiaires.
<i>Indicateur 4.3</i>	Taux de réalisation des investissements au regard de la planification
<i>Cible</i>	Supérieur à 80%
<i>Réalisé</i>	81.1% au 31.12.2018
<i>Commentaire</i>	-
<i>Indicateur 4.4</i>	La lisibilité des états financiers existe sur 5ans et est remise à jour annuellement
<i>Cible</i>	Validation de l'état par la Commission financière
<i>Réalisé</i>	100%
<i>Commentaire</i>	-
<i>Indicateur 4.5</i>	Taux de portage par un référentiel unique des procédures, directives, risques, plans de contingence, contrôles et workflows
<i>Cible</i>	Supérieur à 90%
<i>Réalisé</i>	100% au 30.06.2019
<i>Commentaire</i>	L'applicatif OPTIMISIO est pleinement déployé



## ANNEXE 5 – Bilan 2016/2019 des indicateurs relatifs au 5<sup>ème</sup> objectif de la FIPOI

### Inspirer et motiver les équipes de la FIPOI tout en développant les compétences de la fondation au regard de l'évolution de son périmètre d'activité et des exigences de gouvernance

Les indicateurs du plan stratégique 2016/2019 ont été développés par la FIPOI et présentés au Conseil de fondation du 9 décembre 2016, sans que ces derniers n'aient fait l'objet d'une validation de sa part. Les indicateurs présentés ci-dessous ont été suivis par la FIPOI durant la période 2016-2019, afin d'assurer la mise en œuvre de l'objectif n°5 du plan stratégique FIPOI 2019 :

<i>Indicateur 5.1</i>	Taux d'engagement des collaborateurs de la FIPOI
<i>Cible</i>	Supérieur à 7.0 (échelle de 1 à 10)
<i>Réalisé</i>	8.2 au 30.09.2019
<i>Commentaire</i>	Indicateur basé sur l'étude effectuée par l'entreprise Qualintra SA (participation de 97.1% du personnel)
<i>Indicateur 5.2</i>	Taux d'absentéisme des collaborateurs de la FIPOI
<i>Cible</i>	Inférieur à 5.0%
<i>Réalisé</i>	4.2% au 30.06.2019
<i>Commentaire</i>	-
<i>Indicateur 5.3</i>	Taux d'alignement des cadres avec les valeurs managériales cibles, selon la démarche 360°
<i>Cible</i>	Supérieur à 7.0 (échelle de 1 à 10)
<i>Réalisé</i>	8.6 au 30.06.2019
<i>Commentaire</i>	Indicateur basé sur l'étude effectuée par l'entreprise Qualintra SA (participation de 97.1% du personnel)
<i>Indicateur 5.4</i>	Certification du processus de veille règlementaire
<i>Cible</i>	Certification obtenue
<i>Réalisé</i>	Non-suivi
<i>Commentaire</i>	La FIPOI a créé le service Juridique et le service Processus et Systèmes d'Information en 2017, mais l'intérêt de cet indicateur n'étant pas démontré, il n'a pas été suivi
<i>Indicateur 5.5</i>	Nombre de connexions effectuées par collaborateur sur les pages Intranet FIPOI
<i>Cible</i>	Supérieur à 100 par année
<i>Réalisé</i>	100%
<i>Commentaire</i>	L'image standard des PCs a été modifiée afin d'intégrer l'intranet sur la page d'accueil, ainsi que les fonctionnalités de self-service au travers des applicatifs MyABACUS, OPTIMISO et ALLEGRO