



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Département fédéral de la défense,  
de la protection de la population et des sports DDPS

# Stratégie immobilière du DDPS



# Table des matieres

<b>1</b>	<b>Objectif et destinataires</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Bases</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Situation actuelle</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Vision</b>	<b>6</b>
<b>5</b>	<b>Objectifs stratégiques</b>	<b>7</b>
5.1	Haut degré de satisfaction des besoins immobiliers du DDPS	8
5.2	Gestion économe des ressources de la Confédération	9
5.3	Prise en compte intérêts publics	11
5.4	Controlling stratégique	12
<b>6</b>	<b>Stratégie relative au portefeuille immobilier du DDPS</b>	<b>13</b>

# 1 Objectif et destinataires

La présente stratégie immobilière renferme les dispositions départementales pour la gestion du parc immobilier.

- Ce document s’adresse en priorité aux différents rôles de la gestion immobilière au DDPS (cadres et collaborateurs).

- En outre, il présente aux groupes concernés les objectifs de la gestion immobilière.





## 2 Bases

La stratégie immobilière est fondée sur l'ordonnance concernant la gestion immobilière et la logistique de la Confédération (OILC), le plan sectoriel militaire (PSM) et les directives du DDPS concernant la gestion de l'immobilier, de l'aménagement du territoire et de l'environnement au DDPS (DIAE).

Suite aux changements apportés aux conditions-cadres, ainsi qu'à la gestion immobilière en elle-même, il est désormais temps de développer la stratégie immobilière adoptée par le DDPS il y a plus de dix ans, soit en 2007. Les trois catégories d'objectifs utilisées jusqu'à présent continueront à former le cœur de la nouvelle stratégie.

En plus des prescriptions légales, cette dernière prend notamment en compte le DEVA, grâce à un profil des prestations orienté sur la réalisation efficace des missions, sur les conditions-cadres en matière de finances, ainsi que sur les objectifs et directives du Conseil fédéral (p. ex. l'initiative Exemplarité énergétique de la Confédération).

Par ailleurs, des changements importants dans la politique de sécurité de la Suisse, notamment, peuvent rendre nécessaire une adaptation de l'orientation de la stratégie immobilière.



### 3 Situation actuelle

Les biens immobiliers contribuent largement à l'accomplissement des missions principales du DDPS. Le domaine de la gestion immobilière assure donc qu'ils soient disponibles en fonction des besoins.

Les utilisateurs disposent de biens issus du portefeuille départemental, ainsi que de bâtiments administratifs et de bureaux faisant partie du portefeuille de l'Office fédéral des constructions et de la logistique (OFCL). Ils peuvent compter sur les collaborateurs du domaine, qui connaissent les tâches principales du DDPS. Forts de leur réseau, notamment dans d'autres offices fédéraux ainsi qu'auprès des cantons, des communes et d'organisations spécialisées (p. ex. associations professionnelles), les spécialistes de la gestion immobilière ont de l'expérience dans la planification et la réalisation de projets.

Le portefeuille immobilier du DDPS englobe tous les biens immobiliers utilisés et exploités par le département en tant que propriétaire ou détenteur, à l'exception :

- des biens immobiliers destinés à l'administration du DDPS dans la région de Berne ;
- des biens immobiliers de l'Office fédéral du sport.

Le parc immobilier du DDPS est l'un des plus vastes de Suisse. En raison de la réduction des effectifs engendrée par le DEVA et de la limitation des ressources à disposition, le portefeuille immobilier sera adapté dans les années à venir. Une grande partie des objets n'aura plus vocation militaire. Ces derniers seront transférés du parc principal (immeubles disponibles pour un usage par le DDPS) vers le parc à disposition (immeubles qui, n'étant plus utilisés par le département, sont soit conservés par la Confédération en tant que réserve, soit vendus).

Notamment pour des raisons juridiques, la plupart des biens immobiliers du parc à disposition ne peut être ni louée, ni vendue. Situés en dehors des zones à bâtir, ces immobiliers ne sont guère utilisables à des fins civiles. Pour réduire les frais d'exploitation à moyen terme, l'objectif sera de désaffecter ou de démanteler ces biens.

Aujourd'hui, la gestion immobilière doit tenir compte des évolutions importantes suivantes :

- Pour des motifs d'économies, le DEVA devrait engendrer une nouvelle réduction du parc immobilier. L'objectif est désormais de concentrer la gestion immobilière sur de grands sites dont l'utilisation est assurée à long terme. La désaffectation de certains immeubles permettra de diminuer les frais d'exploitation ainsi que les besoins de maintenance.
- Les moyens financiers et les ressources humaines pour les projets immobiliers et la gestion de son parc sont très restreints. Ainsi, ils doivent être utilisés de manière optimale.
- Les besoins des utilisateurs évoluent et posent ainsi de nouveaux défis sur le plan de l'immobilier, notamment en rapport avec les exigences de l'armée en matière de disponibilité. Un parc immobilier moderne et peu coûteux à l'exploitation permettra de satisfaire ces besoins fluctuants en toute fiabilité et en faisant des économies.

## 4 Vision

Grâce à la gestion immobilière, le DDPS bénéficie de biens immobiliers multifonctionnels, taillés pour ses besoins et exploitables de façon durable. Les besoins fluctuants liés au parc principal peuvent être couverts dans les délais.

Les décisions ayant trait au portefeuille et aux investissements se fondent sur l'estimation des charges liées au cycle de vie, laquelle tient compte tant des coûts d'utilisation que des coûts immobiliers.

Le DDPS conçoit et construit ses biens immobiliers dans une optique durable et assume un rôle exemplaire, notamment dans le domaine de l'énergie.



## 5 Objectifs stratégiques

La gestion immobilière du DDPS vise trois objectifs stratégiques. Dans certains cas, le choix de l'un exclut l'autre.

Ces objectifs sont décrits dans le tableau ci-dessous, servant à l'évaluation des projets importants (p. ex. choix des variantes des concepts d'affectation, stratégies de résolution).

Objectifs	Pondération
<b>Haut degré de satisfaction des besoins immobiliers du DDPS</b> La gestion de l'immobilier a pour but de mettre à disposition du DDPS un parc immobilier approprié en toute situation. Les biens doivent également répondre à ses besoins actuels comme futurs.	40 %
<b>Gestion économe des ressources de la Confédération</b> La gestion immobilière contribue à l'administration économe des finances publiques, à travers une réduction des coûts liés au cycle de vie des immeubles.	30 %
<b>Prise en compte intérêts publics</b> La gestion immobilière permet de répondre aux préoccupations des pouvoirs publics. Il s'agit notamment des préoccupations des cantons et des communes. Elle doit être exemplaire dans le domaine du management environnemental et de l'aménagement du territoire.	30 %

Ces trois objectifs stratégiques sont réalisés en atteignant les sous-objectifs présentés ci-après.



### 5.1 Haut degré de satisfaction des besoins immobiliers du DDPS

L'objectif premier de la gestion immobilière est de soutenir le DDPS dans l'accomplissement de ses missions principales, en mettant à disposition, en entretenant

et en administrant ses immeubles, ainsi qu'en fournissant les prestations connexes. Cet appui doit être garanti, y compris à l'avenir, tant sur le plan qualitatif que quantitatif.

#### 1 Haut degré de satisfaction des besoins immobiliers du DDPS

##### 1.1

Satisfaction des besoins actuels au moyen des biens existants

L'immobilier est géré de manière à satisfaire le plus grand nombre de besoins grâce aux biens existants.

15%

##### 1.2

Adaptations en vue des besoins futurs

Les mesures de planification et de construction sont adaptées selon les besoins des utilisateurs, dont la couverture à long terme est prioritaire.

Les biens du parc principal sont conçus, construits, développés et entretenus en vue d'une utilisation polyvalente. En cas de besoins récurrents, des solutions standardisées sont appliquées.

25%

Le parc principal du portefeuille immobilier est adapté en fonction des tâches à remplir. Il est tenu compte des évolutions prévisibles (p. ex. celles qui résulteront des exigences de disponibilité de l'armée).

*Les concepts stratégiques immobiliers, tels que le concept de stationnement de l'armée (CSA), la planification de développement (PD), le concept régional d'affectation (CRA) ou le concept utilisation/développement infrastructures (CUDI), ont pour vocation de répondre concrètement aux besoins des utilisateurs (notamment de l'armée). Ils reflètent l'évolution du portefeuille immobilier et servent de base pour planifier les mesures relatives à l'immobilier.*



## 5.2 Gestion économe des ressources de la Confédération

La gestion immobilière aspire à utiliser le moins de ressources possible, tant en matière de finances que de

personnel. Pour ce faire, elle doit engendrer un minimum de coûts d'investissement et de coûts liés au cycle de vie (personnel et matériel).

### 2 Gestion économe des ressources de la Confédération

#### 2.1 Réduction des dépenses courantes

Les prestations de la gestion immobilière doivent être facturées de manière transparente selon le principe de causalité, afin de favoriser l'autorégulation des locataires ainsi que des utilisateurs et d'inciter à la réduction des coûts, mais aussi d'améliorer la sensibilisation aux coûts.

Pour permettre une planification flexible des investissements futurs, les engagements financiers actuels doivent être maintenus à un faible niveau. Les solutions doivent permettre de continuer à assurer la protection des personnes et des biens.

Le standard d'aménagement, les besoins de base de l'utilisation et les exigences de l'utilisateur doivent tendre à réduire les coûts liés au cycle de vie.

Les biens commercialisables du parc à disposition sont cédés aussitôt que possible ou remis en droit de superficie. Les biens non commercialisables sont eux désaffectés ou, si cette mesure est pertinente, démantelés.

Les utilisations et les investissements doivent être concentrés sur de grands sites formant un ensemble (priorisation), qu'il s'agit ensuite d'exploiter de manière optimale.

20%

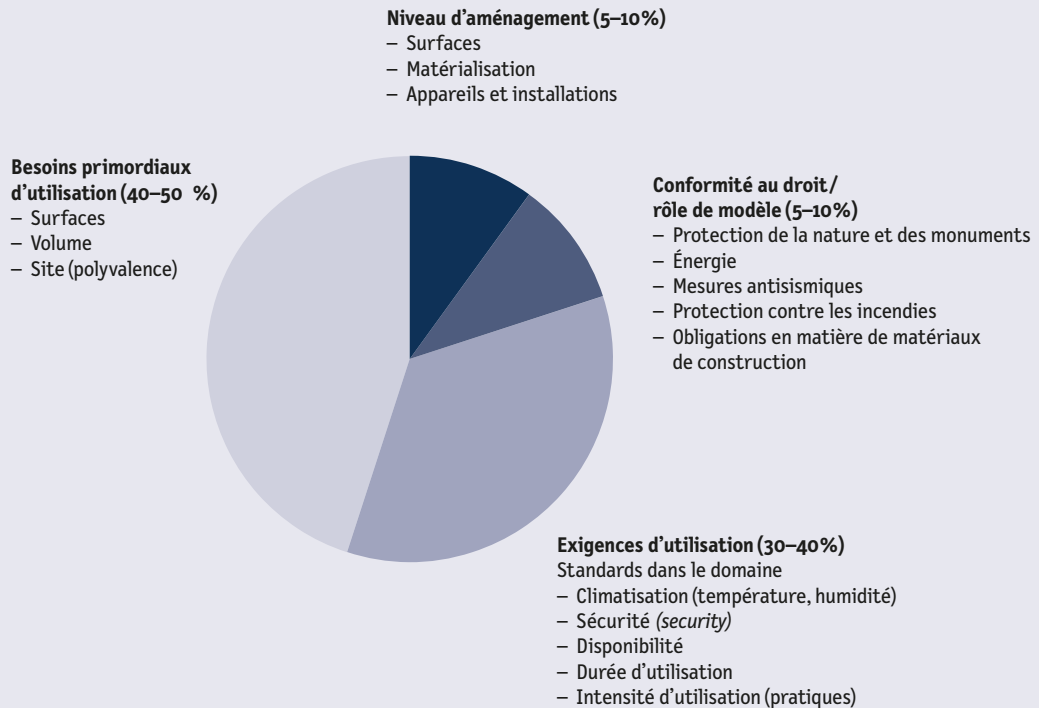
#### 2.2 Diminution des engagements de capitaux

Toute décision d'investissement se fait dans une optique coût/utilité positive sur tout le cycle de vie.

Les mesures d'entretien ou de conservation du parc principal doivent être regroupées de manière rationnelle sur le plan économique. Le parc immobilier doit cependant pouvoir être utilisé aux fins prévues.

10%

Les coûts d'investissement sont imputables pour moitié environ à la satisfaction des besoins de base de l'utilisation et pour le reste aux exigences de l'utilisateur, à la conformité au droit, au maintien d'un rôle exemplaire et au niveau d'aménagement. Les pourcentages indiqués dans le graphique ci-dessous représentent des ordres de grandeur applicables à la moyenne des bâtiments et, en principe, à tout le portefeuille.



Grâce à une utilisation optimale des structures existantes et à la formulation d'exigences d'utilisation minimales, les utilisateurs et les locataires, ont un grand pouvoir d'influence sur les coûts d'investissement. En choisissant des constructions simples et standardisées, ainsi qu'en appliquant des normes différenciées selon la stratégie du portefeuille, le représentant du propriétaire contribue à maintenir les coûts d'investissement au plus bas niveau possible.

### 5.3 Prise en compte intérêts publics

Une bonne collaboration avec les cantons et communes est essentielle pour que le DDPS puisse remplir ses missions. Une autre condition de base dans cette perspective demeure l'accueil favorable des activités mili-

taires par la population, même lorsqu'elles causent des nuisances. La gestion des biens immobiliers tient ainsi compte des préoccupations des cantons et des communes, de l'aménagement du territoire et de l'environnement, ainsi que des intérêts tiers.

## 3 Prise en compte des impératifs politiques

### 3.1

#### Satisfaction des exigences des cantons et des communes

Les exigences des cantons et des communes sont prises en compte, pour peu qu'elles ne restreignent pas l'utilisation des biens par le DDPS dans l'accomplissement de ses tâches et n'entravent pas la gestion immobilière.

10%

Le DDPS cherche activement des solutions avec les cantons et les communes en rapport avec l'utilisation du parc à disposition.

### 3.2

#### Satisfaction des exigences en matière d'aménagement du territoire et d'environnement

Le DDPS assure ses intérêts et ceux de ses utilisateurs en matière d'aménagement du territoire et les coordonne avec l'aménagement du territoire de tiers. Les intérêts civils sont pris en compte autant que possible.

Pour ce qui est des biens du parc principal, dont l'exploitation est assurée à long terme, le DDPS agit de manière respectueuse de l'environnement au-delà des normes minimales légales.

10%

Le DDPS a une approche exemplaire en matière de gestion des sites contaminés et des risques. Les dangers pour la population et l'environnement doivent être réduits au minimum.

### 3.3

#### Satisfaction d'autres exigences des autorités et de la population

Tous les porteurs de rôles établissent une communication ouverte et transparente avec les autorités et la population.

Les biens issus du parc principal peuvent être aussi utilisés à des fins civiles, notamment en vue d'améliorer l'accueil que leur réserve la population et de renforcer le climat de confiance.

10%

#### 5.4 Controlling stratégique

Grâce au controlling stratégique, le Secrétariat général du DDPS suit la réalisation des objectifs de la stratégie immobilière du DDPS. Pour ce faire, il définit des valeurs cibles et des indicateurs concrets, grâce auxquels il peut établir son rapport. Si nécessaire, il fixe des mesures permettant d'atteindre les valeurs cibles.

Les indices du portefeuille immobilier (valeur des actifs, surfaces disponibles ou consommation d'énergie, par exemple), sont évalués (lorsqu'ils sont économiquement mesurables) et comparés, le cas échéant, avec les données spécifiques du marché.

##### **Entretiens avec les cantons :**

*Le DDPS mène avec différents cantons des entretiens relatifs à l'aménagement du territoire, à la protection de la nature et à l'environnement (abrévés « entretiens avec les cantons »), qui se déroulent soit régulièrement soit au gré des besoins, selon les cantons. Il est ainsi possible de s'informer mutuellement des divers projets en cours et de discuter de l'utilisation des biens immobiliers du parc à disposition et d'assurer une coordination.*

##### **SMEA :**

*Le Système de management environnemental et de l'aménagement du territoire (SMEA DDPS) est appliqué par le DDPS dans l'ensemble du département pour améliorer ses prestations environnementales. Il fixe le cadre des mesures en faveur de l'environnement et permet ainsi d'évaluer les prestations du département dans ce domaine, de les améliorer en permanence et de communiquer à ce sujet.*



## 6 Stratégie relative au portefeuille immobilier du DDPS

Le portefeuille immobilier du DDPS est divisé en deux catégories d'utilisateurs et groupes de produits. Pour la gestion stratégique de l'immobilier, il est également structuré en unités de gestion (UG) ; chacune d'elles est

affectée à une classe définie ayant des principes directeurs spécifiques. Les unités consistent généralement en un groupe d'objets liés, y compris les terrains ad hoc (p. ex. place d'armes, base aérienne, place de tir).

Cat. d'utilisateurs Gr. de produits	Segments de base	Classement des unités	
Biens utilisés par le DDPS  Groupe de produits 1	Parc principal	<b>Classe AA</b> Unités utilisées à long terme par le DDPS	Vert foncé
		<b>Classe A</b> Unités utilisées à moyen terme par le DDPS	Vert clair
		<b>Classe B</b> Unités en cours d'examen dont l'utilisation à long terme par le DDPS n'est pas garantie	Jaune
		<b>Classe C</b> Unités ne faisant plus l'objet d'une utilisation par le DDPS et retirées du parc principal	Rouge
		<b>Classe CC</b> Unités ne faisant plus l'objet d'une utilisation par le DDPS, mais maintenues en tant que réserve stratégique dans le parc principal	Rouge foncé
Bien non utilisés par le DDPS	Parc à disposition	<b>Classe 0</b> Unités ne faisant plus l'objet d'une utilisation par le DDPS et transférées du parc principal vers le parc à disposition	Gris
Catégorie de produits 2	Biens liquidés	<b>Classe X</b> Unités qui, pour cause de démantèlement, de vente ou autre, ne font plus partie du portefeuille du DDPS ou ont été désaffectées et placées parmi les biens liquidés	Noir

Pour chaque unité, des principes sont définis, qui contiennent les « messages-clés » pour l'orientation stratégique future de l'unité dans son ensemble. Toutefois, chaque objet d'une unité est géré selon une stra-

tégie spécifique. Par exemple, un site de la classe AA (vert foncé) peut comprendre des objets qui ne sont pas jugés dignes d'être préservés et pouvant être ainsi désinvestis.

Classement des unités	Stratégie normalisée
<b>Vert foncé</b>	Il convient d'assurer au DDPS une utilisation sans restriction de ces biens. Les investissements doivent être effectués en réponse à de nouveaux besoins d'utilisation, à de nouvelles normes environnementales, à des exigences fédérales de niveau supérieur ou à des besoins de maintenance. En ce sens, il importe d'assurer une défense active des intérêts du DDPS.
<b>Vert clair</b>	L'utilisation actuelle des biens par le DDPS doit être garantie. Il faut limiter au minimum les investissements répondant à de nouveaux besoins d'utilisation, à de nouvelles normes environnementales ou à de nouvelles exigences de maintenance. En principe, ces terrains ne peuvent pas être vendus. En ce sens, il importe d'assurer une défense active des intérêts du DDPS.
<b>Jaune</b>	Tant que le statut de l'unité n'est pas clarifié, elle doit pouvoir continuer à être utilisé par le DDPS. Il faut éviter tout investissement répondant à de nouveaux besoins et effectuer uniquement les travaux de maintenance essentiels (entretien minimum et responsabilité du propriétaire de l'ouvrage). En principe, ces terrains ne peuvent pas être vendus.
<b>Rouge</b>	L'unité est activement conduite vers une utilisation civile. Aucun investissement lié à de nouveaux besoins n'est effectué. Il faut limiter les mesures de maintenance à ce qui est absolument nécessaire et les adapter en fonction de la durée de vie restante. Les terrains ne peuvent être cédés (normalement en droit de superficie) qu'après un examen approfondi.
<b>Rouge foncé</b>	Les intérêts doivent être défendus dans une certaine mesure, c'est-à-dire, en gardant à l'esprit qu'une utilisation des biens par le DDPS reste possible à l'avenir. En général, il convient de renoncer à tout investissement ou mesure de maintenance. En principe, ces terrains ne peuvent pas être vendus.



