

Mise en œuvre des objectifs qualitatifs du modèle de locataires

L'essentiel en bref

Dans le cadre du présent audit, le CDF a examiné auprès du Secrétariat général du DDPS (SG-DDPS) la mise en œuvre, par la gestion immobilière du DDPS, des objectifs et des principes stratégiques définis. La transparence, la prise de conscience des coûts et le comportement économique devaient notamment être améliorés.

Des efforts doivent encore être déployés pour atteindre les objectifs du modèle de locataires introduit il y a huit ans

Le modèle de locataires du DDPS a été introduit en 2007 avec pour objectif principal «un abaissement des coûts de l'immobilier au DDPS à l'aide d'un système de gestion présentant les loyers de façon transparente, dans le but d'améliorer l'utilisation optimale des infrastructures existantes et d'accroître l'efficacité des investissements».

Aujourd'hui, la gestion immobilière du DDPS calcule pour chaque objet les coûts de location et les communique au locataire. Cependant, ces données sont considérées le plus souvent uniquement à titre informatif et ne sont pas utilisées pour la gestion financière, qui se fonde essentiellement sur les crédits d'investissement plutôt que sur les loyers. Une telle approche peut avoir pour conséquence une vision restreinte, des rôles pas suffisamment assumés et la prise de décisions pas assez fondées.

Les points faibles de la solution actuelle sont connus de longue date. Le DDPS a mené sa propre analyse à ce sujet et identifié différentes possibilités d'amélioration.

Des indicateurs manquent pour le pilotage et les directives n'ont pas été mises en œuvre

L'occupation effectivement nécessaire des objets est un paramètre essentiel de pilotage pour la gestion des coûts de l'immobilier. Bien que l'évaluation de l'occupation des objets ait été ordonnée au plus tard en 2009, elle n'a pas été mise en œuvre de manière systématique. Du moins, aucune donnée détaillée n'était disponible à ce sujet à fin 2014.

La gestion au SG-DDPS ne s'appuie pas sur un système structuré de gestion de l'information

La direction politique et stratégique de la gestion immobilière du DDPS incombe au département. Dans ce cadre, le SG-DDPS doit notamment garantir le contrôle de gestion sous forme de rapports périodiques de tous les acteurs. Un système de rapports qui documenterait de manière systématique l'état et l'évolution qualitative du portefeuille immobilier ainsi que l'occupation effective fait défaut.

Le nouveau projet de modèle de locataires devrait apporter des solutions après sa mise en œuvre prévue en 2017

Afin de combler les lacunes, le DDPS a mis sur pied en automne 2014 un groupe de travail spécialisé dans l'immobilier sous la direction de sa secrétaire générale et lancé un nouveau projet «optimisation de la gestion immobilière au DDPS – projet modèle de locataires». Ce dernier récapitule de manière détaillée tous les points faibles. Il devrait être introduit à fin 2016.



Le CDF juge le projet ambitieux. Parmi les points positifs, il relève d'une part que le DDPS a entrepris une analyse exhaustive des lacunes du modèle de locataires et qu'il entend dégager un potentiel d'optimisation dans le cadre d'un nouveau projet. En revanche, il s'est révélé d'autre part que la recherche de solutions prendrait près de trois ans pour un modèle utilisé depuis plusieurs années déjà. Des modifications des systèmes informatiques et, comme c'est le cas pour beaucoup de projets, l'engagement ponctuel de collaborateurs externes sont aussi prévus.

Faute de données fiables (seules des hypothèses ont été formulées quant à l'avenir), le CDF n'a pas vérifié l'économicité du projet, dont les coûts totaux sont estimés à 1,4 million de francs avec une réduction attendue des frais de location. En l'état actuel des choses et vu la taille du projet, le total des coûts estimés semble trop serré.

Texte original en allemand