

Schéma directeur 2024 concernant l'utilisation des bâtiments : rapport final

de l'Office fédéral des constructions et de la logistique (OFCL)

Octobre 2025

Hébergement de l'administration fédérale civile à Berne et dans sa périphérie



Table des matières

Table des matières	2
1. Contexte	5
1.1 Principes de base	5
1.2 Objectifs stratégiques.....	6
1.3 Stratégie immobilière	6
2. Évolution du portefeuille entre 2010 et 2024	8
2.1 Condensé	8
2.2 Évolution de la part des bâtiments dont la Confédération est propriétaire et de celle dont elle est locataire	9
2.3 Évolution des postes de travail dans la région de Berne	10
2.4 Évolution des coûts d'hébergement	12
2.4.1 Coûts d'investissement	12
2.4.2 Coûts d'exploitation.....	12
3. Mesures de construction mises en œuvre dans le cadre du schéma directeur 2024	14
3.1 Campus de Zollikofen	14
3.2 Campus d'Ittigen	16
3.3 Campus de la Guisanplatz	17
3.4 Campus de Liebefeld	18
4. Défi dans la mise en œuvre du schéma directeur 2024.....	19
5. Conclusion relative au schéma directeur 2024 et perspectives en matière de formes de travail flexibles	20

Résumé

L'Office fédéral des constructions et de la logistique (OFCL) est l'un des trois services de la construction et des immeubles (SCI) de la Confédération qui gèrent les biens immobiliers de l'administration fédérale. Ces SCI veillent à la planification, à la construction, à la gestion et à la déconstruction des immeubles. L'OFCL est chargé des immeubles à usage civil de l'administration fédérale, armasuisse Immobilier des immeubles à usage militaire et le Conseil des EPF des immeubles du domaine des EPF.

Très diversifié, le portefeuille immobilier de l'OFCL comprend des bâtiments dans le monde entier qui servent à l'exécution des tâches fédérales. Celles-ci sont en constante évolution, tout comme les exigences en matière d'infrastructure.

La gestion d'un portefeuille d'actifs immobilisés s'appuie théoriquement sur trois critères (rendement, risque et sécurité), tandis que celle d'un parc immobilier public doit intégrer d'autres paramètres tels que la rentabilité (coûts d'investissement ou loyers), la gestion (efficacité de la location), l'exploitation (coûts d'exploitation), l'entretien (coûts d'entretien et phases du cycle de vie), l'énergie et la durabilité (consommation d'énergie pour le chauffage et d'énergie active ainsi que norme de durabilité ou objectifs en matière de CO₂), les spécifications du bâtiment (rapport entre les surfaces et potentiel d'extension), la situation (lieu optimal) et le client (taille, situation et structure optimales pour l'unité administrative concernée).

La mise à disposition de l'administration fédérale civile de postes de travail représente l'une des principales activités de l'OFCL. La majeure partie de ces postes (77 %) se trouve dans la région de Berne. Le présent rapport final sur le schéma directeur 2024 concernant l'utilisation des bâtiments expose les objectifs, leur réalisation, la stratégie et les mesures d'hébergement de l'administration fédérale à Berne et dans sa périphérie entre 2010 et 2024.

En 2010, tous les immeubles de bureau de la région de Berne ont fait l'objet d'une évaluation en vue de l'élaboration du schéma directeur 2024. Un classement des ouvrages en propriété et des ouvrages en location a été établi sur la base des paramètres suivants : rentabilité, gestion, exploitation, entretien nécessaire, consommation d'énergie, durabilité, structure du bâtiment et hébergement des différentes unités administratives. Les coûts des différents ouvrages pour les 14 années à venir ont été estimés dans le cadre d'une autre évaluation, en tenant compte de l'évolution des frais de location sur la base du renchérissement ou du marché ainsi que des coûts d'entretien. Cette simulation a permis d'identifier les principaux facteurs de coûts et les frais qui, sans modifications du parc immobilier, augmenteraient régulièrement. Le schéma directeur 2024 entendait contrebalancer cette évolution.

La gestion de l'immobilier de l'OFCL vise à assurer la fourniture appropriée d'immeubles et à optimiser le rapport coûts-utilité à long terme. Parallèlement, l'objectif est d'améliorer la transparence et la prise de conscience des coûts, ainsi que d'encourager un comportement économique, compte tenu en particulier des coûts du cycle de vie. Pour atteindre ces objectifs, le schéma directeur 2024 a fixé les axes stratégiques suivants :

- optimisation des champs d'action pour les bâtiments existants ;
- cession des biens non rentables ;
- concentration des unités administratives en un seul lieu ;
- exploitation des synergies ;
- création de structures polyvalentes ;
- application cohérente des normes ;

Schéma directeur 2024 : rapport final

- remplacement des ouvrages loués non rentables par des biens en propriété dans des lieux attractifs.

Les mesures d'optimisation suivantes ont été élaborées et mises en œuvre sur la base de ces axes stratégiques :

- création d'un campus à Zollikofen en quatre étapes : construction des bâtiments administratifs à l'Eichenweg 1, 3, 5 et 7 ;
- extension du campus d'Ittigen en deux étapes : construction des bâtiments de la Worblentalstrasse 66 et de la Pulverstrasse 11/13 ;
- création d'un campus à Berne (Guisanplatz) : assainissement et transformation du bâtiment sis Guisanplatz 1, assainissement et agrandissement du bâtiment sis Guisanplatz 1a et construction d'un bâtiment à la Guisanplatz 1b ;
- extension du campus de Liebefeld (commune de Köniz) : construction d'un bâtiment à la Schwarzenburgstrasse 157 et agrandissement de l'étage de liaison.

Grâce aux mesures proposées, les objectifs fixés ont été réalisés, voire dépassés.

1. Contexte

1.1 Principes de base

L'OFCL définit la stratégie d'hébergement de l'administration fédérale civile en s'appuyant sur l'ordonnance du 5 décembre 2008 concernant la gestion de l'immobilier et la logistique de la Confédération (OILC) et sur les Instructions concernant l'utilisation économique des bâtiments civils de la Confédération. Ce faisant, il doit veiller à assurer la fourniture appropriée d'immeubles et à optimiser le rapport coûts-utilité à long terme. Les unités d'organisation de l'administration fédérale sont donc hébergées dans des ouvrages polyvalents.

Les facteurs suivants ont une influence sur l'utilisation économique des locaux de l'administration fédérale civile et la mise à disposition des postes de travail correspondants :

- capacité limitée dans la ville de Berne pour accueillir des postes de travail supplémentaires ;
- concurrence entre les diverses administrations publiques (Confédération, canton, ville) sur le marché de l'immobilier ;
- procédures de planification publiques (modification de plans d'affectation des zones, élaboration de plans de quartier) ;
- raccordement adéquat à l'infrastructure (voies de circulation, transports publics).

Les explications ci-après s'appliquent à la ville de Berne, où l'administration s'est historiquement développée autour des bâtiments du Parlement et du Palais fédéral situés au centre de la ville. Des conditions différentes s'appliquent aux divers secteurs (centre-ville de Berne, quartiers de Berne et agglomération) :



Illustration 1 : Périmètres pris en compte dans le schéma directeur 2024

Centre-ville

La ville de Zähringen, avec ses structures historiques, n'offre plus aucune opportunité de croissance ni de marge de manœuvre en matière de locaux. Les ouvrages historiques sont dotés pour la plupart d'une structure défavorable. Par ailleurs, des aspects liés à la conservation des monuments historiques ont souvent dû être pris en compte lors de la réalisation de travaux de construction.

Quartiers

Dans les quartiers proches du centre, l'offre en matière de locaux était très limitée, aussi bien en nombre qu'en surfaces, pendant la période sous revue du schéma directeur 2024. Il y était presque impossible de construire de nouveaux bâtiments. L'offre immobilière des quartiers situés plus loin du centre était également limitée. Dans des cas exceptionnels, il était toutefois possible d'y construire de nouveaux ouvrages (bâtiment B de la première étape et nouveau bâtiment de la seconde étape Guisanplatz 1).

Périphérie de Berne

La périphérie de Berne était la zone privilégiée pour couvrir les nouveaux besoins en locaux. Toutefois, il était souvent nécessaire de modifier les plans d'affectation et d'élaborer de nouveaux plans de quartier pour y bâtir des ouvrages optimaux, ce qui prend du temps. En effet, de telles modifications requerraient un engagement des autorités et l'accord des citoyens.

1.2 Objectifs stratégiques

L'art. 2 OILC définit les objectifs stratégiques de la gestion immobilière de la Confédération comme suit : « Dans sa gestion de l'immobilier, la Confédération assure la fourniture appropriée d'immeubles en veillant à une optimisation du rapport coûts-utilité à long terme. Elle veille à améliorer la transparence et la prise de conscience des coûts, ainsi qu'à encourager un comportement économique, compte tenu en particulier des coûts du cycle de vie ».

1.3 Stratégie immobilière

Simulée en 2010, l'évolution des coûts jusqu'en 2024 a révélé une hausse sensible au cours des décennies à venir si aucune contre-mesure n'était appliquée. La stratégie portant sur le portefeuille de l'OFCL a donc défini les mesures suivantes pour y remédier :

- optimisation des champs d'action pour les bâtiments existants ;
- cession des biens non rentables ;
- concentration des unités administratives en un seul lieu ;
- exploitation des synergies ;
- structures polyvalentes ;
- application de normes (p. ex. « multispace », postes de travail impersonnels et partage de postes [*desk sharing*], Standard de Construction Durable Suisse [SNBS], normes énergétiques) ;
- remplacement des ouvrages loués non rentables par des biens en propriété dans des lieux attractifs.

Les coûts d'un bien immobilier cumulés durant son cycle de vie représentent un multiple des coûts investis à l'origine. C'est pourquoi les travaux de construction ont été planifiés de façon à minimiser les coûts du cycle de vie, notamment en limitant les coûts d'entretien et de

Schéma directeur 2024 : rapport final

maintenance, en améliorant l'efficacité énergétique et en multipliant les possibilités d'utilisation. Les coûts d'hébergement devraient ainsi être réduits en conséquence.

Selon l'évaluation de l'évolution simulée des coûts, la mise en œuvre du schéma directeur 2024 a permis une réduction des coûts de plus de 10 % par rapport aux prévisions exemptes de mesures. Les coûts effectifs (courbe vert foncé dans le graphique ci-après) ont progressé d'à peine 2 % entre 2010 et 2024, tandis qu'ils auraient augmenté de plus de 10 % sans intervention (courbe rouge). Cette diminution a été réalisée malgré des investissements ciblés simultanés dans le renouvellement et l'optimisation du portefeuille immobilier, notamment grâce aux mesures exposées au chapitre 3.

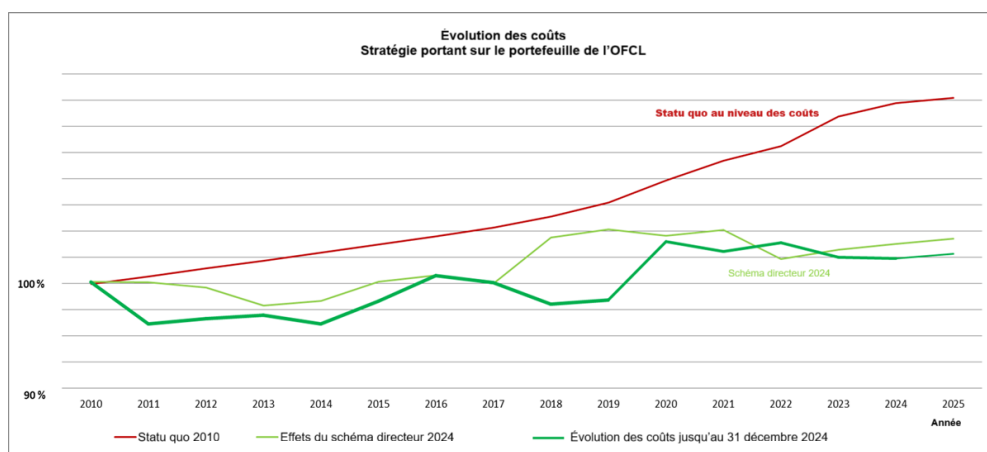


Illustration 2 : Évolution des coûts de l'hébergement dans les bâtiments pertinents pour le schéma directeur entre 2010 et 2024 (état au 31 décembre 2024)

2. Évolution du portefeuille entre 2010 et 2024

2.1 Condensé

Le portefeuille de l'OFCL comprend tous les immeubles de la Confédération suisse qui ne sont destinés ni à des fins militaires ni à l'exécution des tâches du domaine des EPF. Il englobe les immeubles des tribunaux fédéraux, de la protection de la population, du domaine Sports et des commissions extra-parlementaires, les immeubles à l'étranger et les bâtiments administratifs du domaine Défense dans la région de Berne. Il est divisé en sous-portefeuilles et en fonction du type de bâtiment. Ces deux éléments structurels définissent le parc immobilier par produit et par client.

Type de bâtiment										Résultat global
	AF générale	Étranger	Douane	Tribunaux	Stations de recherche	Art et culture	Sport	Représentation en Suisse	Infrastructure	
Logement	5	280	-	14	7	7	50			363
p. ex. appartements, bâtiments à plusieurs logements, maisons	(27)	(410)	(1)	(18)	(14)	(5)	(45)			(520)
Enseignement, formation et recherche	17	6		23	5	4				55
p. ex. écoles, bibliothèques, bâtiments de recherche	(16)	(1)		(23)	(3)	(1)				(44)
Industrie et artisanat	34	53		26	17	13	3	1		147
p. ex. Entrepôts, halles industrielles, bâtiments industriels et ateliers	(41)	(8)		(33)	(19)	(9)	(3)	(4)		(117)
Agriculture et sylviculture	7	65		80	4	2	7			165
p. ex. Bâtiments et installations agricoles, stations vétérinaires	(7)	(107)		(90)	(23)	(3)	(5)			(235)
Installations techniques	16	67		9	1	6	1	311		411
p. ex. Antennes, citernes, centrales de chauffage	(15)	(105)		(128)	(5)	(4)	(-)	(105)		(362)
Commerce et administration	191	314	-	12	2	1	1	-		521
p. ex. Bâtiments administratifs, bâtiments gouvernementaux,	(240)	(155)	(5)	(19)	(5)	(3)	(-)	(28)		(455)
Justice et police	1		7							8
p. ex. Tribunaux	(-)		(5)							(5)
Culte					1	1				2
p. ex. Églises, chapelles et couvents					(1)	(1)				(2)
Culture et vie sociale	2	3		4	26		1	1		37
p. ex. Musées, châteaux, ruines, monuments, bâtiments historiques	(3)	(2)		(9)	(34)		(-)	(1)		(49)
Hôtellerie et tourisme	48			5	-	17	3			73
p. ex. Établissements de restauration, bâtiments d'hébergement,	(14)			(4)	(5)	(15)	(-)			(38)
Loisirs, sports, détente	6	13		3	1	56	2	-		81
p. ex. Gymnases, salles de sport, manèges, terrains de sport,	(4)	(13)		(4)	(3)	(41)	(-)	(1)		(66)
Transports	17	173		20	4	14	1	1		230
p. ex. Garages, ateliers, infrastructures douanières	(22)	(164)		(24)	(9)	(5)	(2)	(10)		(236)
Ouvrages militaires, protection civile	3	10			5		-	1		19
p. ex. casernes, arsenaux, abris de protection civile, cavernes	(2)	(5)			(4)		(1)	(1)		(13)
Attribution individuelle	-									-
	(1)									(1)
Bâtiments à l'étranger		624			8					632
p. ex. ambassades, chancelleries, résidences, logements de fonction		(545)			(-)					(545)
Environnement des ouvrages en général	2	3		-	-					5
	(1)	(1)		(1)	(1)					(4)
Aménagement spécifique au locataire							2			2
							(7)			(7)
Étude	-									-
	(1)									(2)
Résultat global	349	624	987	7	196	81	121	71	315	2751
	(394)	(545)	(971)	(11)	(353)	(126)	(88)	(63)	(150)	(2701)

Illustration 3 : Répartition du portefeuille immobilier de l'OFCL au 31 décembre 2024 (valeurs au 6 juillet 2010 entre parenthèses).

Le schéma directeur 2024 se limitait aux immeubles de bureau et aux bâtiments administratifs. Des données précises concernant la surface et la valeur de ces ouvrages étaient disponibles et, bien que ceux-ci représentent une faible part du portefeuille (env. 10 % de l'ensemble des bâtiments), ils contribuaient sensiblement à la valeur d'acquisition (env. 40 %) et aux dépenses de loyer.

Ce schéma directeur a examiné le centre-ville, les quartiers situés plus loin du centre et la périphérie de Berne. Le portefeuille comprenait 122 bâtiments avec environ 24 000 postes de travail en 2010 et 105 bâtiments avec environ 28 000 postes de travail en 2024.

2.2 Évolution de la part des bâtiments dont la Confédération est propriétaire et de celle dont elle est locataire

Il existe deux possibilités pour accueillir des postes de travail :

- 1. Pour les besoins à court terme, des bâtiments locatifs appropriés peuvent être évalués sur le marché immobilier, loués, puis adaptés sur le plan architectural. Les surfaces de bureau sont souvent proposées en tant que construction standard brute et doivent donc être aménagées par le locataire en vue de leur utilisation. Par conséquent, les bureaux sont généralement loués pour une durée fixe de cinq ans, avec possibilité de prolonger le bail pour cinq années supplémentaires.
- 2. Pour les besoins à long terme, des solutions en propriété sont évaluées en premier lieu. Lorsque les capacités en portefeuille sont insuffisantes, l'ouvrage adéquat est recherché auprès des autres SCI de la Confédération ou sur le marché immobilier. Lorsqu'aucune solution appropriée ne peut être trouvée, un projet de construction est élaboré.

La Confédération peut considérer un horizon temporel à long terme lors de la planification de l'hébergement et, ce faisant, bénéficier de taux d'intérêt préférentiels pour l'obtention des capitaux.

L'hébergement des unités administratives dans des ouvrages en propriété existants ou nouveaux a permis de résilier les baux des bâtiments loués et de dépasser l'objectif correspondant du schéma directeur.

	2010	2024	Valeurs cibles 2024
Propriété	71 %	87,5 %	80 %
Location	29 %	12,5 %	20 %

Tableau 1 : Évolution du rapport propriété / location et valeurs cibles selon le schéma directeur 2024

2.3 Évolution des postes de travail dans la région de Berne

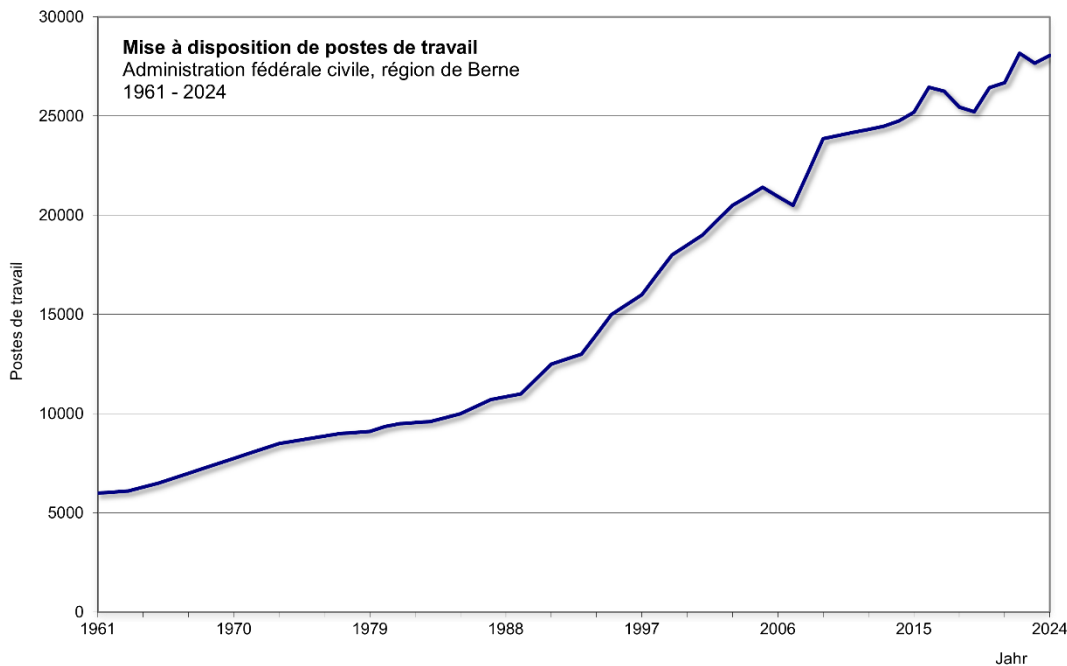


Illustration 4 : Mise à disposition de postes de travail de l'administration fédérale civile dans l'agglomération bernoise, entre 1961 et 2024

Le nombre de postes de travail a progressé entre 2010 et 2024, passant d'environ 24 000 à quelque 28 000, soit une hausse de 17 % ou une augmentation moyenne de 1,2 % par an. Grâce aux mesures du schéma directeur 2024, le besoin de locaux supplémentaires pour ces 4000 postes de travail a pu être couvert sans location à court terme ou solution transitoire.

Le tableau ci-après présente, pour les cinq zones, l'évolution de la répartition des postes de travail dans la catégorie de bâtiment « Commerce et administration ».

Zone	2010	2024	Valeurs cibles 2024
Centre de Berne	10 %	13 %	11 %
Quartiers de Berne	49 %	43 %	44 %
Périphérie de Berne	19 %	28 %	23 %
Lieux situés à distance raisonnable de Berne	5 %	5 %	5 %
Reste de la Suisse	17 %	11 %	17 %

Tableau 2 : Évolution de la capacité en postes de travail et répartition géographique par zone entre 2010 et 2024 ainsi que l'impact probable selon le schéma directeur 2024 du 15 avril 2011

L'illustration et le tableau ci-après indiquent les sites des campus ainsi que l'évolution et les valeurs cibles des postes de travail sur les sites correspondants.



Illustration 5 : Valeur cible de la concentration des unités administratives en campus / cluster (état au 31 décembre 2024)

	Postes de travail au 31 décembre 2010	Postes de travail au 31 décembre 2024	Postes de travail autorisés par le Parlement et en construction	Valeur cible des postes de travail
Zollikofen	1129	3412	400	3400
Ittigen	1745	2673	0	2600
Guisanplatz	3017	3126	1200	3100
Palais fédéral / Parlement	2425	3444	0	3500
Monbijou / Mattenhof	4259	4252	0	4200
Fellerstrasse	735	819	0	800
Liebefeld	1388	1871	50	1900
Wabern	1324	1283	0	1300

Tableau 3 : Évolution des postes de travail sur les sites des campus (état au 31 décembre 2024)

La concentration des postes de travail dans des bâtiments plus grands sur les sites des campus permet d'exploiter les synergies (p. ex. utilisation commune des cafeterias ou des grandes salles de conférence) et de gagner en efficacité. La taille des bâtiments accueillant les postes de travail a évolué comme suit en raison des mesures du schéma directeur 2024 :

	2010	2024	Valeurs cibles 2024
Bâtiments > 200 postes de travail	62 %	78 %	74 %
Bâtiments 100 à 200 postes de travail	22 %	14 %	15 %
Bâtiments 50 à 100 postes de travail	9 %	6 %	6 %
Bâtiments < 50 postes de travail	7 %	2 %	5 %

Tableau 4 : Évolution de la taille des immeubles de bureau entre 2010 et 2024, et impact probable selon le schéma directeur 2024

2.4 Évolution des coûts d'hébergement

Sans mesures appropriées, les coûts d'hébergement annuels dans le portefeuille du schéma directeur 2024 auraient augmenté de 10 %. Ce schéma visait à empêcher une telle hausse. L'évolution du statu quo des coûts (courbe rouge) et l'estimation des coûts découlant de l'objectif du schéma directeur 2024 (courbe vert clair) ont été calculées en 2010 sur la base de l'hypothèse d'une stagnation des postes de travail. L'évolution effective des coûts est majoritairement conforme aux calculs ; à la fin de la période sous revue, elle affiche un niveau inférieur malgré les 4000 postes de travail supplémentaires.

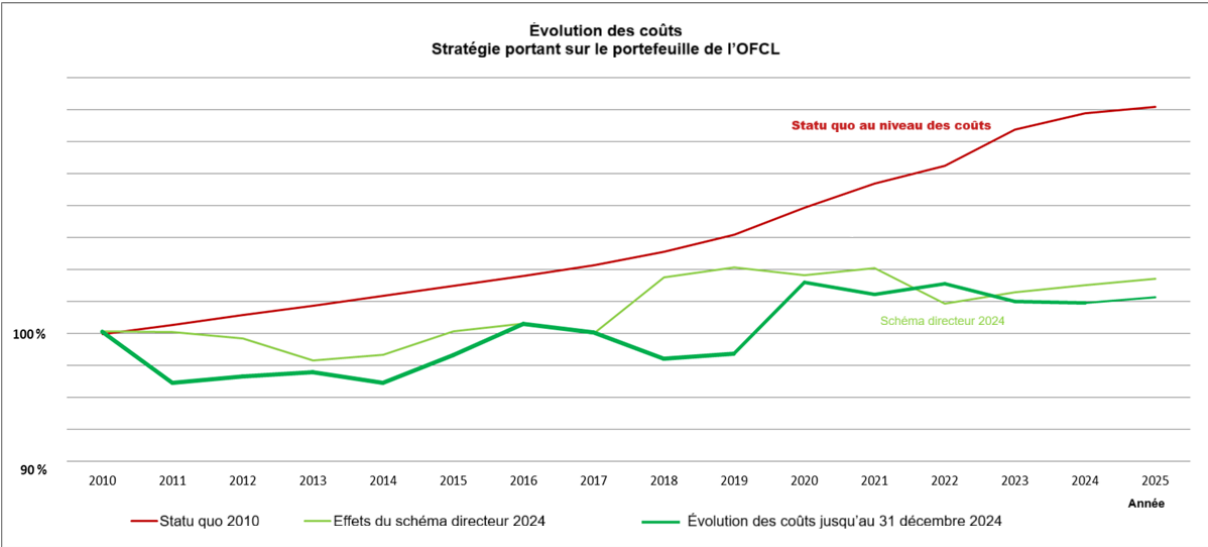


Illustration 6 : Évolution des coûts de l'hébergement dans les bâtiments pertinents pour le schéma directeur entre 2010 et 2024 (état au 31 décembre 2024)

2.4.1 Coûts d'investissement

Le tableau suivant montre l'impact des mesures prises dans le schéma directeur 2024 sur les coûts d'investissement par poste de travail entre 2012 et 2024.

	2012	2024	Valeurs cibles 2024
Coûts d'investissement par poste de travail	150 000 francs	127 643 francs	138 000 francs

Tableau 5 : Évolution des coûts d'investissement par poste de travail entre 2012 et 2024, ainsi que la valeur cible selon le schéma directeur 2024

Les coûts d'investissement par poste de travail ont fléchi de 14,9 % grâce à la concentration sur les sites des campus, à l'application de normes relatives aux postes de travail et aux constructions, ainsi qu'à l'exploitation des synergies. L'objectif correspondant du schéma directeur 2024 a été dépassé d'environ 7,5 %.

2.4.2 Coûts d'exploitation

Le tableau ci-après présente l'évolution des coûts d'exploitation par mètre carré de surface de plancher (SP) entre 2012 et 2024 et l'objectif correspondant du schéma directeur 2024.

	2012	2024	Valeurs cibles 2024
Coûts d'exploitation par m ² SP	71 francs	65,75 francs	65 francs

Schéma directeur 2024 : rapport final

<i>Coûts d'exploitation par m² SP en tenant compte du renchérissement</i>	<i>74,91 francs</i>	65,75 francs	<i>68,58 francs</i>
--	---------------------	---------------------	---------------------

Tableau 6 : Évolution des coûts d'exploitation par m² SP entre 2012 et 2024, objectif et impact probable selon le schéma directeur 2024 du 15 avril 2011

L'inflation enregistrée pendant et après la pandémie de COVID-19 a fortement pesé sur les coûts d'exploitation. Elle était de 5,5 % entre 2012 et 2024. Après correction du renchérissement, l'objectif a été dépassé d'environ 4,1 %.

3. Mesures de construction mises en œuvre dans le cadre du schéma directeur 2024

3.1 Campus de Zollikofen

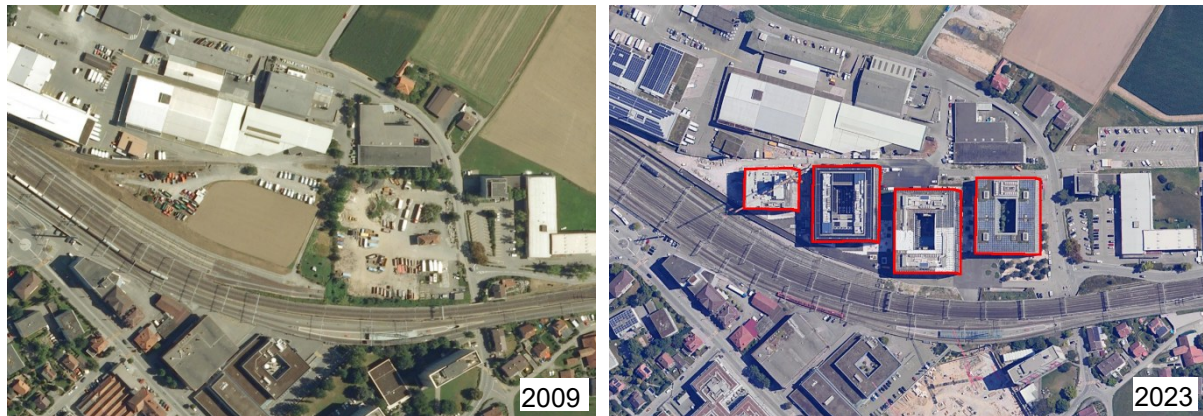


Illustration 7 : Campus de Zollikofen en 2009 (à gauche) et en 2023 (à droite) ; Google Earth

Contexte

Conformément à l'axe stratégique visant à concentrer les unités administratives dans de grands bâtiments adaptables appartenant à la Confédération, des projets de construction ont été initiés en quatre étapes sur le nouveau campus de Zollikofen. L'objectif était de regrouper les unités administratives, de créer des structures durables et économiques sur le long terme et d'accroître la souveraineté d'utilisation par rapport aux dépendances induites par la location. Le projet a été réalisé en quatre étapes sur l'ancien site industriel « Meielen ». Les nouveaux bâtiments efficaces sur le plan énergétique accueillent l'Office fédéral de l'informatique et de la télécommunication (OFIT), le Centre de services informatiques du Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (ISCeco), le Centre de services informatiques du Département fédéral de justice et police (CSI-DFJP) et des unités administratives du Département fédéral des affaires étrangères (DFAE). L'Office fédéral de la douane et de la sécurité des frontières (OFDF) emménagera en 2027 dans la quatrième et dernière étape.

Conséquences

- Optimisation des surfaces et de l'exploitation : le regroupement de plusieurs sites a permis d'uniformiser les processus d'exploitation et d'utiliser des infrastructures communes (loge, salles de réunion, espace dédié aux travaux d'impression, etc.).
- Réduction des loyers et des coûts : l'abandon de l'ancien bâtiment de la Direction du développement et de la coopération, de cinq anciens ouvrages de l'OFIT et d'autres immeubles non rentables a permis de résilier des baux externes représentant quelque 16 millions de francs par an.
- Les nouveaux bâtiments conformes au SNBS et à la norme MINERGIE P-ECO ainsi que la planification à long terme axée sur le cycle de vie se sont traduits par une réduction des coûts d'investissement et d'exploitation.
- Flexibilité et qualité des postes de travail : la structure axée sur la norme « multispace » et sur le concept de campus favorise les formes de travail flexibles et collaboratives, permet des utilisations polyvalentes en cas d'exigences changeantes et améliore la qualité des lieux.

Schéma directeur 2024 : rapport final

- En fin de compte, la construction par étape des bâtiments de Zollikofen a eu des effets notables en matière d'économie, d'exploitation et d'écologie : amélioration de la durabilité des bâtiments, réduction des frais de fonctionnement, augmentation de la flexibilité d'utilisation, réduction des risques en supprimant la dépendance vis-à-vis de rapports locatifs externes.

3.2 Campus d'Ittigen



Illustration 8 : Campus d'Ittigen en 2009 (en haut) et en 2023 (en bas) ; Google Earth.

Contexte

Le campus d'Ittigen a été agrandi pour adapter les infrastructures du Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC) à la hausse des exigences et des effectifs. Les nouveaux bâtiments sis Worblentalstrasse 66 et Pulverstrasse 11/13 ont permis de créer respectivement 100 et 600 postes de travail. Ils accueillent désormais l'Office fédéral du développement territorial, l'Office fédéral des routes et l'Office fédéral de l'énergie.

Conséquences

- Amélioration des conditions de travail, grâce à davantage d'espace et une meilleure luminosité.
- Exploitation des synergies (situation centrale et courts trajets).
- Réduction des frais de location externes d'environ 1 million de francs par an.
- Diminution des coûts d'exploitation grâce à une domotique moderne et efficace sur le plan énergétique.
- Durabilité grâce au principe « Zero Emission LowEx » et à une installation photovoltaïque.
- Construction en bois ou en alliage bois / béton respectueuse des ressources, d'où une réduction des écopoints.

3.3 Campus de la Guisanplatz

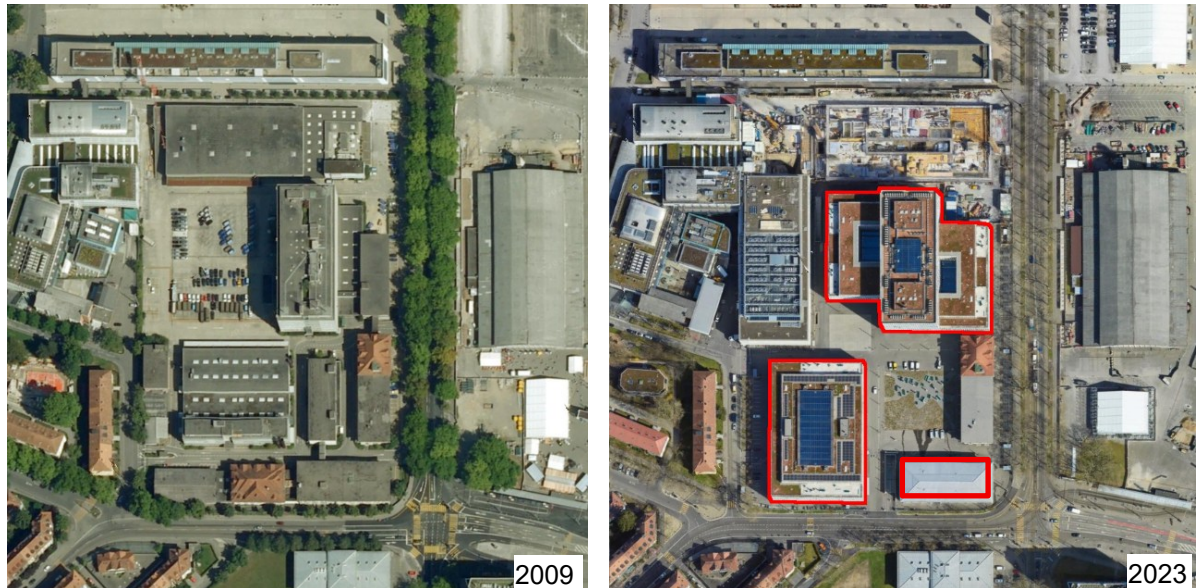


Illustration 9 : Campus de la Guisanplatz en 2009 (à gauche) et en 2023 (à droite) ; Google Earth

Contexte

Le projet de la Guisanplatz de Berne a été réalisé dans le cadre de la mise en œuvre d'Armée XXI et du pôle de développement de Wankdorf. Un centre administratif d'environ 4700 postes de travail est érigé sur l'ancien site de l'armée. La première étape du projet, qui a créé quelque 2700 postes de travail, a été exécutée après un concours de projets sélectif. L'objectif était de trouver une solution efficace et durable répondant aux exigences futures grâce aux effets de synergie des différentes organisations utilisatrices et à une utilisation optimale de l'espace.

Les bâtiments construits lors de cette étape accueillent désormais l'Office fédéral de l'armement (armasuisse), l'Office fédéral de la police (fedpol), l'Office fédéral de la protection de la population et le Ministère public de la Confédération (MPC).

Conséquences

- Économies de loyers d'environ 12,4 millions de francs par an sur les 40 prochaines années
- Création de quelque 2700 postes de travail supplémentaires
- Exploitation des synergies en regroupant des unités d'organisation apparentées
- Diminution des coûts d'exploitation grâce à une domotique moderne et efficace sur le plan énergétique
- Amélioration du bilan écologique grâce à l'utilisation de la géothermie, du photovoltaïque et des eaux de pluie
- Respect d'exigences de sécurité élevées pour les services fédéraux importants en matière de sécurité
- Optimisation de l'allocation des locaux et amélioration des conditions de travail grâce à un climat intérieur sain
- Respect des normes de durabilité (SNBS, MINERGIE P-ECO et label « Gutes Innenraumklima »)

3.4 Campus de Liebefeld

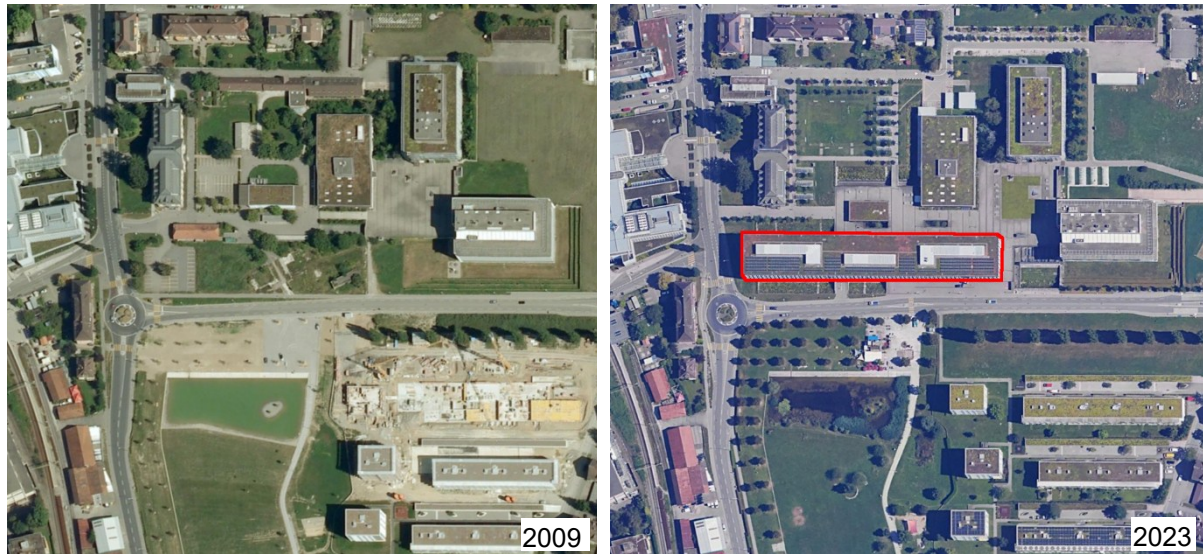


Illustration 10 : Campus de Liebefeld en 2009 (à gauche) et en 2023 (à droite) ; *Google Earth*

Contexte

Offrant 720 postes de travail supplémentaires pour un total de 1900, le campus de Liebefeld s'est doté d'une nouvelle construction destinée à l'Office fédéral de la santé publique (OFSP). Ce nouveau bâtiment offre un environnement de travail flexible qui répond aux besoins actuels et futurs de l'OFSP et d'autres services publics. Lors de cet agrandissement, l'accent a été mis sur une utilisation durable des surfaces, un raccordement adéquat aux transports publics et une amélioration des infrastructures pour le personnel. L'agrandissement actuel de l'étage de liaison créera 50 postes de travail supplémentaires.

Conséquences

- Regroupement des unités d'organisation de l'OFSP réparties auparavant dans cinq bâtiments sur un seul site, ce qui permet d'optimiser les processus opérationnels.
- Économies d'environ 5,4 millions de francs par an grâce à l'abandon des bâtiments loués
- Réduction des coûts d'exploitation grâce à des bâtiments efficaces sur le plan énergétique
- Réduction des frais de déplacement improductifs de la conciergerie et du personnel de nettoyage ; utilisation plus efficace des matériaux, des pièces de rechange et des machines de nettoyage
- Avantages opérationnels : infrastructures communes (loge, salles de réunion, espaces dédié aux travaux d'impression, etc.), simplification des processus opérationnels (organisation des processus, communication), suppression des temps de trajet ainsi que des frais de transport et de coursier entre les différents sites de l'office

4. Défi dans la mise en œuvre du schéma directeur 2024

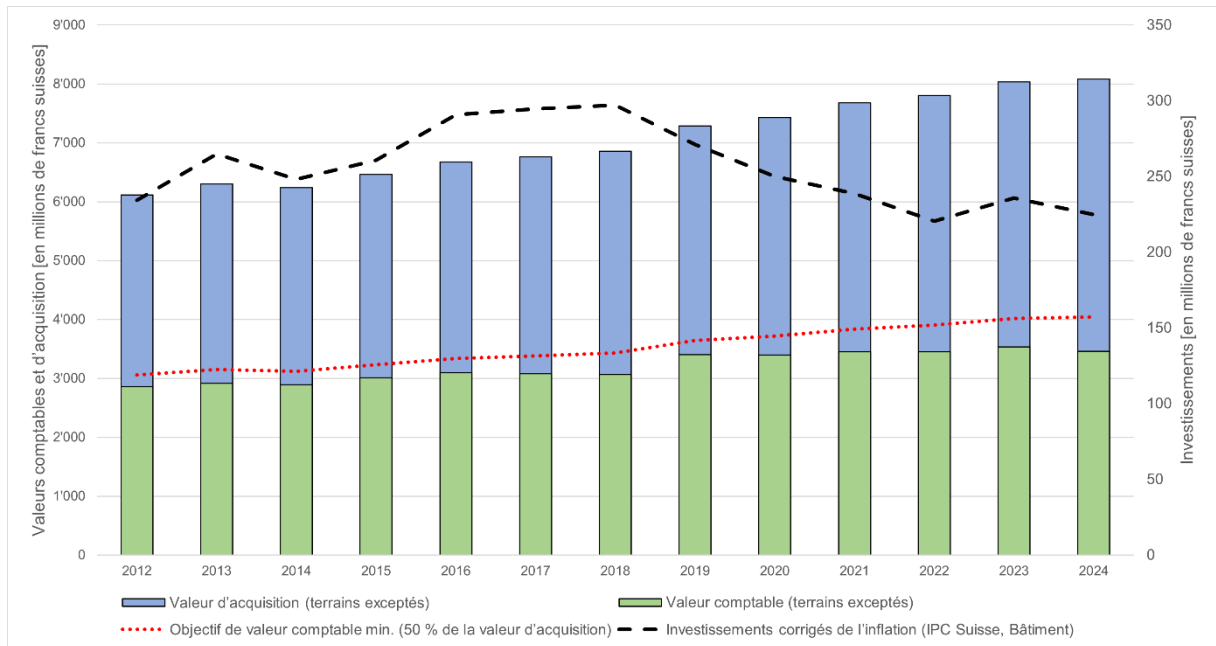


Illustration 11 : Évolution de la valeur d'acquisition et de la valeur comptable des bâtiments ainsi que du crédit d'investissement

La croissance du portefeuille immobilier de l'OFCL, la baisse simultanée des dépenses d'investissement et la hausse du renchérissement de la construction ont constitué les principaux défis dans la mise en œuvre du schéma directeur 2024.

Selon une analyse, la valeur de ce portefeuille a sensiblement augmenté en 13 ans (de 2012 à 2024), sa progression atteignant 25 % au total. Le portefeuille est désormais valorisé à hauteur de 10 milliards de francs, dont quelque 8 milliards pour les bâtiments et 2 milliards pour les terrains. Pendant cette période, la valeur d'acquisition des bâtiments a même crû de 31 %. Cette hausse tient essentiellement à la réalisation de nouveaux centres fédéraux pour requérants d'asile en application de la nouvelle loi sur l'asile, au développement des infrastructures sportives pour mettre en œuvre le plan d'action de la Confédération pour encourager le sport, à la reprise des immeubles de l'OFDF et aux nouvelles tâches de la Confédération qui ont nécessité des postes de travail supplémentaires. Durant la période sous revue, le renchérissement de la construction a progressé d'environ 15 % en Suisse, voire davantage à l'étranger, tandis que les dépenses d'investissement corrigées de l'inflation ont reculé d'environ 4 %. En termes nominaux, celles-ci se sont accrues, passant de 234 à 258 millions de francs (+ 10 %), mais elles ne représentent que 225 millions après correction de l'inflation.

Vu ce qui précède, les priorités en matière de projets ont dû être régulièrement redéfinies ces dernières années. En effet, la croissance du portefeuille immobilier et des besoins des utilisateurs se heurte au recul des moyens financiers disponibles. Par conséquent, le taux de maintien du bon fonctionnement et de la valeur diminue et l'état général du portefeuille se dégrade. Cette évolution se traduit par un écart entre la valeur comptable minimale (soit 50 % de la valeur d'acquisition des bâtiments) visée dans le cadre de la gestion immobilière durable et la valeur comptable effective, écart qui s'est continuellement creusé au cours de la période considérée.

5. Conclusion relative au schéma directeur 2024 et perspectives en matière de formes de travail flexibles

Les dimensions « rentabilité », « écologie » et « société » présentent des atouts majeurs après l'achèvement réussi des mesures du schéma directeur 2024 pour l'administration fédérale civile.

Sur le plan économique, ces mesures se sont traduites par une réduction sensible des coûts d'hébergement et d'exploitation dans le portefeuille concerné : les surfaces sont mieux utilisées, et les dépenses de loyers, ainsi que les frais annexes ont diminué durablement. La mise en place d'indices de surface standardisés et de concepts d'aménagement modulaires a accéléré les processus de planification et abaissé les coûts des déménagements, ce qui a permis de réaliser les investissements de manière plus ciblée et avec un moindre risque. Les effets d'échelle induits par l'exploitation des synergies et la consolidation des sites ont également réduit le total des coûts d'infrastructure et d'exploitation. Dans l'ensemble, les coûts du cycle de vie des immeubles sont plus faciles à prévoir et à gérer.

Sur le plan écologique, le schéma directeur a sensiblement amélioré la consommation d'énergie et les émissions. Les assainissements énergétiques et l'optimisation de la technique des bâtiments (systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation) ont réduit le besoin en énergie de manière significative. De plus, les directives sur les matériaux durables et les stratégies de recyclage ont contribué à améliorer le bilan environnemental.

Sur le plan sociétal, les mesures ont grandement amélioré les offres de postes de travail pour le personnel. Le mélange d'espaces de collaboration et de zones pour travailler au calme, les postes de travail modernes et ergonomiques, ainsi que la qualité accrue des locaux ont influé favorablement sur le bien-être et la productivité. Les modèles de travail flexibles ont permis de mieux concilier vie professionnelle et vie privée, accentuant dès lors la fidélisation et la satisfaction du personnel. Les processus de communication et de participation transparents pendant la mise en œuvre ont renforcé l'acceptation et la confiance, tandis que les décisions ciblées relatives aux sites ont atténué les effets régionaux.

À présent que toutes les mesures sont réalisées, l'évaluation finale est clairement positive : le schéma directeur 2024 a atteint ses objectifs, voire les a dépassés, dans les trois dimensions examinées. Il a engendré non seulement des économies notables et des améliorations écologiques, mais également une amélioration durable de la qualité sociétale de l'environnement de travail. L'effet combiné des modernisations techniques, de la réorientation organisationnelle et de la mise en œuvre participative a créé une infrastructure résiliente, responsable et porteuse d'avenir, qui renforce et soutient durablement la productivité de l'administration fédérale civile.

L'achèvement de ce schéma directeur à la fin 2024 marque également le début de la mise en œuvre du schéma directeur consacré aux formes de travail flexibles à l'échelle nationale, qui prévoit d'autres optimisations significatives. L'introduction du partage de postes de travail, qui permet de réduire les surfaces nécessaires, couplée aux modèles de travail hybrides correspondants, les infrastructures collaboratives numériques et la gestion ciblée des sites devraient réduire les coûts d'exploitation d'ici à 2036 ; les surfaces de bureau par équivalent plein temps devraient diminuer d'environ 17 %, abaissant dès lors les coûts d'hébergement et les émissions de gaz à effet de serre.

En plus des avantages directs liés à la réduction des frais de location et des coûts d'exploitation, le schéma directeur offre une plus grande flexibilité pour répondre aux futures exigences des tâches fédérales. Une mise en œuvre coordonnée basée sur des indices clairs, l'influence de la hiérarchie dans la gestion du changement et des normes strictes concernant les espaces de bureau et la durabilité sont primordiales pour éviter que les

Schéma directeur 2024 : rapport final

potentiels d'économie influent négativement sur le bien-être. Globalement, le schéma directeur subséquent permet de pérenniser les progrès économiques, écologiques et sociaux déjà accomplis et d'accroître l'efficacité, la durabilité et la résilience de l'administration fédérale civile à l'horizon 2036.