



Stratégie pour le propriétaire et le portefeuille du parc immobilier du DDPS

Autor: armasuisse Immobilier
Berne, le 1. Januar 2024
Version 1.0

Table des matières

A	Modèle de gestion immobilière stratégique	4
B	Management Summary	7
1	Contexte	8
1.1	Documents	8
1.1.1	Hiérarchie des documents	8
2	Analyse du milieu	11
2.1	Estimation générale de la gestion du portefeuille en Suisse	11
2.2	Analyse de milieu marché immobilier suisse	11
2.3	Analyses concentrées sur la situation locale	11
2.4	Analyse de l'Administration fédérale, du DDPS et de la Défense	12
3	Analyse du portefeuille	13
4	Critères imposés : principes, grands axes	15
4.1	Principes	15
4.2	Grands axes	16
4.2.1	Grands axes du parc principal	17
4.2.2	Grands axes du parc à disposition	18
4.2.3	Grands axes du parc liquidé	18
5	Structuration du portefeuille	19
5.1	Introduction	19
5.2	Unité de gestion UE	20
5.2.1	Importance et fonction des unités de gestion	20
5.2.2	Énumération et description des subdivisions UE	22
5.2.3	Sites de réserve stratégique (UE) dans le parc principal	23
5.2.4	Subdivision UE et segmentation	24
5.3	Segmentation	25
5.3.1	Signification et fonction de la segmentation	25
5.3.2	Liste des segments	26
5.3.3	Description des différents segments	27
5.3.4	Réserve biens-fonds et objets dans le parc principal	32
6	Planification de la stratégie	33
6.1	Aperçu	33
6.2	Outil stratégique avec idées directrices pour subdivisions UE	35
6.2.1	Aperçu	35

6.2.2	Idées directrices pour les unités de gestion	36
6.2.3	Idées directrices Territoire et environnement	38
6.2.4	Exceptions	39
6.3	Outil stratégique avec stratégies normalisées pour segments	39
6.3.1	Aperçu	39
6.3.2	Possibilités d'extension de l'outil stratégique	40
6.3.3	Cas spécial	40
6.3.4	Stratégies normalisées pour les segments	41
6.4	Outil stratégique planification du développement	42
6.4.1	Aperçu	42
6.4.2	Contenu et structure du plan de développement	42
6.5	Stratégie Sol appliquée aux immeubles du DDPS	42
6.5.1	Aperçu	42
6.5.2	Contenu	42
6.6	Indicateurs	42
7	Mise en œuvre	44
8	Controlling et reporting	45
9	Liste des illustrations	46
10	Annexe	47
10.1	Annexe 1 Idées directrices pour le territoire et l'environnement	47
10.2	Annexe 2 Stratégies normalisées	47
10.3	Annexe 3 Stratégie Sol appliquée aux immeubles du DDPS (approuvée par la direction d'ar Immo le 26 avril 2023)	47

A Modèle de gestion immobilière stratégique

En qualité de service fédéral de la construction et de l'immobilier de la Confédération, armasuisse Immobilier s'identifie aux règles du Public Real Estate Management PREM. armasuisse Immobilier vise la mise en œuvre d'une gestion stratégique et opérationnelle active du portefeuille immobilier en s'orientant sur les résultats, conformément au mandat de gestion des organes politiques.

La présente « stratégie pour le propriétaire et le portefeuille du parc immobilier du DDPS » contient la concrétisation de la « stratégie immobilière du DDPS » et de la « stratégie d'affaires d'armasuisse Immobilier ». Ce faisant, les critères et objectifs des documents en amont, tels que le « plan sectoriel militaire », sont pris en compte.

La gestion du portefeuille repose sur un modèle de processus pour une **gestion immobilière stratégique** en huit étapes. Chaque étape vise des objectifs spécifiques, ce dont il découle des exigences différentes pour les modes de travail et les instruments du portefeuille utilisés.

Le présent document est structuré selon ces étapes de processus individuelles.

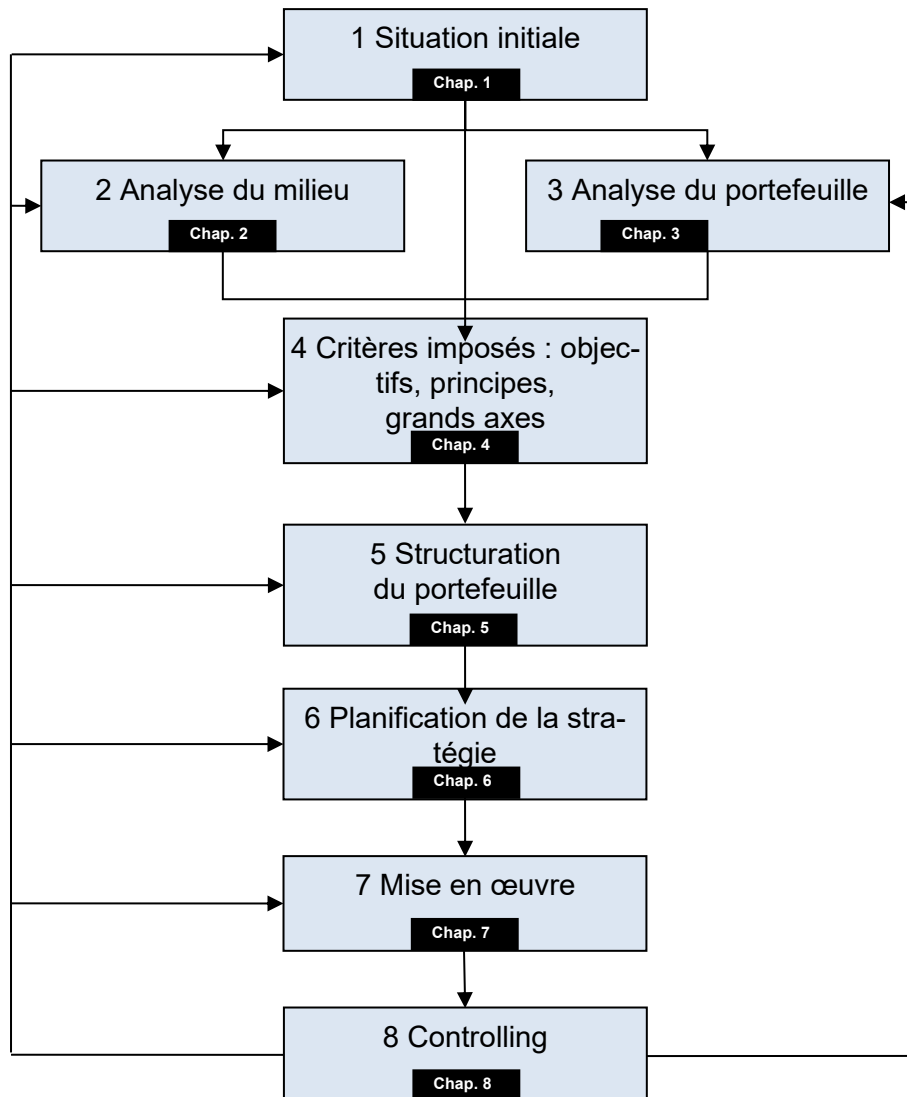


Illustration 1 Modèle de gestion immobilière stratégique

B Management Summary

1 Situation initiale. La situation initiale pour la gestion du portefeuille d'armasuisse Immobilier est complexe. En font notamment partie, en plus des documents d'armasuisse Immobilier, des documents promulgués par la Confédération ainsi que des documents externes. Ceux-ci doivent toutefois avoir un rapport direct important avec la gestion du portefeuille et leurs indications et prescriptions doivent être connues et mises en œuvre dans les travaux courants.

2 Analyse du milieu. La gestion du portefeuille doit connaître le milieu pertinent pour la gestion stratégique. Les circonstances et les changements sur le marché immobilier suisse et dans l'administration fédérale, en particulier au DDPS et chez les clients, spécialement le groupe Défense, doivent être clairs.

Pour le marché immobilier, il n'est pas nécessaire d'avoir de propres analyses. Les connaissances relatives au développement du marché immobilier en Suisse et dans les différentes régions peuvent être tirées d'analyses réalisées en externe.

Dans le cadre de projets assortis de problématiques concrètes, il est possible d'effectuer ou de commander au besoin des analyses de milieu au niveau local, précisément défini. De telles analyses sont souvent nécessaires pour les planifications stratégiques individuelles telles que les concepts d'affectations et les planifications de développement.

3 Analyse du portefeuille. L'analyse du portefeuille constitue un outil de travail central pour la conduite et le pilotage d'un parc immobilier. Elle fournit une base pour les décisions immobilières. Elle permet de constater l'état du portefeuille immobilier et les changements intervenant avec le temps, et d'en déduire les mesures à prendre. Elle est indispensable lors de la planification et de la gestion stratégique tout comme lors du controlling. De plus, elle permet, au moyen d'un benchmarking interne et externe, de procéder à des comparaisons au sein de la propre organisation et en dehors.

4 Critères imposés : principes, grands axes. Sur la base des dispositions, des objectifs et des principes de la situation initiale existante, on définit de nouveaux principes et grands axes au niveau de la « stratégie pour le propriétaire et le portefeuille du parc immobilier du DDPS ». Les **principes** définissent les aspects à prendre en compte pour l'atteinte des objectifs et la mise en œuvre des énoncés stratégiques. Les **grands axes** sont des énoncés stratégiques et des réflexions ouvrant des perspectives pour la conduite du portefeuille immobilier du DDPS.

5 Structuration du portefeuille. Le portefeuille immobilier du DDPS fait partie des plus grands en Suisse, tant du point de vue des surfaces que des valeurs. Il est extrêmement hétérogène et se compose de très nombreux types d'objets différents. La structuration de l'ensemble du portefeuille sur la base des différents critères sert à mettre de l'ordre. Cette démarche permet, d'une part, de faire l'analyse ciblée du portefeuille, en tenant compte des caractéristiques et des spécificités des problématiques respectives. D'autre part, elle est indispensable pour conduire et piloter le portefeuille. Pour la gestion du portefeuille, les unités de gestion UE et la segmentation sont essentielles et sont traitées en détail dans le présent document.

Une **unité de gestion UE** se compose généralement d'un groupe d'objets de même nature, y c. les biens-fonds correspondants (p. ex. places d'armes, places de tir, centres de recrutement). Il s'agit d'une structuration avec une approche géographique. La structuration du portefeuille en unités de gestion UE s'inspire de la répartition utilisée dans le plan sectoriel militaire.

Il est défini sept attributions possibles d'**unités de gestion (subdivisions)**, pour lesquelles les principales indications concernant l'orientation future seront prescrites lors de la planification stratégique avec des idées directrices.

Aperçu des subdivisions UE, voir **illustration 5**

La **segmentation** est appliquée lors de la planification stratégique, pour un pilotage avec des stratégies normalisées du portefeuille. Les segments grossiers par principal, par à disposition et par liquidé sont subdivisés de manière plus détaillée en segments et segments fins. Il s'agit ici d'une structuration stratégique en différents segments qui constituent un domaine d'activités stratégiques (SGF). Ces segments sont gérés de manière différenciée au moyen de stratégies normalisées.

Aperçu des segments, voir **illustration 7**

6 Planification de la stratégie. La planification stratégique permet de déterminer l'orientation future du développement des constructions, ouvrages et biens-fonds du portefeuille. L'objectif est ici de déterminer, avec les instruments de planification stratégiques, des indications compactes et claires au sujet de l'orientation future des immeubles et des consignes d'action correspondantes. Les stratégies doivent être aisément compréhensibles et bien communicables.

Différents types de développement stratégique sont appliqués pour la planification stratégique. On distingue fondamentalement les outils suivants :

- Les **instruments de planification stratégique individuels**, pour lesquels on élabore des indications stratégiques pour un portefeuille partiel défini (planification du développement, concepts d'affectation, etc.).
- Les **outils stratégiques normalisés**, en particulier les concepts de portefeuille, avec lesquels des stratégies normatives sont définies pour des parties du portefeuille (idées directrices, stratégies normalisées, etc.).

Les thèmes suivants sont traités de façon détaillée dans ce document :

Outil stratégique normalisé avec idées directrices pour des unités de gestion UE

Les unités de gestion formées lors de la structuration du portefeuille sont attribuées À UNE **subdivision UE**, pour laquelle une **idée directrice** est définie à chaque fois. Ces idées directrices comportent les principales indications clés pour la future orientation fondamentale d'une unité de gestion entière. Comme l'unité de gestion regroupe souvent tous les immeubles d'un site entier (place d'armes, aérodrome, etc.), l'idée directrice est valable pour l'ensemble du site.

Pour la conduite concrète des différents immeubles dans une unité de gestion, il convient également de toujours prendre en compte la stratégie normalisée adaptée sur mesure individuellement aux différents immeubles.

Outil stratégique pour les unités de gestion avec idées directrices, voir **illustration 9**

Outil stratégique normalisé avec stratégies normalisées pour des segments

Tous les objets (bâtiments, ouvrages et biens-fonds) sont répartis en un segment / segment fin. La **segmentation** existante du portefeuille immobilier est utilisée à cet effet. Les différents segments forment des domaines d'activités stratégiques (SGF) qui sont conduits de la même façon d'un point de vue stratégique. Des **stratégies normalisées** sont arrêtées pour les différents segments / segments fins afin de pouvoir établir des indications stratégiques concernant les objets et les biens-fonds du portefeuille.

Outil stratégique pour les bâtiments, les ouvrages et les biens-fonds avec stratégies normalisées, voir **illustration 10**

Planification de développement

La planification de développement EP est un instrument de planification stratégique individuelle. Elle sert à élaborer une planification spécifique à un site défini pour fixer la stratégie et sa mise en œuvre, en fonction d'un questionnement concret.

Une planification du développement est documentée par un rapport final et des bases de planification correspondantes. Le rapport final repose sur un modèle de document standardisé. Cette démarche permet une procédure structurée, les différents points devant être pondérés ou complétés en fonction des tâches.

7 Mise en œuvre. La mise en œuvre est une autre partie très exigeante de la gestion stratégique. La meilleure des stratégies est inutile si elle ne peut être mise en œuvre. Outre une organisation structurelle et fonctionnelle adéquate de l'entreprise, d'autres facteurs déterminants doivent être disponibles (capacités, finances, volonté politique, etc.) pour que toutes les mesures de mise en œuvre requises soient réunies.

8 Controlling et reporting. La planification stratégique n'est pas une opération unique dans une entreprise, mais un processus récurrent en plusieurs étapes. Si le controlling est la dernière étape de ce modèle, un processus permanent de surveillance et de pilotage n'en est pas moins nécessaire.

1 Contexte

La situation sur laquelle repose la gestion du portefeuille d'armasuisse Immobilier est complexe. Il convient ici de mentionner tous les documents importants et utiles pour l'établissement de la situation initiale à destination du PFM. Il s'agit de documents ayant un rapport direct important avec la gestion du portefeuille, et dont les indications et prescriptions doivent être connues et mises en œuvre dans le travail quotidien.

Ce sont, en plus des documents d'armasuisse Immobilier, des documents essentiels promulgués par la Confédération (par exemple actes législatifs, stratégies, manuels).

1.1 Documents

Les documents essentiels pour le travail de la gestion du portefeuille sont énumérés ci-après :

LFC, loi sur les finances

OFC, ordonnance sur les finances de la Confédération

Manuel MGB+TC

OILC, ordonnance concernant la gestion de l'immobilier et la logistique de la Confédération

DIAE, Directives du DDPS concernant la gestion des biens immobiliers, de l'aménagement du territoire et de l'environnement au DDPS

plan sectoriel militaire

SIL

plans d'action DDPS

WIV

stratégie immo D

concept de stationnement de l'armée

loi fédérale concernant la protection des ouvrages militaires

ordonnance concernant la protection des ouvrages militaires

ordonnance sur les places d'armes, de tir et d'exercice

portail immobilier du DDPS

stratégie immobilière du DDPS

vision, mission et plan directeur d'armasuisse Immobilier

1.1.1 Hiérarchie des documents

Le présent document « Stratégie pour le propriétaire et le portefeuille du parc immobilier du DDPS » est intégré dans un système de stratégies et de concepts interdépendants.

La conduite stratégique de l'immobilier du DDPS se déroule à différents niveaux.

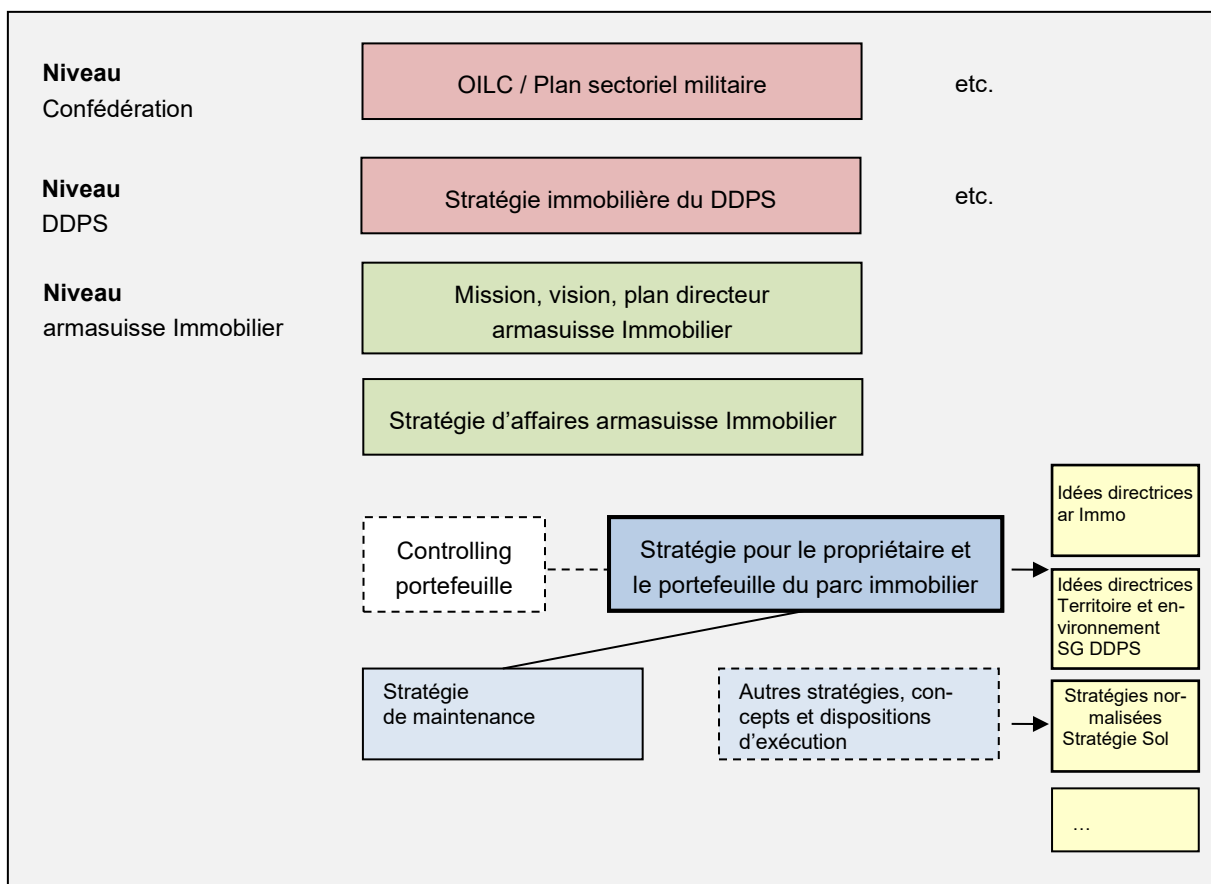


Illustration 2 Hiérarchie des documents de la planification stratégique

Stratégie immobilière du DDPS

Le DDPS définit dans la « stratégie immobilière du DDPS » les objectifs et principes régissant la gestion immobilière du DDPS. Cette stratégie s'adresse à tous les titulaires de rôles. La gestion immobilière doit garantir la couverture des besoins immobiliers du DDPS en temps utile, dans le respect de la quantité et de la qualité requises. Ce faisant, les charges de personnel et de fonctionnement doivent être basses, et il s'agit d'atteindre un faible niveau d'immobilisation de capitaux. Par ailleurs, les intérêts des cantons et des communes doivent être pris en compte, de même que les exigences de l'aménagement du territoire et de l'environnement.

Stratégie pour le propriétaire et le portefeuille du parc immobilier du DDPS

La « stratégie pour le propriétaire et le portefeuille du parc immobilier du DDPS » est la concrétisation des documents supérieurs de la gestion immobilière pour la gestion du portefeuille. Sont ici au premier plan la structuration du portefeuille immobilier et la définition d'outils stratégiques permettant de définir les critères imposés dans la gérance du portefeuille immobilier.

Au-delà des planifications stratégiques individuelles, telles que les concepts d'affectation NUK, deux outils stratégiques normalisés sont utilisés. Au niveau des sites entiers, les unités de gestion UE, un modèle de portefeuille est utilisé avec des subdivisions UE et des idées directrices correspondantes. Pour le pilotage des différents immeubles, on utilise en sus un outil stratégique doté de stratégies normalisées. Ces dernières sont structurées de manière identique. À cet effet, les différentes indications stratégiques sont toujours articulées en vertu des mêmes blocs thématiques.

La stratégie de portefeuille est complétée, à un niveau inférieur, par d'autres stratégies partielles et spécialisées, et par des dispositions d'exécution. Les directives de la stratégie Sol appliquée aux immeubles du DDPS doivent être prises en compte lors de la planification et

du développement stratégiques ainsi que lors de la construction, de l'utilisation et de la gestion des immeubles du DDPS.

2 Analyse du milieu

La gestion du portefeuille doit connaître le milieu pertinent pour la gestion stratégique. Les circonstances et les changements sur le marché immobilier suisse, notamment les principales évolutions et tendances de la branche immobilière, de l'aménagement du territoire et de l'environnement, doivent être connus pour qu'il soit possible d'y réagir le cas échéant.

De même, les circonstances et les changements importants dans l'administration de la Confédération, en particulier au DDPS et chez les clients, notamment dans le groupe Défense, doivent être connus pour la prise en compte des chances et risques futurs dans la planification.

2.1 Estimation générale de la gestion du portefeuille en Suisse

Au printemps de l'année 2008, dans le cadre du projet « Stratégie du propriétaire pour le parc immobilier du DDPS », une estimation de la gestion du portefeuille d'immeubles a été réalisée en Suisse. Les tendances alors décrites, qui sont encore valables et pertinentes, sont résumées ci-dessous.

Une professionnalisation croissante de la gestion immobilière s'observe à titre général en Suisse. La gestion active de portefeuille gagne en importance, ce qui nécessite des informations actuelles sur le portefeuille et les évolutions en cours. Le sol se raréfie, raison pour laquelle l'aménagement actif du territoire gagne en importance dans la gestion de portefeuille, ce qui permet d'intégrer les aspects ayant un impact sur le territoire.

La gestion immobilière générale, en particulier la gestion de portefeuille, s'est rapidement développée au cours de ces dernières années et se professionnaliserait encore au cours des années à venir.

Un grand nombre de portefeuilles immobiliers se caractérisent par une croissance historique. Lors des regroupements d'organisations, par exemple, les aspects ayant trait à la gestion immobilière optimale sont souvent négligés. Au fil des ans, il en résulte ainsi des parcs parfois hétérogènes qui, en l'absence de pilotage et d'investissements adaptés, ne répondent guère aux besoins auxquels ils doivent satisfaire et doivent ainsi être corrigés à moyen terme.

2.2 Analyse de milieu marché immobilier suisse

Pour avoir un aperçu de l'évolution du marché immobilier en Suisse, il n'est pas nécessaire de réaliser ses propres analyses. Les connaissances relatives au développement du marché immobilier en Suisse et dans les différentes régions peuvent être tirées d'analyses réalisées en externe. En Suisse, plusieurs études consacrées au marché immobilier sont publiées chaque année et actualisées périodiquement. Les différences régionales et les différents groupes d'objets (p. ex. habitat, formation et recherche, industrie, commerce, etc.) sont pris en compte.

Voici des exemples de telles études :

- Immo-Monitoring, Wüest&Partner
- FM Monitor, pom+
- Swiss Issues Immobilier, Marché immobilier, Faits et tendances, Credit Suisse
- Swiss Issues Immobilier, Marché immobilier, Régions, Credit Suisse
- Immobilier Research, UBS
- Fahrländer Partner, méta-analyse conjoncturelle
- Fahrländer Partner, investissements immobiliers en Suisse
- etc.

2.3 Analyses concentrées sur la situation locale

Dans le cadre de projets assortis de problématiques concrètes, il convient d'effectuer ou de commander des analyses locales du milieu, clairement délimitées sur le plan géographique, afin que les futurs besoins immobiliers puissent tenir compte des services écosystémiques et des fonctions du sol. . De telles analyses sont souvent nécessaires pour les planifications

stratégiques individuelles telles que les concepts d'affectations et les planifications de développement.

2.4 Analyse de l'Administration fédérale, du DDPS et de la Défense

Les circonstances et les changements au sein de l'Administration fédérale, en particulier au DDPS et à la Défense, doivent être observés et analysés activement à tout moment. Il s'agit de la seule façon d'identifier assez tôt les tendances en présence, en particulier les chances et les risques, pour y réagir au moyen de mesures appropriées au sein de la gestion immobilière (positionnement d'armasuisse Immobilier, planification stratégique, planification des investissements, planification de l'entretien, etc.).

3 Analyse du portefeuille

L'analyse du portefeuille constitue l'un des principaux outils de travail pour la conduite et le pilotage d'un parc immobilier. Elle fournit une base pour les décisions immobilières. Elle permet de constater l'état du portefeuille immobilier et les changements intervenant avec le temps, et d'en déduire les mesures à prendre. Elle est indispensable lors de la planification et de la gestion stratégique tout comme lors du controlling. De plus, elle permet, au moyen d'un benchmarking interne et externe, de procéder à des comparaisons au sein de la propre organisation et en dehors.

Dans le domaine de la gérance immobilière, les indicateurs livrent de précieux indices sur la qualité de la gérance des immeubles.

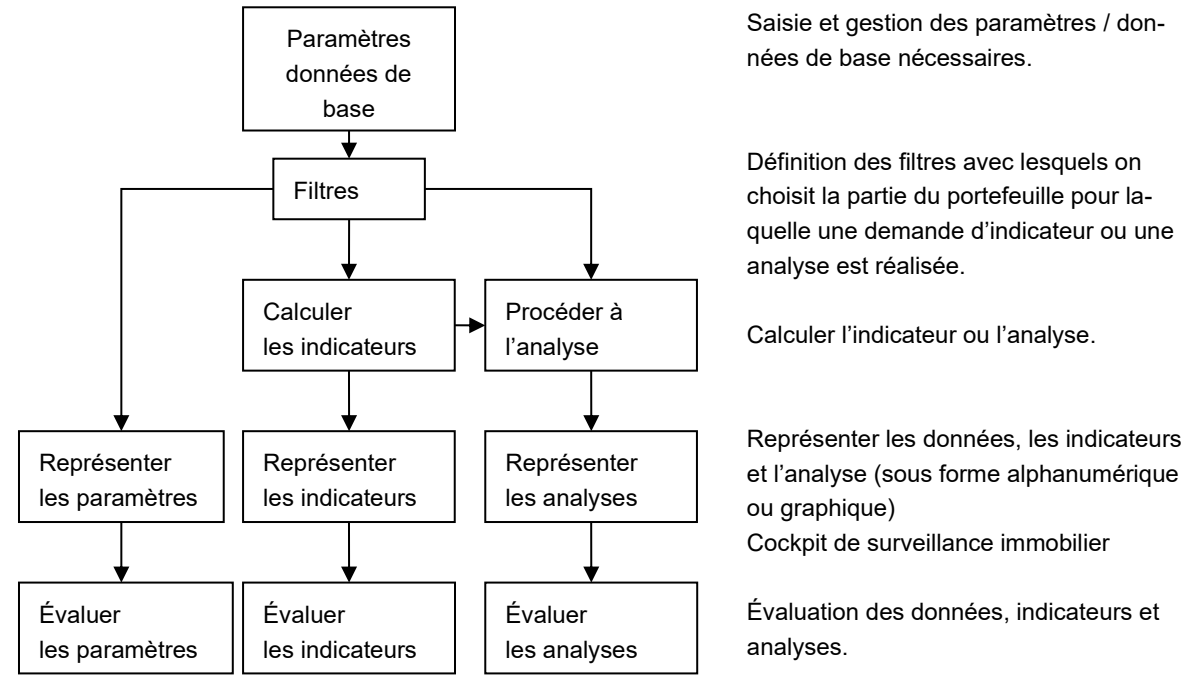
Le recensement de ces indicateurs, en particulier les paramètres de calcul, demande beaucoup de travail. Il appartient par conséquent de se limiter à un nombre le plus réduit possible d'indicateurs parlants. Une définition claire des bases est également très importante.

Les composantes de l'analyse sont les suivantes :

<p>Représenter les paramètres</p> <p>Sont qualifiées de paramètres les unités de mesure clairement définies, telles que la surface utile principale, les coûts d'approvisionnement ou d'entretien. Ils font partie intégrante des indicateurs ou constituent eux-mêmes un indicateur (élémentaire) et sont une aide pour leur interprétation, en fournissant des indications sur la répartition et l'ordre de grandeur.</p>
<p>Chiffres principaux</p> <p>Au sein des indicateurs, on distingue souvent indicateurs élémentaires et indicateurs à proprement parler.</p> <p>Indicateurs élémentaires</p> <p>Ces indicateurs se composent d'un paramètre ou d'une valeur individuel(le) (p. ex. coûts bruts de location, nombre d'objets).</p> <p>Chiffres principaux</p> <p>Ces indicateurs se composent d'une fonction de plusieurs paramètres et valeurs (p. ex. coûts bruts de location BMK / surface de plancher SP).</p>
<p>Valeurs caractéristiques</p> <p>La valeur caractéristique est la valeur effective de l'indicateur. Si la valeur caractéristique recensée par l'indicateur représente la meilleure valeur ou le point de référence, elle est considérée comme un benchmark.</p> <p>Exemple de valeur caractéristique : 25 %.</p>
<p>Benchmark</p> <p>Les benchmarks sont des points de référence (valeurs cibles) permettant de mesurer ou d'estimer des performances.</p>
<p>Analyses complexes du portefeuille</p> <p>Selon la problématique, il peut être nécessaire de réaliser des analyses complexes du portefeuille et de les représenter sous forme alphanumérique ainsi qu'à l'aide de graphiques (diagramme, représentation matricielle, grille morphologique, etc.).</p>

Source : documentation sia D 0165

Les différents points se trouvent dans la corrélation suivante :



Indicateurs élémentaires

(paramètres qui représentent un seul indicateur)

Indicateurs

(indicateurs qui se composent d'une fonction de valeurs)

Analyses

Pour présenter les bases théoriques et assurer une systématique uniforme, armasuisse Immobilier a mené à bien le projet **Système d'indicateurs gestion du portefeuille** et a consigné les résultats dans le rapport de projet du 19.05.2015.

4 Critères imposés : principes, grands axes

Un grand nombre des objectifs et dispositions sont consignés dans les documents en amont tels que la « Stratégie immobilière du DDPS » (principes directeurs, système d'objectifs, principes stratégiques) ou le « plan sectoriel militaire ».

La « Stratégie pour le propriétaire et le portefeuille du parc immobilier du DDPS » stipule d'autres principes et grands axes. Les **principes** définissent les aspects à prendre en compte pour l'atteinte des objectifs et la mise en œuvre des indications stratégiques.

Par les **grands axes**, on définit les buts de la gestion immobilière. Il s'agit des indications stratégiques clés et des réflexions ouvrant des perspectives pour le travail d'armasuisse Immobilier.

4.1 Principes

Le chapitre ci-après contient les principes centraux devant être pris en compte dans la mise en œuvre de la gestion immobilière stratégique. Outre la description du principe respectif, il détaille – lorsque cela est nécessaire – des instructions concrètes à l'égard de la représentante du propriétaire.

Prescriptions légales (Compliance)

La gestion immobilière assure, pour le portefeuille, le respect des bases légales existantes, dont font notamment partie les lois et ordonnances au niveau de la Confédération, le plan sectoriel militaire, les autres plans sectoriels et concepts de la Confédération et les prescriptions départementales (par exemple le plan directeur du DDPS « Aménagement du territoire + environnement » et le système de gestion de l'aménagement du territoire et de l'environnement).

Le droit cantonal et communal doit être pris en compte par le DDPS, dans la mesure où il n'entrave pas de manière disproportionnée l'accomplissement des tâches de défense nationale.

Normes et standards

La représentante du propriétaire stipule des normes et standards internes dans son domaine de compétence. Elle définit des dispositions durables pour l'évaluation, le développement, l'acquisition, la gestion, l'exploitation, la vente et la liquidation du portefeuille.

Les normes et standards concernés couvrent les domaines suivants :

- Compliance : normes et standards en guise de précision pour la présentation d'exceptions prévues dans les dispositions légales et pour les normes d'associations spécialisées.
- Assurance qualité : normes et standards en tant qu'aide pour s'assurer des standards de qualité continus dans le portefeuille.
- Compatibilité : normes et standards en tant qu'aide pour s'assurer de la compatibilité technique dans le portefeuille.
- Cycle de vie : normes et standards en tant qu'aide dans les efforts d'optimisation de la rentabilité sur tout le cycle de vie au niveau objet et au niveau portefeuille.

En ce qui concerne les objets pour lesquels une co-utilisation civile doit être rendue possible (cantonnements, équipements de formation, etc.), des normes et standards civils doivent être appliqués lors de l'édiction de normes et standards par la représentante du propriétaire.

Autre affectation interne à la Confédération

Pour l'attribution de locataires et d'objets, les locataires du DDPS ont la priorité sur les autres intéressés issus de l'administration fédérale.

Co-utilisation par des tiers

Les institutions des pouvoirs publics au niveau cantonal et communal sont quant à elles prioritaires sur les autres locataires.

Aménagement du territoire

Les instruments d'aménagement du territoire de la Confédération dans le domaine militaire sont le plan sectoriel militaire et la procédure d'approbation des plans de construction.

La représentante du propriétaire doit défendre activement les intérêts du DDPS dans l'aménagement civil du territoire afin d'assurer une utilisation et une gestion optimales du parc immobilier, dans le respect de la stratégie¹.

Durabilité

La durabilité dans le portefeuille immobilier se caractérise par le juste équilibre entre les dimensions économiques, environnementales et sociétales. La satisfaction des besoins du client dans le domaine immobilier repose ce faisant sur les besoins des générations futures et traite les dimensions citées à part égale dans la résolution des conflits. Il s'agit ici des actions suivantes :

- L'identification précise des besoins des clients, la garantie de la santé des utilisateurs des immeubles et l'identification et la minimisation résolues des effets sur les tiers.
- L'assise résolue des décisions de financement sur la rentabilité durant le cycle de vie d'un immeuble, en considération des dépenses d'investissements, des produits de liquidation et des dépenses de gestion récurrentes tout comme des revenus.
- La minimisation de la consommation de ressources (énergie, matières premières, sol) et la prévention précoce des problèmes d'élimination.
- Une relation de partenariat avec les clients et le tiers (parties prenantes).

Au vu de l'importance politique du portefeuille, la représentante du propriétaire est tenue de juger, de soutenir et d'attester le développement durable du portefeuille au moyen d'indicateurs.

Principe de prévention et de causalité (pollueur-payeur)

Par le terme de prévention, on comprend l'identification précoce des effets négatifs sur les personnes ou l'environnement issus de la construction, de l'exploitation, de l'utilisation et de la déconstruction d'immeubles et leur minimisation.

La prévention doit être garantie et documentée selon une perspective globale, en particulier durant la planification de projets.

Si, malgré une prévention circonspecte, des nuisances excessives se produisent ou sont à attendre, il convient de veiller à leur évitement ou à leur réduction dans l'esprit du principe de causalité (pollueur-payeur).

Dans la gestion immobilière, la représentante du propriétaire est tenue d'agir dans l'esprit du principe de prévention et de causalité, tout comme d'engager les mesures requises.

4.2 Grands axes

Pour la gestion stratégique, des grands axes individuels sont définis en plus des principes. Pour les segments grossiers, ces grands axes sont articulés selon les objectifs stratégiques de la « stratégie immobilière du DDPS ».

La « stratégie immobilière du DDPS » prévoit un système d'objectifs avec lequel trois objectifs stratégiques, des critères cibles et des principes stratégiques sont attribués. Ce système d'objectifs est également utilisé afin de structurer les sous-objectifs pour le parc principal et le parc à disposition. Il a été choisi pour deux raisons principales :

- Comme la « Stratégie immobilière du DDPS » s'adresse à tous les rôles dans la gestion immobilière, cette approche permet une intégration optimale dans l'environnement d'armasuisse Immobilier.
- Le système d'objectifs est également utilisé pour les travaux du portefeuille tels que planification du concept d'affectation, planification de l'offre RP, rapports de controlling, etc. Cette approche assure ainsi la continuité des structures ici présentes.

¹Les directives de l'annexe 3 Stratégie Sol appliquée aux immeubles du DDPS, Principe 1 Aménagement du territoire, doivent être prises en compte.

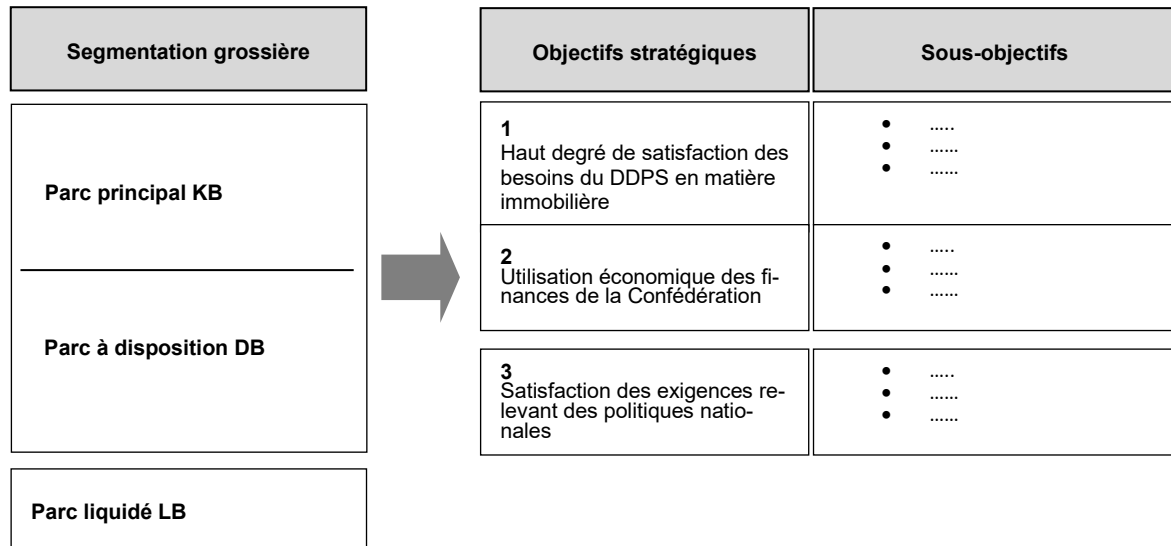


Illustration 3 Grands axes pour la segmentation grossière

En fonction du segment grossier (portefeuille partiel), différents grands axes doivent être poursuivis en considération des trois objectifs primordiaux.

4.2.1 Grands axes du parc principal

Ce chapitre présente les grands axes du parc principal KB, articulés en fonction des objectifs stratégiques de la stratégie immobilière du DDPS. Les principes figurant au chapitre 4.1 constituent la base des grands axes ci-dessous, dans la mesure où aucune exception explicite n'est formulée.

1. Haut degré de satisfaction des besoins du DDPS en matière immobilière

- Optimiser le degré d'utilisation, permettre une utilisation la plus flexible possible, créer des incitations pour un taux de vacances le plus bas possible.
- Influencer activement la planification des besoins (au niveau Masterplan, concept d'affectation et objet individuel) et fournir de l'aide pour l'optimisation globale.
- Optimiser les sites et les surfaces.

2. Utilisation économique des finances de la Confédération

- Influencer activement les exploitants pour garantir la conservation de la valeur et minimiser les coûts d'exploitation dans le domaine de la gestion immobilière.
- Définir un standard minimum pour la conservation de la valeur d'un point de vue immobilier et pas seulement du point de vue de l'utilisateur (aptitude à l'emploi). Pour cela, on recourt notamment aux segments fins.
- Accomplir des investissements d'accroissement et de conservation de la valeur afin d'éviter les futurs dommages (→ réduire les coûts du cycle de vie). Pour les projets de construction, une haute attention sera apportée au futur potentiel d'utilisation et à une forte flexibilité d'utilisation.
- Établir une conscience des coûts chez le locataire en termes de qualité et de standards d'aménagement également (montrer par exemple au locataire / à l'utilisateur les conséquences financières de ses exigences au niveau de la sécurité ou de la disponibilité).
- Les objets qui ne sont pas impérativement nécessaires pour l'utilisation actuelle peuvent être conservés sous forme de réserve stratégique dans le parc principal. Les coûts sont facturés au locataire de l'unité de gestion UE. Pour minimiser les charges, les objets peuvent être loués à des tiers.

3. Satisfaction des exigences relevant des politiques nationales

- Les dépenses consacrées aux mesures de gestion environnementale au-delà du minimum légal doivent être planifiées dans le cadre de 1 % du volume d'investissement, mises en œuvre et facturées au locataire.

- Préserver les intérêts en relation avec la construction et les immeubles dans la gestion immobilière du DDPS en intégrant les titulaires de rôles concernés (prise de position pour les planifications locales, projets de construction, demandes de co-utilisation de propres immeubles pour de grandes manifestations, etc.). Pour certains sites dotés d'une importance particulière, assurer la défense active des intérêts en suivant les publications officielles.

4.2.2 Grands axes du parc à disposition

Ce chapitre présente les grands axes du parc à disposition. Les principes figurant au chapitre 4.1 constituent la base des grands axes ci-dessous, dans la mesure où aucune exception explicite n'est formulée.

1. Haut degré de satisfaction des besoins du DDPS en matière immobilière

- Viser une mise en œuvre rapide dans le parc à disposition, p. ex. vente ou transfert dans un état demandant peu d'entretien dans le parc liquidé.
- Les grandes surfaces d'un seul tenant restent en notre propriété et sont, selon les possibilités, affermées à des tiers ou le droit de superficie est cédé.
- Les biens-fonds situés sur des sites économiques importants sont dans la mesure du possible cédés en droits de superficie (et pas vendus).
- Louer les objets uniquement pour résoudre une pénurie dans l'esprit d'une solution provisoire.
- Appliquer des modèles de coûts de location orientés sur le marché, parvenir à une couverture des coûts à 100 %.
- Identifier et réaliser assez tôt les potentiels d'augmentation de valeur (éventuellement encore dans le parc principal).

2. Utilisation économique des finances de la Confédération

- Réduire les charges opérationnelles des objets (démanteler, désaffecter, conserver, rejeter, céder à titre de prêt, louer).
- Minimiser les coûts de gestion et les imputer au locataire.
- Réaliser les mesures de remises en état conservant la valeur afin d'éviter les futurs dommages en vue d'une vente ou d'une cession en droit de superficie.

3. Satisfaction des exigences relevant des politiques nationales

- Remise des objets à d'autres services de la construction et des immeubles (SCI), cantons ou communes pour des affectations publiques.
- Échange régulier avec les cantons et les communes.
- Prise en compte des demandes d'associations historico-militaires ou d'associations qui se consacrent à la protection de la nature et des paysages.
- Appel d'offres public pour les objets commercialisables.
- Assurer un Key Account Management politique.
- Entretenir le réseau avec les investisseurs institutionnels.

4.2.3 Grands axes du parc liquidé

Ces objets sont liquidés et ne sont plus disponibles pour une autre utilisation civile. Ils sont désaffectés, vendus ou déconstruits. Les tâches suivantes doivent être accomplies dans le parc liquidé :

- Les objets désaffectés doivent être mis dans un état faisant qu'ils peuvent être cédés ou conservés sans frais consécutifs.
- Gestion de système et de données minimale dans SAP.
- Éviter les travaux et les investissements pour la garantie de la responsabilité du propriétaire.
- Éviter les activités de contrôle par la BLA.
- Faible mise en danger pour l'homme et les animaux.

5 Structuration du portefeuille

5.1 Introduction

Le portefeuille immobilier du DDPS fait partie des plus grands en Suisse, tant du point de vue des surfaces que des valeurs. Il est extrêmement hétérogène et se compose de très nombreux types d'objets différents. La structuration de l'ensemble du portefeuille sur la base des différents critères sert à mettre de l'ordre. L'unité structurelle la plus grossière est le portefeuille global. Ce dernier est subdivisé en unités plus petites appropriées sur la base des différents critères, et ceci jusqu'à l'immeuble individuel, qui est la plus petite unité structurelle pour la conduite stratégique.

Cette structuration permet, d'une part, de faire l'analyse ciblée du portefeuille, en tenant compte des caractéristiques et des spécificités du problème. D'autre part, elle est indispensable pour pouvoir conduire et piloter le portefeuille.

Voici quelques unités structurelles importantes (liste non exhaustive) :

- Immeubles se composant de constructions, d'ouvrages et de biens-fonds (en dérogation à l'utilisation juridique (cf. art. 655 CC) du terme « immeubles », on comprend ici uniquement le terrain)
- Types d'objets
- Genres d'objets
Objets volumiques, linéaires, de surface et ponctuels
- Classes d'objets
Immeubles, ouvrages de défense, installations militaires d'exercice et de formation, obstacles, ouvrages de transport et ouvrages techniques, environnement
- Classes d'immobilisations
- Unités économiques (ou sites)
- **Unités de gestion UE**
réparties plus finement en 26 affectations principales
- **Segmentation**
Parc principal, à disposition et liquidé avec une segmentation fine détaillée
- Domaines d'affectation
Instruction, engagement et logistique
- Géographie (cantons, communes, etc.)
- etc.

Pour la conduite stratégique, les unités de gestion UE et la segmentation sont essentielles et sont traitées de façon approfondie dans le présent document.

Une **unité de gestion UE** se compose d'un groupe d'objets de même nature, y compris les biens-fonds connexes. Par conséquent, il s'agit d'une structuration sur la base d'une approche géographique. La structuration du portefeuille en unités de gestion UE s'inspire de la répartition utilisée dans le plan sectoriel militaire. Pour ces unités, sept **subdivisions UE** sont définies, qui prescrivent les principales indications-clés au sujet de l'orientation future lors de la planification stratégique avec des idées directrices.

La **segmentation** est appliquée lors de la planification stratégique, pour un pilotage avec des stratégies normalisées du portefeuille. Les segments grossiers parc principal, à disposition et liquidé sont ici subdivisés en segments et segments fins. Il s'agit d'une structuration stratégique en différents segments / segments fins formant chacun un domaine d'activités stratégiques (SGF). Ces SGF sont gérés en fonction de leur positionnement dans le portefeuille global au moyen des stratégies normalisées.

5.2 Unité de gestion UE

5.2.1 Importance et fonction des unités de gestion

Une unité de gestion UE se compose d'un groupe d'objets, y compris les biens-fonds connexes (en propriété, copropriété, droit de superficie, loués auprès de tiers, etc.), qui doivent être considérés ensemble sur les plans de la stratégie, de l'exploitation, de la valeur ou des coûts et constituent donc une unité. Il s'agit d'une **structuration** selon des critères géographiques. L'UE est structurée en fonction de ses affectations principales (place d'armes, site administratif, place d'exercice, service de traduction, etc.).

Une unité de gestion est toujours pilotée par un gestionnaire de portefeuille. Pour les unités de gestion dans le parc principal, les prescriptions pour tous les objets (y c. les objets dans le parc à disposition) sont toujours définies par le gestionnaire de portefeuille du parc principal.

Des unités de gestion sont formées pour la totalité du portefeuille immobilier. Des objets de surface et souterrains peuvent alors être regroupés dans une unité de gestion. Pour les objets de surface, les unités de gestion doivent être structurées en se basant au maximum sur le plan sectoriel militaire PSM. Une unité de gestion peut également se composer d'un objet individuel.

Les unités de gestion ne représentent aucune autre structuration (par exemple appartenance par locataire, attribution d'entrepôts sur site à un centre logistique de l'armée pour l'exploitation). De telles données peuvent être évaluées en se servant d'autres attributs.

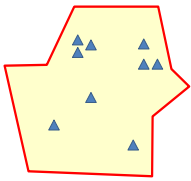
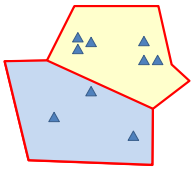
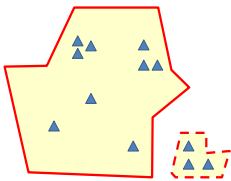
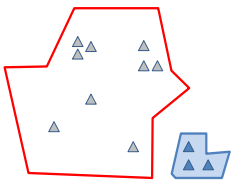
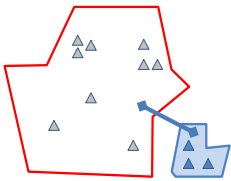
	<p>Le périmètre actuel selon le plan sectoriel correspond à l'unité de gestion et est repris tel quel (cas idéal visé).</p>
	<p>Dans des cas exceptionnels motivés, le périmètre selon le plan sectoriel est subdivisé en deux unités de gestion (par exemple, périmètre selon le plan sectoriel militaire pour Thoune = place d'armes de Thoune et centre logistique de l'armée de Thoune). À l'intérieur de l'unité de gestion, il n'est pas procédé à l'exclusion d'objets isolés (par exemple une station-service ou le centre de recrutement de Monte Ceneri comme unité d'exploitation distincte).</p>
	<p>Les objets sis à l'extérieur du périmètre selon le plan sectoriel doivent être attribués en plus à l'unité de gestion s'ils constituent une unité inséparable du périmètre selon le plan sectoriel (par exemple un bien-fonds sur lequel est construite une installation d'instruction, comme une piste de combat, etc., mais qui se trouve à l'extérieur du périmètre selon le plan sectoriel). L'adaptation/extension subséquente du périmètre selon le plan sectoriel doit être examinée.</p>
	<p>Une unité de gestion distincte est constituée pour les objets ne devant pas impérativement être attribués au périmètre selon le plan sectoriel du point de vue de l'exploitation, de la valeur ou des coûts (par exemple sites extérieurs logistiques tels qu'un dépôt de munitions).</p>
	<p>Les ouvrages souterrains sont regroupés en unités de gestion avec les constructions de surface et les raccords/équipements y relatifs (objets linéaires tels que des routes ou des téléphériques). Les objets servant au raccordement / à l'équipement sis dans d'autres unités économiques sont attribués selon leur fonction / les besoins d'exploitation (par exemple : une station de téléphérique est attribuée à l'ouvrage en altitude et non à la place d'armes). Les biens-fonds sont alors attribués selon le principe de la principale mise à contribution.</p>

Illustration 4 Plan sectoriel militaire PSM et unité de gestion (UE)

5.2.2 Énumération et description des subdivisions UE

Subdivision AA UE qui doit faire l'objet d'une utilisation militaire à long terme. <i>Remarque :</i> <i>Subdivision selon le concept de stationnement : maintien du site (vert).</i> <i>Subdivision selon la planification de l'offre : maintien du site (vert).</i> <i>Subdivision selon la planification approuvée (p. ex. concept d'affectation).</i>	Vert foncé
Subdivision A UE qui doit faire l'objet d'une utilisation militaire à moyen terme. <i>Remarque :</i> <i>Subdivision selon le concept de stationnement : maintien du site (vert).</i> <i>Subdivision selon la planification de l'offre : vérifier (vert clair).</i> <i>Subdivision selon la planification approuvée (p. ex. concept d'affectation).</i>	Vert clair
Subdivision B UE qui est <u>réexaminée</u> et dont l'utilisation militaire à long terme n'est pas assurée. <i>Remarque :</i> <i>Subdivision selon le concept de stationnement : changement/réexamen (jaune).</i> <i>Subdivision selon la planification de l'offre : vérifier (jaune).</i> <i>Subdivision selon la planification approuvée (p. ex. concept d'affectation).</i>	Jaune
Subdivision C UE qui ne sera plus utilisée militairement à l'avenir et qui <u>est radiée du parc principal</u> . <i>Remarque :</i> <i>Subdivision selon le concept de stationnement : fermeture de site (rouge).</i> <i>Subdivision selon la planification approuvée (p. ex. concept d'affectation).</i>	Rouge
Subdivision CC UE qui n'est plus utilisée militairement à l'heure actuelle, mais qui reste dans le parc principal comme <u>réserve stratégique</u> . <i>Remarque :</i> <i>Subdivision selon le concept de stationnement : fermeture de site (rouge).</i> <i>Subdivision selon la planification approuvée (p. ex. concept d'affectation).</i>	Rouge foncé
Subdivision O UE qui n'est plus utilisée militairement et qui a été transférée du parc principal au <u>parc à disposition DB</u> . <i>Remarque :</i> –	Gris
Subdivision X UE qui, en raison d'une déconstruction, d'une vente, etc. n'est plus dans le portefeuille du DDPS ou a été désaffectée et a été segmentée dans le <u>parc liquidé LB</u> . <i>Remarque :</i> <i>UE pour assurer la traçabilité du portefeuille immobilier. Pas d'idées directrices nécessaires.</i>	Noir

Illustration 5 Aperçu des subdivisions UE

5.2.3 Sites de réserve stratégique (UE) dans le parc principal

Il s'agit des sites à un emplacement spécial (p. ex. terrain-clé, sites en altitude) ou possédant des propriétés particulières pour lesquelles il n'existe pas de besoins propres aujourd'hui, mais qui pourraient regagner une importance considérable pour le DDPS d'un point de vue stratégique.

Le traitement est le suivant :

Subdivision UE	CC Réserve stratégique
Segmentation biens-fonds	KB5 Parc principal Réserve stratégique (droit de superficie possible en concertation avec le locataire)
Segmentation Objets	<ul style="list-style-type: none"> • Les objets avec une valeur de conservation pour un besoin propre éventuel du DDPS sont segmentés dans le « KB5 Réserve stratégique ». • Les objets sans valeur de conservation pour un besoin propre du DDPS sont segmentés dans le « KB6.1 Parc principal renonciation » (tant que l'objet peut être loué lucrativement sans mesures de grande envergure). • Les objets qui ne sont pas (plus) utilisables et/ou louables sont transférés dans le parc à disposition et liquidés (désaffecter, déconstruire, au cas par cas cession dans droit de superficie, etc.).
Rôle locataire	État-major de l'armée en tant qu'utilisateur

5.2.4 Subdivision UE et segmentation

La subdivision UE renseigne sur la segmentation. Les segmentations figurant dans le tableau ci-dessous doivent être considérées comme indicatives. Elles peuvent diverger dans la pratique. Ainsi, sur un site avec la subdivision UE AA, UE qui doit faire d'objet d'une utilisation militaire à long terme (site vert foncé), il peut toujours y avoir des immeubles (constructions, ouvrages, biens-fonds, droits de superficie) dont on va se séparer à l'avenir.

Subdivision UE		Segmentation des objets									
		KB0	KB1.1	KB1.2	KB2	KB4	KB5	KB6.1	KB6.2	DB	LB
AA	Vert foncé UE qui doit faire d'objet d'une utilisation militaire à long terme.	(X)	(X)	X	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)
A	Vert clair UE qui doit faire l'objet d'une utilisation militaire à moyen terme.	(X)	-	-	X	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)
B	Jaune UE qui est réexaminée et dont l'utilisation militaire à long terme n'est pas assurée.	-	-	-	-	X	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)
C	Rouge UE qui ne sera plus utilisée militairement à l'avenir et qui est radiée du parc principal.	-	-	-	-	-	-	X	X	(X)	(X)
CC	Rouge foncé UE qui n'est plus utilisée militairement à l'heure actuelle, mais qui reste dans le parc principal comme réserve stratégique.	-	(X)	(X)	(X)	(X)	X	(X)	(X)	(X)	(X)
O	Gris UE qui n'est plus utilisée militairement et qui a été transférée du parc principal au parc à disposition.	-	-	-	-	-	-	-	-	X	(X)
X	Noir UE qui, en raison d'une déconstruction, d'une vente, etc. n'est plus dans le portefeuille du DDPS.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X

Légende **X** Cas le plus fréquent
 (X) Exception
 - Impossible

Illustration 6 Subdivision UE et segmentation

5.3 Segmentation

5.3.1 Signification et fonction de la segmentation

Le portefeuille immobilier de la Confédération est structuré en deux catégories d'utilisateurs / groupes de produits et différents segments.

Catégories d'utilisateurs	Groupe de produits	Segmentation grossière
Immeubles civils et militaires utilisés en propre	Groupe de produits 1	Parc principal KB
Immeubles non utilisés en propre	Groupe de produits 2	Parc à disposition DB
		Parc liquidé LB

- Le parc principal (KB) se compose de la totalité des immeubles du portefeuille du DDPS pour lesquels il existe un besoin actuel ou futur des utilisateurs et des locataires du DDPS, et pour lesquels ces derniers paient un loyer à armasuisse Immobilier. Le parc principal est composé d'objets dont la Confédération suisse est propriétaire (seule ou en copropriété) et d'objets loués ou affermés par armasuisse Immobilier auprès de tiers.
- Le parc à disposition (DB) se compose de la totalité des immeubles du portefeuille immobilier du DDPS qui ne sont plus nécessaires pour l'accomplissement des tâches principales du DDPS. Les objets attribués à ce segment grossier sont vendus, loués ou affermés à des tiers externes, cédés en droits de superficie, désaffectés ou déconstruits.
- Le parc liquidé (LB) se compose de la totalité des immeubles qui étaient auparavant dans le portefeuille du DDPS et qui ont maintenant été vendus, déconstruits ou désaffectés.

La répartition en parc principal, parc à disposition / parc liquidé est identique à celle des deux catégories d'utilisateurs prescrites dans le « Manuel MGB+TC ». Le parc principal correspond à la catégorie d'utilisateurs « immeubles utilisés en propre à des fins civiles et militaires », et le parc à disposition correspond à la catégorie d'utilisateurs « immeubles non utilisés en propre ». Par conséquent, les prescriptions du manuel, et notamment celles relatives à la présentation des comptes, s'appliquent pour les segments.

Cette segmentation grossière est ensuite affinée pour qu'il soit possible de représenter la situation momentanée, les tâches et les développements à venir d'un immeuble dans le portefeuille global ou le portefeuille partiel.

La segmentation est effectuée sur la base de planifications telles que

- planification de l'offre du représentant du propriétaire
- concept de stationnement
- planification du développement
- concepts d'affectation (NUK)
- etc.

Cette sélection d'instruments de planification démontre que cette répartition est effectuée sur la base de planifications harmonisées du domaine D et du représentant du propriétaire. Cette condition est indispensable si l'on souhaite parvenir à une segmentation judicieuse pouvant servir de base au pilotage des immeubles.

5.3.2 Liste des segments

	Segmentation grossière	Segments	Segmentation fine
Immeubles utilisés en propre groupe de produits 1	Parc principal (KB)	KB0 Parc principal projeté/en construction (non utilisable) Nouveaux immeubles ouverts dans le cadre de la stratégie de solutions ou d'une planification, de même qu'immeubles qui ne sont pas à disposition en raison de la réalisation de mesures de construction	KB0.1 Parc principal, ouverture d'un nouvel objet Nouveaux immeubles ouverts dans le cadre de la stratégie de solutions ou d'une planification
			KB0.2 Parc principal, objets en construction, non utilisables Immeubles qui ne sont pas à disposition en raison de la réalisation de mesures de construction
		KB1 Parc principal à long terme Immeubles sans modification prévisible de l'affectation ou des rapports de propriété	KB1.1 Parc principal à long terme Objectif de conservation élevé
			KB1.2 Parc principal à long terme Objectif de conservation normal
		KB2 Parc principal utilisé militairement à moyen terme Immeubles avec une maintenance qui garantit uniquement une fonctionnalité minimale	
		KB4 Parc principal en cours de vérification Immeubles faisant l'objet d'un réexamen stratégique ou dont l'utilisation à long terme n'est pas certaine	
		KB5 Parc principal réserve stratégique Immeubles qui constituent une réserve stratégique ou permettent des prestations au profit d'immeubles militaires	
Immeubles non utilisés en propre groupe de produits 2	Parc à disposition (DB)	DB1 Parc à disposition vente Immeubles qu'il est prévu de vendre	DB1.1 Parc à disposition, préparation à la vente
			DB1.2 Parc à disposition, mandat de vente donné Le mandat interne de vente a été octroyé
			DB1.3 Parc à disposition, utilisation transitoire droit de superficie Utilisation actuelle de tiers dans le droit de superficie
			DB1.4 Parc à disposition, utilisation transitoire location ou prêt à usage
			DB1.5 Parc à disposition très petites parcelles avec objets désaffectés/démolis
	Parc à disposition (DB)	DB2 Parc à disposition désaffectation Immeubles sans potentiel d'utilisation civile, qu'il est prévu de désaffecter	DB2.1 Parc à disposition désaffectation prévue Immeubles sans potentiel d'utilisation civile, qu'il sera vraisemblablement impossible d'aliéner
			DB2.2 Parc à disposition, mandat de désaffectation donné Immeubles qui n'ont pas pu être réaffectés à un usage civil. Le mandat interne de désaffectation a été octroyé.
		DB3 DB Parc à disposition déconstruction Immeubles qu'il est prévu de démolir	DB3.1 Parc à disposition, déconstruction prévue Immeubles qui devront très vraisemblablement être démolis
			DB3.2 Parc à disposition, mandat de déconstruction donné Le mandat interne de déconstruction a été octroyé
	Parc liquidé (LB) plus à disposition	DB4 Parc à disposition réserve de la Confédération	
		LB1 Parc liquidé vendu	
		LB2 Parc liquidé désaffectation mise en œuvre	LB2.1 Parc liquidé, désaffectation avec contrôles périodiques
			LB2.2 Parc liquidé, désaffectation sans contrôles périodiques
		LB3 Parc liquidé déconstruit	
			LB4.1 Parc liquidé engagements contractuels

		LB4 Parc liquidé engagement contractuel Immeuble utilisé auparavant à des fins militaires, avec engagement contractuel du DDPS	LB4.2 Parc liquidé objets loués auprès de tiers restitués
--	--	--	--

Immeubles :

Objets/bâtiments, biens-fonds (désignation selon SAP RE FX)

Constructions et installations (ouvrages), biens-fonds, droits de superficie

Illustration 7 Aperçu des segments**5.3.3 Description des différents segments**

Les indications relatives à la segmentation sont exclusivement une aide à la répartition des immeubles ; elles ne constituent pas une liste de critères indubitables et exhaustifs pour l'attribution.

Segment KB0 Parc principal projeté / en construction (non utilisable)

Nouveaux immeubles ouverts dans le cadre de planifications, de même qu'immeubles qui ne sont pas à disposition en raison de la réalisation de mesures de construction.

- Segment fin KB0.1 Parc principal, ouverture d'un nouvel objet
Nouveaux objets ouverts dans le cadre d'une planification.
- Segment fin KB0.2 Parc principal, objets en construction, non utilisable
Immeubles qui ne sont pas à disposition en raison de la réalisation de mesures de construction (immeubles sans prise en compte de coûts de location).
Immeubles qui ne sont pas encore à disposition en raison de la réalisation de mesures de construction. En cas de location collective, ces immeubles sont inclus dans l'effectif, mais il n'en est momentanément pas tenu compte pour la facturation. Une fois la chose louée remise au locataire, ces immeubles sont attribués à un nouveau segment.

Vu qu'un immeuble ne se trouve que pour une courte durée dans un tel segment et qu'il est géré de manière spécifique pendant cette période, aucune stratégie normalisée n'est formulée pour ce segment.

Indications pour la segmentation :

- *Exclusivement des immeubles pour lesquels les frais de location ne sont pas facturés au locataire.*
- *Objets nouvellement ouverts pour les nouvelles constructions.*
- *Pour les nouvelles constructions de remplacement, la construction de remplacement doit être traitée comme une construction nouvelle (KB0) et l'objet à démolir comme une déconstruction (DB6).*

Information complémentaire :

- *Indication du moment d'ici lequel la mesure de construction est achevée.*
- *Indication de la segmentation future à la suite de la phase de construction.*

Segment KB1.1 Parc principal à long terme

Objets sans changement prévisible de type d'utilisation ou de propriétaire (dans les 15 prochaines années).

Ces immeubles sont des constructions, des ouvrages et des biens-fonds du portefeuille qu'il est prévu de continuer d'utiliser sans modification et dont le maintien à long terme dans le parc principal est garanti ; on n'entend par ailleurs ni les aliéner ni les modifier de manière déterminante. Il s'agit en première ligne des immeubles utilisés par les unités administratives du DDPS. Les immeubles nécessaires à l'exploitation utilisés par des prestataires externes dans le cadre des processus du DDPS en font également partie (toujours des prestations au profit du DDPS, par exemple la maintenance de véhicules par des tiers à l'intérieur des centres logistiques de l'armée).

- KB1.1 Parc principal, objectif de conservation élevé
Immeubles de représentation avec exigences élevées en matière d'état de l'objet

Constructions et ouvrages de technique ambitieuse et sensibles, avec exigences élevées en matière d'état de l'objet
Pas de biens-fonds

- KB1.2 Parc principal, objectif de conservation normal
La plupart des constructions et installations de la subdivision UE AA
Segmentation des biens-fonds du KB1

Indications pour la segmentation :

- *Tous les biens-fonds sont segmentés dans le segment KB1.2.*
- *Les immeubles figurant comme « parc principal à long terme » dans la planification de l'offre du représentant du propriétaire appartiennent au segment KB1 ; la segmentation fine doit être sélectionnée spécifiquement pour l'objet.*

Segment KB2 Parc principal utilisé militairement à moyen terme

Les immeubles qui continuent d'être utilisés militairement et dont la maintenance garantit seulement une fonctionnalité minimale.

Indications pour la segmentation :

- *La plupart des constructions et installations de la subdivision UE A.*

Segment KB3

KB3 peut être utilisé pour les futurs segments.

Segment KB4 Parc principal en cours de vérification

Immeubles faisant l'objet d'un réexamen stratégique ou dont l'utilisation à long terme n'est pas certaine.

Dans un parc immobilier d'une telle taille, il y aura toujours des immeubles pour lesquels la stratégie n'est momentanément pas claire, c'est-à-dire qui font l'objet d'une vérification. Dès que la stratégie est clarifiée, de tels immeubles sont transférés dans un autre segment.

Indications pour la segmentation :

- *Immeubles figurant « en cours de vérification » dans la planification de l'offre du représentant du propriétaire.*

Information complémentaire :

- *Indication du moment (un ordre de grandeur est suffisant, p. ex. 2 ans, 10 ans) d'ici auquel la vérification devrait être terminée.*

Segment KB5 Parc principal, réserve stratégique

Ce segment se compose d'immeubles constituant une réserve stratégique ou qui permettent les prestations au profit d'immeubles militaires.

a) Objets qui constituent une réserve stratégique

Les immeubles attribués à cette catégorie sur demande du domaine D sont si possible loués à des tiers.

Il s'agit d'immeubles du parc principal servant aux usages suivants :

- Réserve stratégique du représentant du propriétaire et du locataire, nécessaire pour l'exploitation.
- Immeuble de la subdivision UE CC.
- À disposition de manière temporaire pour une utilisation future lorsque d'autres immeubles ne peuvent plus être occupés pendant une phase de construction.
- Couverture de besoins futurs vraisemblables.

- Constitution de sites aussi cohérents que possible.
- En cas d'incertitude au sujet de la suite de l'utilisation : éviter un transfert précipité dans le parc à disposition avec nécessité de faire ensuite marche arrière, avec des conséquences importantes pour la comptabilité des immobilisations.
- etc.

Lorsque cela est indiqué et possible, ces immeubles sont transmis à des tiers (externes au groupe D) (affermage, location, droit de superficie). Une transmission est possible si l'immeuble est conforme à l'affectation de la zone (généralement à l'intérieur de la zone à bâtir ou conformité à la zone en dehors d'une zone à bâtir) ou si une autorisation exceptionnelle a été délivrée.

Cette segmentation doit recevoir l'approbation du chef PFM.

Indications pour la segmentation :

- Les immeubles *qui ne sont plus utilisés militairement mais restent dans le parc principal sous forme de réserve stratégique.*

b) Immeubles qui permettent les prestations au profit d'immeubles militaires

Ces immeubles (biens-fonds, constructions, ouvrages et droits de superficie) sont des objets non militaires qui ne sont pas utilisés directement par le groupe D pour l'exécution de ses tâches. Ils permettent toutefois une prestation active au profit d'immeubles militaires, généralement sous la forme de travail. En font généralement partie :

- les exploitations agricoles qui assurent activement la gestion de surfaces utilisées militairement, telles que place de tir, aérodromes, etc.
- logements indépendants dont les locataires s'occupent de biens-fonds, constructions ou ouvrages utilisés militairement.

Les objets des classes « 01.00 Logements » et « 04.00 Agriculture et exploitation forestière » avec les installations correspondantes accessoires et de desserte peuvent être touchés.

Ces objets sont attribués directement à l'État-major de l'armée. Cette attribution doit être approuvée par le Chef de la planification immobilière Défense.

Segment KB6 Parc principal, renonciation

Objets dont il a été décidé qu'ils seront radiés du parc principal.

Ce segment se compose d'immeubles qui sont encore exploités aujourd'hui mais qui ne seront plus utilisés dans le parc principal à l'avenir. Pour ces immeubles, la segmentation prévue doit être complétée par immeuble dans le thème de la stratégie, dans la vue architectonique de SAP.

En cas d'attribution à ce segment, il doit être convenu avec le domaine spécialisé Gestion du parc à disposition (MAD) à partir de quand MAD pourra développer ces objets et parcelles conjointement avec les autorités civiles compétentes pour l'aménagement du territoire.

- Segment fin KB6.1 Parc principal, renonciation prévue
Objets qui, en raison de planifications (concept de stationnement, concept d'affectation, etc.) seront résiliés à l'avenir. Une résiliation n'a pas encore eu lieu. Il n'est pas encore possible d'entrer de date de résiliation.

Indications pour la segmentation :

- Immeubles *figurant en rouge (emplacement abandonné) dans le concept de stationnement.*
- Immeubles *qui vont être radiés du parc principal à l'avenir, en raison d'une planification (par exemple le concept d'affectation).*

- Il faut indiquer à quel moment ces immeubles seront vraisemblablement transférés dans le parc à disposition, (moment planifié toujours au 31.12 de l'année).
- Segment fin KB6.2 Parc principal, renonciation confirmée par résiliation
Les objets résiliés par le locataire et dont la résiliation a été confirmée par le représentant du propriétaire. Les dates de résiliation sont entrées et le transfert dans le parc à disposition peut avoir lieu après la restitution de l'objet.

Indications pour la segmentation :

- Les immeubles *qui ont été résiliés par le locataire et dont la résiliation a été acceptée par armasuisse Immobilier.*
- Il faut ici indiquer à quel moment ces immeubles seront transférés dans le parc à disposition selon la date de résiliation (moment planifié toujours au 31.12 de l'année).
- *La segmentation est mutée dans le cadre du processus de résiliation. La mutation est effectuée par le FM en corrélation avec la gestion des champs « Date de résiliation » et « Résiliation acceptée ».*

Information complémentaire :

- *Indication du moment auquel l'immeuble devrait être radié du parc principal.*
- *Indication de la manière dont l'on renonce à l'objet (transfert dans le parc à disposition et indication du segment futur).*

Segment DB1 Parc à disposition, vente

- Segment fin DB1.1 Parc à disposition, préparation à la vente
Les immeubles présentent un potentiel d'utilisation civile. Des contacts actifs sont entretenus avec les cantons et les communes pour discuter des utilisations possibles des immeubles. Les conditions relevant de l'aménagement du territoire sont examinées ou établies si possible.
- Segment fin DB1.2 Parc à disposition, mandat de vente donné
Immeubles se prêtant au placement sur le marché, remplissant les exigences de l'aménagement du territoire (conformité à l'affectation de la zone) ou pour lesquels il est probable qu'une autorisation de réaffectation sera délivrée. Le mandat interne de vente a été donné.
- Segment fin DB1.3 Parc à disposition, utilisation transitoire droit de superficie
Utilisation de tiers actuelle dans le droit de superficie. Les immeubles présentent un potentiel d'utilisation civile. Des contacts actifs sont entretenus avec les cantons et les communes pour discuter des utilisations possibles des immeubles. Les conditions relevant de l'aménagement du territoire sont examinées ou établies si possible.
- Segment fin DB1.4 Parc à disposition, utilisation transitoire location ou prêt à l'usage
Utilisation de tiers actuelle, location ou prêt à l'usage. Les immeubles présentent un potentiel d'utilisation civile. Des contacts actifs sont entretenus avec les cantons et les communes pour discuter des utilisations possibles des immeubles. Les conditions relevant de l'aménagement du territoire sont examinées ou établies si possible.
- Segment fin DB1.5 Parc à disposition, très petites parcelles avec objets désaffectés/démolis
Très petites parcelles avec objets désaffectés. Les immeubles présentent un potentiel d'utilisation civile. Des contacts actifs sont entretenus avec les cantons et les communes pour discuter des utilisations possibles des immeubles. Les conditions relevant de l'aménagement du territoire sont examinées ou établies si possible.

Segment DB2 Parc à disposition, désaffectation

- Segment fin DB2.1 Parc à disposition, désaffectation prévue
Objets ne se prêtant pas au placement sur le marché, qu'il ne sera très vraisemblablement pas possible de vendre. Cette catégorie comporte notamment les ouvrages de combat et de conduite qui ne présentent aucun potentiel d'utilisation civile.
- Segment fin DB2.2 Parc à disposition, mandat de désaffectation donné
L'affectation civile des immeubles n'a pas été possible. Le mandat interne de vidage et de désaffectation a été donné.

Segment DB3 Parc à disposition, déconstruction

- Segment fin DB3.1 Parc à disposition, déconstruction prévue
Immeubles ne se prêtant pas au placement sur le marché, qu'il va très vraisemblablement falloir démolir. Objets avec obligation de déconstruire ou pour lesquels la déconstruction est rentable (rapport coûts/utilité), ou avec lesquels il existe des intérêts au niveau supérieur (par exemple : protection du paysage).
- Segment fin DB3.2 Parc à disposition, mandat de déconstruction donné
La décision de déconstruire a été prise et le mandat interne (MAD) de déconstruction a été donné.

Segment DB4 Parc à disposition, réserve de la Confédération

Les immeubles de la Confédération au sein du portefeuille immobilier du DDPS qui sont toujours intéressants pour la Confédération pour des raisons d'ordre stratégique sont attribués à la réserve de la Confédération. Pour les raisons suivantes, ils restent la propriété de la Confédération :

- a) pour des raisons d'ordre financier ;
- b) en réserve pour les futurs propres besoins (annexe 3, HF 1.4) ;
- c) ils conviennent pour les compensations ou en tant que compensation réelle (échange de terrain) dans les projets de la Confédération ;
- d) Ils conviennent pour les compensations ou en tant que compensation réelle (échange de terrain) pour les projets d'intérêt national ou régional.

Avant l'attribution d'un immeuble à la réserve de la Confédération, armasuisse Immobilier informe les autres SCI, qui peuvent demander la cession de l'immeuble dans le propre parc immobilier. C'est à armasuisse Immobilier qu'il revient de décider de façon définitive de l'attribution d'immobilier du parc à disposition du DDPS à la réserve de la Confédération ou de la cession à un autre SCI.

Les biens-fonds dans la zone agricole ne sont pas vendus et ils restent la propriété de la Confédération. Ils peuvent notamment servir de compensation réelle ou pour des mesures de compensation et de remplacement écologiques lors de la réalisation de projets de la Confédération.

Segment LB1 Parc liquidé vendu

Ces biens-fonds sont vendus et ne figurent plus dans le portefeuille d'armasuisse Immobilier.

Segment LB2 Parc liquidé, désaffectation mise en œuvre

- Segment fin LB2.1 Parc liquidé, désaffectation avec contrôles périodiques
Les objets sont vidés et fermés. Les immeubles ne peuvent plus être utilisés sans que l'on procède à des investissements importants. En règle générale, il n'existe plus

que l'enveloppe du bâtiment. Il est accepté que ces objets tombent en ruine, sous la responsabilité du propriétaire.

- Segment fin LB2.2 Parc liquidé, désaffectation sans contrôles périodiques
Les objets ont été transférés dans un état dans lequel la surveillance peut être arrêtée et où il n'y a pas de coûts consécutifs. Ils ne sont plus gérés dans le SLA avec la BLA. La responsabilité légale demeure, mais le potentiel de risque a été ramené à zéro.

Segment LB3 Parc liquidé, déconstruit

L'objet a été déconstruit conformément aux « directives techniques pour la déconstruction » et n'existe plus.

Segment LB4 Parc liquidé, engagements contractuels

- Segment fin LB4.1 Parc liquidé, engagements contractuels
Objets/biens-fonds de tiers utilisés auparavant à des fins militaires, pour lesquels il existe encore des engagements contractuels du DDPS (par exemple assainissement de sites contaminés pour les places de tir sous contrat).
- Segment fin LB4.2 Parc liquidé, objets loués auprès de tiers restitués
Les objets loués auprès de tiers ont été restitués et il n'existe plus aucun droit ni devoir contractuel.

5.3.4 Réserve biens-fonds et objets dans le parc principal

Biens-fonds et objets associés à une UE dans le parc principal, pour lesquels il n'existe pas (plus) de besoins propres actuellement, mais qui pourraient regagner en importance pour le développement futur des UE (p. ex. surfaces d'extension et de développement ou surfaces de compensation réelle).

Le traitement est le suivant :

Subdivision UE	UE AA (vert foncé), A (vert clair), B (jaune)
Segmentation biens-fonds	KB5 Parc principal réserve stratégique
Segmentation objets	<ul style="list-style-type: none"> • Les objets avec une valeur de conservation pour un besoin propre éventuel du DDPS sont segmentés dans le « KB5 Réserve stratégique ». • Les objets sans valeur de conservation pour un besoin propre du DDPS sont segmentés dans le « KB6.1 Parc principal renonciation » (tant que l'objet peut être loué lucrativement sans mesures de grande envergure). • Les objets qui ne sont (plus) pas utilisables et/ou louables sont transférés dans le parc à disposition et liquidés (désaffecter, déconstruire, au cas par cas cession dans droit de superficie, etc.).
Rôle locataire	<ul style="list-style-type: none"> • Cas normal : le Major User de l'UE est le locataire. • Selon le cas : armasuisse Immobilier pour les réserves stratégiques du représentant du propriétaire.

6 Planification de la stratégie

La planification stratégique permet de déterminer l'orientation future du développement des constructions, ouvrages et biens-fonds du portefeuille. Son objectif consiste à définir des indications claires sur l'orientation future des immeubles et les consignes d'action correspondantes avec les instruments stratégiques de planification. Les stratégies doivent être aisément compréhensibles et bien communicables. C'est la seule façon de parvenir à une mise en œuvre réussie. Les différents éléments sont expliqués dans les chapitres suivants et les termes correspondants sont explicités.

6.1 Aperçu

Dans les documents en amont, des objectifs et prescriptions variés ont été définis pour la gestion immobilière. Ces instructions sont souvent sommaires et se rapportent à la totalité du portefeuille immobilier. Avec les principes et les grands axes du présent document « Stratégie pour le propriétaire et le portefeuille du parc immobilier du DDPS », annexes 1 à 3 incluses, elles constituent la base de planification stratégique et de sa mise en œuvre.

Ces prescriptions sont complétées par une planification stratégique visant à spécifier des stratégies et des instructions nuancées et concrètes pour les différents portefeuilles partiels et immeubles.

Pour cela, il faut disposer, comme expliqué au chapitre 5, d'une structuration adaptée du portefeuille immobilier et d'instruments de planification stratégique appropriés.

Différents types de développement stratégique sont appliqués pour la planification stratégique. On distingue fondamentalement les outils suivants :

- les **instruments individuels de planification stratégique**, pour lesquels des énoncés stratégiques sont élaborés pour un portefeuille partiel défini (plan de développement, concepts d'affectation, etc.).
- les **outils stratégiques normalisés**, pour lesquels des stratégies normalisées sont définies pour des parties du portefeuille (idées directrices, stratégies normalisées, etc.).

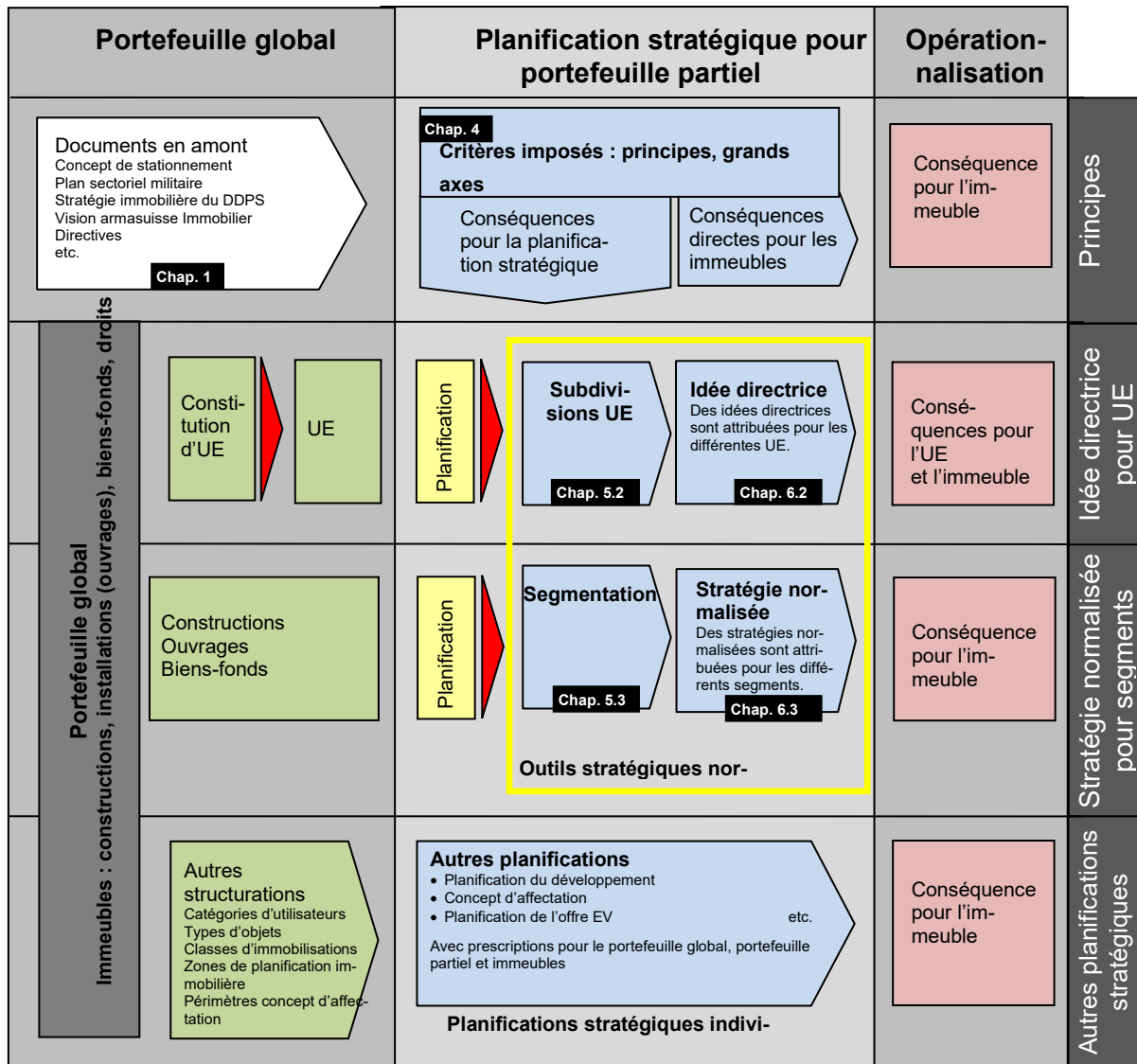
Ce chapitre traite de façon approfondie les thèmes suivants :

- Outil stratégique normalisé, avec lequel le portefeuille global est structuré dans différentes unités de gestion UE (structuration géographique). Cette unité de gestion UE est munie d'une subdivision **UE** pour laquelle des **idées directrices** sont prescrites concernant l'orientation future de l'ensemble du site.
- Outil stratégique normalisé avec lequel tous les immeubles du portefeuille global sont **segmentés** (structuration stratégique dans différents domaines d'activités stratégiques SGF). À ces segments / segments fins sont attribuées des **stratégies normalisées**, qui décrivent les stratégies correspondantes pour les différents immeubles.

Avec les instruments de planification stratégique tels que

- le concept d'affectation
- le plan de développement
- la planification de l'offre (représentant du propriétaire)
- la directive de travail Gestion parc à disposition,

on élabore, pour un site défini, en conformité avec la problématique concrète, une planification individuelle pour la définition d'une stratégie spécifique et sa mise en œuvre.



Légende :

Chap.

Chapitre dans le présent do-

Illustration 8 Aperçu de la planification stratégique

Les consignes pour un immeuble (constructions, ouvrages et biens-fonds) se composent des éléments suivants : **prescriptions générales + idée directrice de l'UE + stratégie normalisée des objets et biens-fonds + contenus év. d'autres planifications individuelles.**

6.2 Outil stratégique avec idées directrices pour subdivisions UE

6.2.1 Aperçu

Pour les planifications stratégiques au niveau des unités de gestion, une **subdivision UE** est attribuée à toutes les UE.

Pour chacune de ces subdivisions UE, une **idée directrice** est définie. Celles-ci sont structurées selon les mêmes thèmes et contiennent les principaux énoncés clés pour l'orientation future de base d'une UE entière. Comme l'UE regroupe tous les immeubles d'un site entier (place d'armes, aérodrome, etc.), la consigne stratégique – l'idée directrice – s'applique pour tout le site.

Pour le pilotage concret des différents immeubles dans une telle unité de gestion, il faut toujours tenir compte également de la stratégie normalisée conçue sur mesure pour l'immeuble individuel (voir chapitre 6.3).

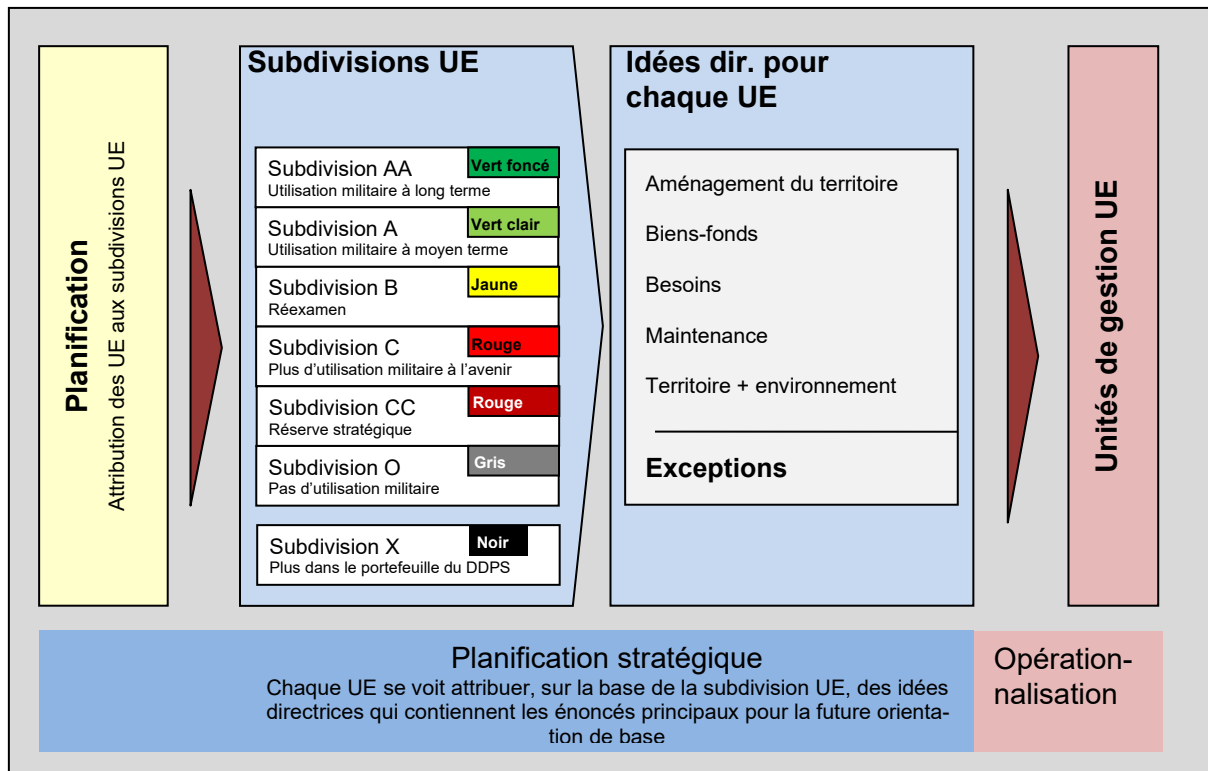


Illustration 9 Outil stratégique pour UE avec idées directrices

6.2.2 Idées directrices pour les unités de gestion

Vous trouverez ci-après un tableau des idées directrices pour toutes les subdivisions UE :

<p>Subdivision AA</p> <p>UE qui doit faire d'objet d'une utilisation militaire à long terme.</p> <hr/> <p>Idée directrice</p> <p>Aménagement du territoire : les conditions-cadres, en particulier la situation des zones, doivent être influencées de sorte que l'utilisation militaire actuelle soit assurée et garantie sans restriction à l'avenir. Un développement de zone en direction d'une utilisation civile est à éviter. En cas de développements dans l'environnement immédiat pouvant préjudicier à l'utilisation militaire, les intérêts doivent être préservés activement.</p> <p>Biens-fonds : les propres terrains ne peuvent pas être vendus. Cela vaut également pour les surfaces qui ne sont pas directement utilisées à des fins militaires aujourd'hui. Les terrains fédéraux doivent assurer l'existence à long terme des UE et permettre des évolutions futures. Le terrain peut à l'avenir servir directement pour des extensions ou être important en tant que compensation réelle lors de négociations pour l'acquisition de biens-fonds adaptés.</p> <p>Pour la couverture des besoins et l'intégration de surfaces adjacentes, des terrains peuvent être acquis (achats de terrains stratégiques).</p> <p>Besoins : les investissements visant la couverture de nouveaux besoins doivent être réalisés sur de tels sites sécurisés. Les constructions nouvelles, en particulier, doivent être effectuées sur des UE vert foncé.</p> <p>Maintenance : la maintenance des objets est traitée de façon prioritaire dans cette UE. La fonctionnalité doit être assurée à moyen et long termes. Les travaux d'entretien éventuellement en souffrance sont rattrapés.</p> <p>Territoire et environnement : voir « Idées directrices pour territoire et environnement », rédigées par le SG DDPS (annexe 1).</p> <p>Stratégie Sol : voir « Stratégie Sol appliquée aux immeubles du DDPS » du 26 avril 2023 (annexe 3)</p> <p>Principe pour les différents objets (surtout objets dotés de la segmentation KB1.2) : les différents objets doivent être gérés en fonction de leur segmentation et de la stratégie correspondante (stratégie normalisée ou individuelle). Attention, ici aussi, il existe des objets individuels auxquels il sera renoncé à l'avenir ou dont l'utilisation à long terme n'est pas garantie.</p>	<p>Vert foncé</p>
<p>Subdivision A</p> <p>UE qui doit faire l'objet d'une utilisation militaire à moyen terme.</p> <hr/> <p>Idée directrice</p> <p>Aménagement du territoire : les conditions-cadres, en particulier la situation des zones, doivent être influencées de sorte que l'utilisation militaire actuelle soit assurée et garantie à l'avenir et non restreinte. Un développement de zone en direction d'une utilisation civile est à éviter.</p> <p>Biens-fonds : les propres terrains ne peuvent pas être vendus. Cela vaut également pour les surfaces qui ne sont pas directement utilisées à des fins militaires aujourd'hui. Les terrains fédéraux doivent assurer l'existence à long terme des UE et permettre des évolutions futures. Le terrain peut à l'avenir servir directement pour des extensions ou être important sous la forme d'une compensation réelle.</p> <p>Pour la couverture des besoins et l'intégration de surfaces adjacentes, des terrains peuvent être acquis à titre exceptionnel.</p> <p>Besoins : les investissements visant la couverture de nouveaux besoins doivent uniquement être réalisés à titre exceptionnel en présence de conditions particulières. Les constructions nouvelles sont uniquement possibles lorsqu'elles sont coordonnées avec la durée d'utilisation restante des UE.</p> <p>Maintenance : la maintenance des objets est généralement limitée au strict nécessaire (fonctionnalité minimale et responsabilité du propriétaire). Les travaux d'entretien éventuellement en souffrance ne sont pas rattrapés (resp. ils continuent d'augmenter pour ces sites). Des dommages et une fonctionnalité restreinte sont acceptés.</p> <p>Territoire et environnement : voir « Idées directrices pour territoire et environnement », rédigées par le SG DDPS (annexe 1).</p> <p>Stratégie Sol : voir « Stratégie Sol appliquée aux immeubles du DDPS » du 26 avril 2023 (annexe 3)</p> <p>Principe pour les différents objets (surtout objets dotés de la segmentation KB2) : les différents objets doivent être gérés en fonction de leur segmentation et de la stratégie correspondante (stratégie normalisée ou individuelle). Attention, ici aussi, il existe des objets individuels auxquels il sera renoncé à l'avenir ou dont l'utilisation à long terme n'est pas garantie.</p>	<p>Vert clair</p>

Subdivision B	Jaune
<p>UE qui est réexaminée et dont l'utilisation militaire à long terme n'est pas assurée.</p> <hr/> <p>Idée directrice</p> <p>Aménagement du territoire : tant que l'UE est réexaminée, un développement de zone n'a pas besoin d'être suivi activement. Pour une UE qui, en raison de son micro-emplacement ou de circonstances particulières, possède un potentiel de reclassement dans les zones constructibles, la possibilité d'une utilisation civile subséquente doit être prise en compte.</p> <p>Biens-fonds : les propres terrains ne peuvent ici être vendus qu'exceptionnellement dans des circonstances particulières. Cela vaut également pour les surfaces qui ne sont pas directement utilisées à des fins militaires aujourd'hui. Les terrains fédéraux doivent assurer l'existence à long terme des UE et permettre des évolutions futures. Le terrain peut à l'avenir servir directement pour des extensions ou être important en tant que compensation réelle lors de négociations pour l'acquisition de biens-fonds adaptés.</p> <p>Pour la couverture des besoins et l'intégration de surfaces adjacentes, des terrains ne peuvent être acquis ici qu'à titre exceptionnel, dans des circonstances particulières.</p> <p>Besoins : les investissements visant la couverture de nouveaux besoins doivent être évités et ne sont possibles qu'exceptionnellement, dans des circonstances particulières. Il convient de renoncer aux constructions nouvelles.</p> <p>Maintenance : la maintenance des objets est généralement limitée au strict nécessaire (fonctionnalité minimale et responsabilité du propriétaire). Les travaux d'entretien éventuellement en souffrance ne sont pas rattrapés (resp. ils continuent d'augmenter pour ces sites). Des dommages et une fonctionnalité restreinte sont acceptés.</p> <p>Territoire et environnement : voir « Idées directrices pour territoire et environnement », rédigées par le SG DDPS (annexe 1).</p> <p>Stratégie Sol : voir « Stratégie Sol appliquée aux immeubles du DDPS » du 26 avril 2023 (annexe 3)</p> <p>Principe pour les différents objets (surtout objets dotés de la segmentation KB4) : les différents objets doivent être gérés en fonction de leur segmentation et de la stratégie correspondante (stratégie normalisée ou individuelle).</p>	
Subdivision C	Rouge
<p>UE qui ne sera plus utilisée militairement à l'avenir et qui est radiée du parc principal.</p> <hr/> <p>Idée directrice</p> <p>Aménagement du territoire : la possibilité d'une utilisation civile subséquente doit être améliorée. La possibilité de placement sur le marché doit être recherchée ou accrue. Pour une UE qui, en raison de son micro-emplacement ou de circonstances particulières, possède un potentiel de reclassement dans les zones constructibles, un tel reclassement doit être visé.</p> <p>Biens-fonds : les propres terrains peuvent être aliénés à la suite d'un examen approfondi (droit de superficie ou vente). Il convient toujours d'examiner si cela pourrait être important en tant que compensation réelle lors de négociations pour l'acquisition de biens-fonds.</p> <p>Pour la couverture des besoins et l'intégration de surfaces adjacentes, il n'est généralement pas possible d'acquérir de terrain.</p> <p>Besoins : les investissements visant la couverture de nouveaux besoins ne sont pas possibles.</p> <p>Maintenance : on renonce au maximum aux mesures de maintenance, une stratégie d'intervention des sapeurs-pompiers est poursuivie. Les mesures de maintenance inévitables doivent être adaptées en fonction de la durée d'utilisation restante planifiée (au cas par cas en combinaison avec des mesures organisationnelles).</p> <p>Territoire et environnement : voir « Idées directrices pour territoire et environnement », rédigées par le SG DDPS (annexe 1).</p> <p>Stratégie Sol : voir « Stratégie Sol appliquée aux immeubles du DDPS » du 26 avril 2023 (annexe 3)</p> <p>Principe pour les différents objets (surtout objets dotés de la segmentation KB6.1) : les différents objets doivent être gérés en fonction de leur segmentation et de la stratégie correspondante (stratégie normalisée ou individuelle).</p>	

Subdivision CC <p>UE qui n'est plus utilisée militairement à l'heure actuelle, mais qui reste dans le parc principal comme réserve stratégique.</p> <hr/> <p>Idée directrice</p> <p>Aménagement du territoire : un développement de zone en direction d'une utilisation civile n'a pas besoin d'être suivie activement. La situation de zone doit être influencée de sorte qu'une utilisation militaire future reste assurée et non restreinte.</p> <p>Biens-fonds : les propres terrains ne peuvent pas être vendus. Les terrains fédéraux doivent assurer l'existence à long terme des UE et permettre des évolutions futures.</p> <p>Des terrains peuvent être acquis exceptionnellement pour l'intégration de surfaces adjacentes.</p> <p>Besoins : les investissements visant la couverture de nouveaux besoins ne sont pas possibles.</p> <p>Maintenance : on renonce au maximum aux mesures de maintenance, une stratégie d'intervention des sapeurs-pompiers est poursuivie (au cas par cas en combinaison avec des mesures organisationnelles). En cas de mesures de maintenance inévitables, il convient d'effectuer le minimum absolu. Les objets ne pouvant plus être utilisés de façon rentable doivent être démolis.</p> <p>Territoire et environnement : voir « Idées directrices pour territoire et environnement », rédigées par le SG DDPS (annexe 1).</p> <p>Stratégie Sol : voir « Stratégie Sol appliquée aux immeubles du DDPS » du 26 avril 2023 (annexe 3)</p> <p>Principe pour les différents objets (surtout objets dotés de la segmentation KB5) : les différents objets doivent être gérés en fonction de leur segmentation et de la stratégie correspondante (stratégie normalisée ou individuelle).</p>	Rouge foncé
Subdivision O <p>UE qui n'est plus utilisée militairement et qui a été transférée du parc principal au parc à disposition.</p> <hr/> <p>Idée directrice</p> <p>Stratégie Sol : voir « Stratégie Sol appliquée aux immeubles du DDPS » du 26 avril 2023 (annexe 3)</p> <p>Principe pour les différents objets : les différents objets doivent être gérés en fonction de leur segmentation et de la stratégie correspondante (stratégie normalisée ou individuelle).</p> <p><i>Remarque :</i> <i>objets dotés des segmentations DB et LB1</i></p>	Gris
Subdivision X <p>UE qui, en raison d'une déconstruction, d'une vente, etc. n'est plus dans le portefeuille du DDPS.</p> <hr/> <p>Idée directrice</p> <p>Idée directrice non nécessaire</p> <p><i>Remarque :</i> <i>objets dotés de la segmentation parc liquidé LB.</i></p>	Noir

6.2.3 Idées directrices Territoire et environnement

En complément aux idées directrices susmentionnées, le SG DDPS définit des idées directrices supplémentaires pour le territoire et l'environnement.

Ces idées directrices sont détaillées à l'**annexe 1**.

6.2.4 Exceptions

À titre exceptionnel, il peut être dérogé aux idées directrices en présence de **circonstances particulières**, qui doivent être présentées par écrit. En cas d'exception, une idée directrice individuelle et adaptée aux circonstances particulières doit être formulée et approuvée. Elle doit être rédigée conformément à la structure des idées directrices normalisées. Les idées directrices divergentes doivent faire l'objet d'une procédure d'autorisation au moyen d'une planification individuelle (p. ex. concept d'affectation ou plan de développement ou par le responsable PFM ou MAD).

6.3 Outil stratégique avec stratégies normalisées pour segments

6.3.1 Aperçu

Un outil stratégique comportant des stratégies normalisées est utilisé pour la stratégie de portefeuille. La **segmentation** existante du portefeuille immobilier est utilisée à cet effet. Les différents segments forment des domaines d'activités stratégiques (SGF) qui sont conduits de la même façon d'un point de vue stratégique. Des **stratégies normalisées** sont arrêtées pour les différents segments / segments fins afin de pouvoir donner des indications stratégiques concernant les constructions, les ouvrages et les biens-fonds du portefeuille. Toutes les stratégies normalisées sont structurées selon les mêmes blocs thématiques. Pour la stratégie concernant le portefeuille, les blocs thématiques sont : « développement du type et du taux d'utilisation », « développement de l'affectation » et « investissements ».

La capacité de placement sur le marché d'un objet étant également considérée pour le pilotage stratégique, des indications spécifiques aux objets se prêtant à un tel placement figurent dans le bloc thématique « type et taux d'utilisation ».

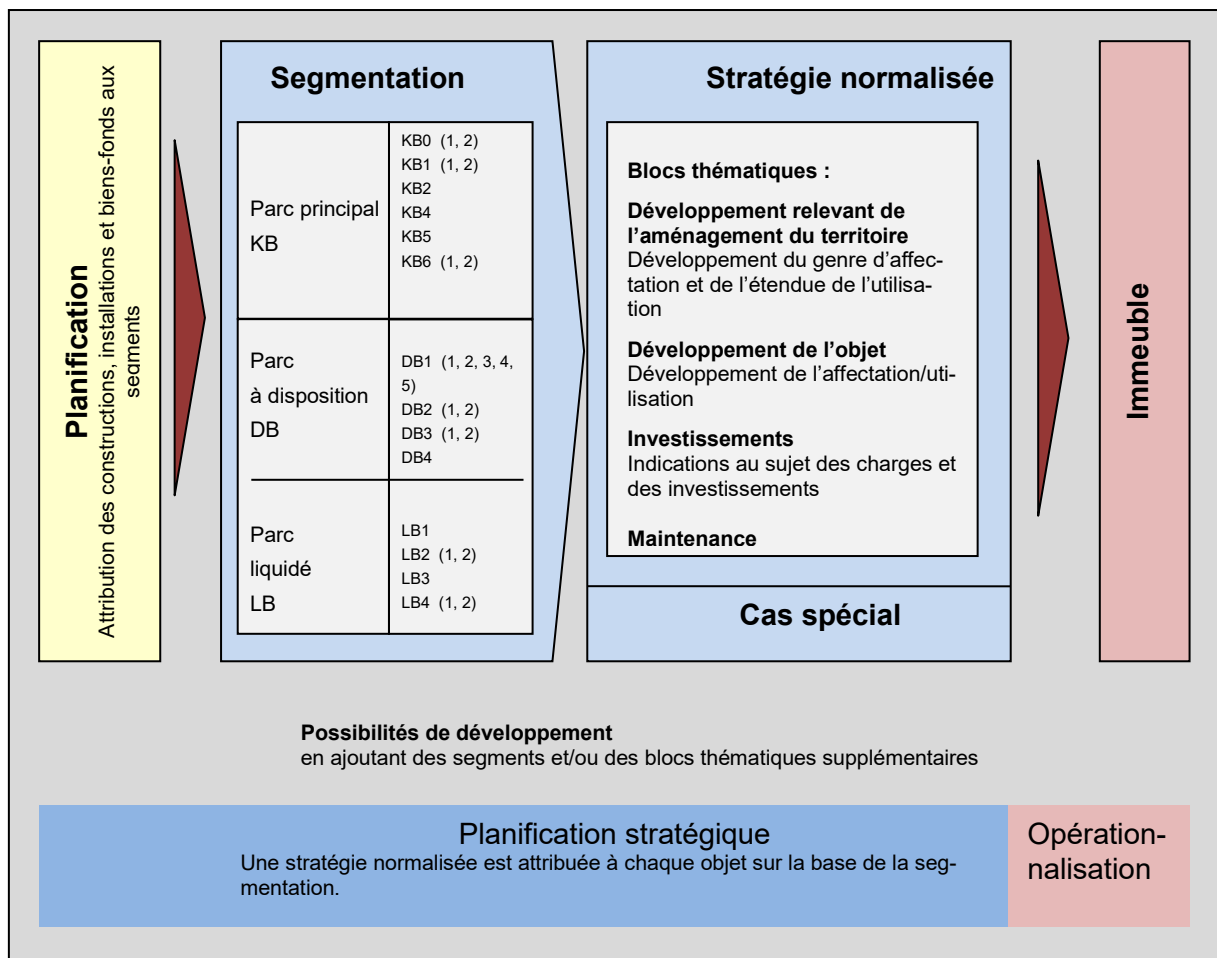


Illustration 10 Outil stratégique pour les constructions, ouvrages et biens-fonds avec stratégies normalisées

Un outil stratégique assorti de stratégies normalisées est idéal chez armasuisse Immobilier pour les raisons suivantes :

- Le portefeuille immobilier géré par armasuisse Immobilier se compose d'un très grand nombre de constructions, d'ouvrages et de biens-fonds. Il est impossible de définir une stratégie spécifique pour chacun de ces biens immobiliers. L'instrument retenu, avec un outil stratégique comportant des stratégies normalisées, permet de fixer aisément, pour chacun des très nombreux objets et biens-fonds, une stratégie harmonisée avec celle du portefeuille.
- Vu le grand nombre d'immeubles, il convient d'admettre que l'on ne fixera pas pour chaque objet ou bien-fonds une stratégie différente.
- Avec la segmentation existante, armasuisse Immobilier dispose d'une structure idéale de l'ensemble du portefeuille pour la mise en œuvre d'un outil stratégique avec des stratégies normalisées.
- Cela donne un outil stratégique très simple qui repose sur les données connues (segments). Il est compréhensible et aisément retraçable.

6.3.2 Possibilités d'extension de l'outil stratégique

L'outil stratégique avec ses stratégies normalisées est flexible et peut être adapté aux développements et besoins futurs ; son extension est par ailleurs possible. Il peut en outre être utilisé pour d'autres stratégies, concepts et dispositions d'exécution.

Si nécessaire, les stratégies normalisées utilisées pour la gestion du portefeuille peuvent être complétées au moyen d'autres indications stratégiques (blocs thématiques). Ainsi, elles sont par exemple complétées avec un bloc thématique supplémentaire pour la stratégie de maintenance afin de fournir les indications nécessaires relatives à cette dernière. L'outil stratégique peut par ailleurs être étendu en ce sens que, à l'avenir, d'autres segments / segments fins peuvent être ajoutés si nécessaire, avec leurs propres stratégies normalisées, avec ou sans blocs thématiques supplémentaires. Il est aussi possible de fixer des stratégies normalisées pour certains segments fins si cela se révèle nécessaire.

6.3.3 Cas spécial

Les stratégies normalisées permettent de gérer la majeure partie des immeubles au niveau stratégique. Elles ne conviennent toutefois pas pour certains objets spéciaux ainsi que dans des situations extraordinaires.

Dans de tels cas, la mise en œuvre des stratégies normalisées déboucherait sur un pilotage inadéquat. Ces immeubles doivent être traités comme des cas spéciaux et gérés dans le cadre de stratégies fixées spécifiquement. Lors de l'attribution d'un immeuble à un segment, il faut vérifier si cet immeuble peut être géré dans le cadre de la stratégie normalisée, ou si l'on a éventuellement affaire à un cas spécial. Dans ce dernier cas, le gestionnaire du portefeuille doit désigner l'immeuble comme étant un cas spécial. La désignation d'un immeuble comme un cas spécial exige que le gestionnaire du portefeuille formule une stratégie spécifique et individuelle pour l'immeuble.

La mention du « cas spécial » est effectuée en ajoutant un astérisque à l'indication du segment.

Segmentation	Cas spécial	Stratégie
p. ex. KB1	Non	Stratégie normalisée A1
p. ex. KB1	Oui *	Stratégie individuelle à l'objet

Illustration 11 Cas spécial

6.3.4 Stratégies normalisées pour les segments

Signification et fonction

Les stratégies normalisées sont établies pour les différents segments d'immeubles dans l'ensemble du portefeuille. Des stratégies normalisées sont définies pour chaque segment. Ces stratégies normalisées indiquent comment les travaux doivent se dérouler pour les divers segments. Il s'agit de grands axes stratégiques normalisés et d'instructions sur la marche à suivre pour des immeubles similaires ou comparables, à l'attention de la gestion immobilière.

Systématique

Pour chaque segment, une stratégie normalisée correspondante est définie.

Liste des stratégies normalisées

Pour la mise en œuvre de la stratégie de portefeuille, armasuisse Immobilier travaille avec des stratégies normalisées pour le parc principal et le parc à disposition. Ces stratégies normalisées sont jointes en **annexe 2**. D'autres blocs thématiques (concernant par exemple la maintenance et la stratégie de maintenance) sont décrits en plus des trois blocs thématiques de la stratégie pour le portefeuille.

6.4 Outil stratégique planification du développement

6.4.1 Aperçu

La planification du développement EP est un instrument de planification stratégique individuel. Pour un site déterminé, en corrélation avec une problématique concrète, une planification individuelle est élaborée pour la définition d'une stratégie et sa mise en œuvre.

Pour cette planification, à la différence d'un concept d'affectation, il n'est pas nécessaire d'avoir un besoin concret des utilisateurs. Comme l'implique le nom « planification du développement », il s'agit généralement ici de mettre en évidence le potentiel existant d'un site immobilier et, sur cette base, de déterminer le développement futur avec les stratégies et la mise en œuvre.

6.4.2 Contenu et structure du plan de développement

La procédure adoptée pour l'élaboration du plan de développement et la structure du rapport final reposent sur le modèle de gestion immobilière stratégique.

Une planification du développement est documentée par un rapport final et des bases de planification correspondantes. Le rapport final repose sur un modèle de document standardisé.

6.5 Stratégie Sol appliquée aux immeubles du DDPS

6.5.1 Aperçu

Le sol ne peut pas être multiplié et son utilisation économe est régie par la loi. C'est pourquoi la planification stratégique s'oriente également vers les services écosystémiques du sol. La stratégie Sol assure les fonctions du sol en tant que fondement de la vie et habitat pour l'homme, les animaux, les végétaux et les organismes vivants du sol, en tant que composante de l'équilibre naturel, en particulier en raison des cycles de l'eau et des éléments nutritifs et en tant que surface utilisée pour la construction, l'utilisation, la gestion et la déconstruction d'immeubles du DDPS.

6.5.2 Contenu

On trouve des mesures visant plusieurs objectifs : optimiser et garantir la surface pour le développement des constructions et l'utilisation militaires, exploiter le sol de manière ciblée (afin de garantir l'utilisation militaire, la protection du sol et la promotion de la biodiversité) et définir des processus et des outils. Celles-ci sont résumées dans trois principes.

6.6 Indicateurs

Dans le cadre de la stratégie pour le propriétaire et le portefeuille, un système d'indicateurs est constitué pour s'assurer de la conformité des objectifs stratégiques :

- au niveau du portefeuille global d'armasuisse Immobilier pour le suivi de l'évolution du portefeuille ;
- au niveau du portefeuille partiel et sur la base des subdivisions UE et des idées directrices, resp. de la segmentation pour le pilotage des investissements ;
- au niveau des différentes UE dans le cadre de la planification de l'offre et des illustrations tirées des évaluations des autres concepts stratégiques individuels NUK & EP ;
- au niveau des différents bâtiments, les objectifs stratégiques et les grands axes sont avant tout garantis par des consignes d'action pour les différentes segmentations et stratégies normalisées ;

- au niveau des processus, les Key Performance Indicators (KPI) doivent être déterminés.

Le rapport existant de controlling du portefeuille (rapport à adapter) et le futur cockpit de pilotage du portefeuille doivent être regroupés judicieusement avec l'établissement du système d'indicateurs.

7 Mise en œuvre

La mise en œuvre est une autre partie exigeante de la gestion stratégique. La meilleure des stratégies est inutile si elle ne peut être mise en œuvre. En plus de toutes les mesures requises pour celle-ci, il faut encore que d'autres facteurs déterminants soient réunis (capacités, finances, volonté politique, etc.), de même qu'une organisation structurelle et fonctionnelle adéquate de l'entreprise.

Le résultat de la planification stratégique est important pour les unités organisationnelles d'armasuisse Immobilier et il doit être pris en compte dans l'accomplissement des tâches.

La défense des intérêts envers des tiers, le pilotage des besoins, la planification de la maintenance, la planification des investissements, etc. ne peuvent être assumés de façon ciblée que si les résultats de la planification stratégique sont pris en compte.

La mise en œuvre et le controlling ont lieu lors des différents processus d'armasuisse Immobilier. Les processus clés correspondants sont :

P4	Stratégie de solution
P6	Planification des investissements
P7	Planification du message
P8	Controlling stratégique de projet
P9	Défense des intérêts
P10	Standards & Compliance
P11	Controlling du portefeuille
P13	Gestion Parc à disposition (y c. gestion processus K)
FM1	Planification de la gestion
FM3	Planification de la maintenance
FM5	FM accomp. la planif. / la construction
B1	Études préalables
B2	Planification de projet
B3	Publication et réalisation

8 Controlling et reporting

La planification stratégique n'est pas une opération unique mais un processus récurrent en plusieurs étapes. Si le controlling est la dernière étape de ce modèle, un processus permanent de surveillance et de pilotage n'en est pas moins nécessaire.

Le controlling est possible à trois niveaux.

- Le **contrôle du contexte général** sert à vérifier si les hypothèses qui ont servi à l'élaboration de la stratégie (par exemple les composantes de la situation initiale telles que le plan sectoriel militaire, le concept de stationnement, l'analyse du milieu) sont valides et si elles concordent avec le contenu de la stratégie.
- Le **contrôle de la mise en œuvre** sert à vérifier dans quelle mesure la stratégie planifiée a effectivement été mise en œuvre.
- Le **contrôle de l'efficacité** sert à vérifier si les objectifs fixés ont été atteints avec la mise en œuvre de la stratégie. Au niveau du portefeuille global / du segment grossier, ce contrôle est effectué dans le cadre du controlling du portefeuille PUM et des indicateurs qui y sont définis pour le suivi des objectifs formulés dans la stratégie de portefeuille.

La stratégie pour le portefeuille est intégrée dans un système de stratégies, de prescriptions et de concepts via différents niveaux de direction. Il en résulte donc aussi différents niveaux pour le controlling et le reporting :

- Niveau du département
Le controlling et le reporting systématiques à l'attention du niveau du département se déroulent dans le cadre du plan intégré des tâches et des finances (PITF) ainsi que dans le cadre de la planification financière et des rapports selon le NMG. Par ailleurs, un controlling immobilier interne au département assuré par le niveau du département est en cours.
- Niveau de la direction armasuisse Immobilier
Le reporting à l'attention de la direction d'armasuisse Immobilier se déroule dans le cadre du processus P11 sous la forme du rapport annuel de controlling de la gestion du portefeuille et de l'environnement (PUM). Le rapport de controlling PUM traite le niveau du portefeuille global, unité de gestion ou segment. Le controlling PUM porte en première ligne sur le contrôle des effets de la mise en œuvre de la stratégie immobilière.
- Niveau de la gestion du portefeuille / PUM
Le domaine spécialisé PFM, respectivement les différents gestionnaires de portefeuilles, élaborent des analyses de portefeuille situatives et en font l'appréciation.

9 Liste des illustrations

Illustration 1	Modèle de gestion immobilière stratégique	4
Illustration 2	Hiérarchie des documents de la planification stratégique	9
Illustration 3	Grands axes pour la segmentation grossière	17
Illustration 4	Plan sectoriel militaire PSM et unité de gestion (UE).....	20
Illustration 5	Aperçu des subdivisions UE.....	22
Illustration 6	Subdivision UE et segmentation.....	24
Illustration 7	Aperçu des segments	27
Illustration 8	Aperçu de la planification stratégique.....	34
Illustration 9	Outil stratégique pour UE avec idées directrices	35
Illustration 10	Outil stratégique pour les constructions, ouvrages et biens-fonds avec stratégies normalisées	39
Illustration 11	Cas spécial	41

10 Annexe

10.1 Annexe 1

Idées directrices pour le territoire et l'environnement

10.2 Annexe 2

Stratégies normalisées

10.3 Annexe 3

Stratégie Sol appliquée aux immeubles du DDPS (approuvée par la direction d'ar Immo le 26 avril 2023)