

# La stratégie immobilière de l'Etat de Vaud:

lignes directrices  
à l'horizon 2020



# La stratégie immobilière de l'Etat de Vaud:

lignes directrices  
à l'horizon 2020



## Impressum

### Editeur

SIPaL, Service immeubles, patrimoine et logistique  
Place de la Riponne 10  
CH-1014 Lausanne  
info.sipal@vd.ch

Avec la collaboration de:  
Marc Comina, Farner Consulting SA, Lausanne

### Rédaction

Philippe Pont	chef de service
Sylvie Traimond	adjointe au chef de service
Eric Aellen	directeur de la Centrale d'achats de l'Etat de Vaud (CADEV)
Stéphanie Cantalou	architecte cantonale, responsable de la Division architecture et ingénierie
Laurent Chenu	conservateur cantonal, responsable de la Section monuments et sites
Yves Golay	architecte, responsable de la Section planification, projets et travaux
Claude Peguiron	ingénieur, responsable de la Section opérations immobilières
Roland Perrin	régisseur et courtier en immeubles diplômé, responsable de la Division immobilier
Nicole Pousaz	archéologue cantonale, responsable de la Section archéologie cantonale
Yves Roulet	ingénieur en environnement, responsable de la Section énergie, environnement et infrastructures

### Graphisme

Laurent Bailly, Synergies.ch

### Photos

Laurent Bailly	Yverdon-les-Bains – Centre professionnel du Nord vaudois, pp. couverture et pp.10-11
Jean-Philippe Daulte © jph-daulte-photo.com	Yverdon-les-Bains – Centre professionnel du Nord vaudois, pp. 6-9, 12-17
Bureau Galletti & Matter architectes	Lausanne – Ecole supérieure de la santé, p. 4
Pierre Boss	Yverdon-les-Bains – Tribunal d'arrondissement de la Broye et du Nord vaudois, p. 20
Fred Hatt photographe	Bursins – Centre d'entretien des Routes Nationales, pp. 22-27, p. 38
Fibbi-Aeppli Photographes	Grandson – Eglise médiévale Saint-Jean-Baptiste, pp. 28-29 Romainmôtier – Eglise, p. 38
Yves Eigenmann, Fribourg	Lausanne – Salle de sport ouest du gymnase de Beaulieu, pp. 32-35
Georg Aerni	Payerne – Gymnase intercantonal de la Broye, p. 38
Rémy Gindroz	Château d'CEX – Temple, p. 38
Atelier Pont 12 Architectes SA	Morges – Arsenal, p. 38
EDIT – Ariel Huber	Palézieux – Etablissement de détention pour mineurs – Aux Léchaies (maquette du concours), p. 38 Lausanne – Centre d'orientation et de formation professionnelles, p. 38
Corinne Cuendet photographe, Clarens	Cotterd – Cure, p. 38

### Impression

Imprimé sur papier Balance Pure – 100% vieux papier certifié FSC  
Label Imprim'Vert – gestion des déchets et encres végétales  
Imprimerie Cavin, Grandson



### Copyright

Service immeubles, patrimoine et logistique, Etat de Vaud  
Reproduction autorisée avec mention de la source, sauf à des fins commerciales  
© Etat de Vaud, Lausanne, janvier 2011

# Sommaire

---

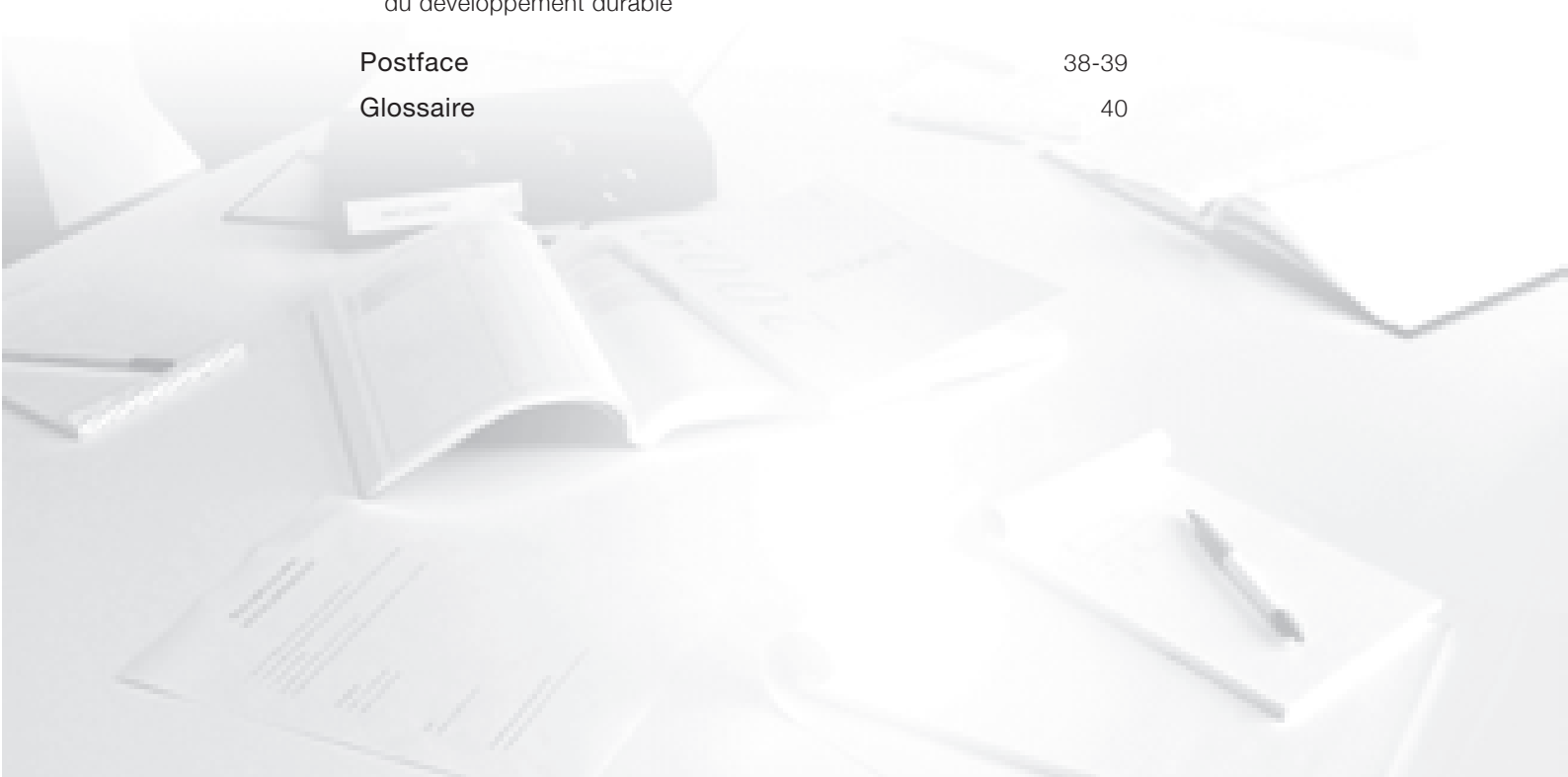
Préface	4-5
La stratégie immobilière de l'Etat de Vaud (résumé)	6-7
De la parole aux actes	8-9

Les cinq piliers de la stratégie	10-11
----------------------------------	-------

<b>1</b> Privilégier la propriété plutôt que la location	12-17
A. Déployer une stratégie de propriétaire	
B. Optimiser les surfaces louées	
C. Occuper judicieusement le territoire	
<b>2</b> Gérer le patrimoine de l'Etat de manière flexible	18-21
• Investir et désinvestir	
<b>3</b> Adopter les principes du développement durable	22-27
• Considérer l'ensemble du cycle de vie des bâtiments	
• Viser l'efficacité énergétique, utiliser des énergies renouvelables	
<b>4</b> Préserver et valoriser le patrimoine	28-31
• Reconnaître et évaluer le patrimoine bâti de l'Etat	
• Faire connaître le patrimoine de l'Etat	
<b>5</b> Promouvoir une architecture exemplaire	32-37
• Viser la qualité grâce aux concours d'architecture	
• Anticiper les besoins de la société et de l'administration	
• La maîtrise des techniques au service du développement durable	

Postface	38-39
----------	-------

Glossaire	40
-----------	----





# Une stratégie cohérente qui s'inscrit dans la durée

---

En raison de nos activités et du climat, nous passons l'essentiel de notre temps à l'intérieur des bâtiments, et pour la plupart d'entre nous, l'environnement urbain représente le cadre de vie quotidien. Ce patrimoine bâti constitue un bien culturel essentiel qu'il s'agit de gérer avec clairvoyance et parcimonie. Définir aujourd'hui de tels principes dans une perspective de développement durable et qui s'inscrive dans le long terme relève autant de la nécessité que d'une volonté politique.

Le secteur de la construction englutit à lui seul 40% de l'énergie consommée, est responsable de 40% des déchets et mobilise probablement plus de 80% des matières premières. Quant au patrimoine immobilier de l'Etat – 1400 bâtiments dont la valeur à neuf avoisine CHF 4 milliards –, il représente une charge importante dans le budget de l'Etat, qui peut fortement varier en fonction des choix effectués pour son entretien et son affectation sur l'ensemble de son cycle de vie.

Ainsi, il s'agit d'un domaine où les questions environnementales, économiques et sociales se posent constamment et doivent trouver des réponses pertinentes.

Conscient de ces enjeux, le Gouvernement entend placer, par ce document stratégique, la gestion du patrimoine immobilier de l'Etat dans la perspective du développement durable et la faire converger, à l'instar d'autres politiques publiques, vers les objectifs de l'Agenda 21 cantonal et du programme de législation 2007-2012.

Les objectifs d'un Etat économiquement efficace, limitant son impact sur l'environnement au strict minimum et garantissant l'équité et la solidarité au sein de notre société débouchent sur des actions sectorielles. La stratégie immobilière durable vient ainsi compléter celles qui ont été précédemment adoptées pour les transports publics (2006), l'information sur le territoire (crédit-cadre de 2008 et projet de loi sur la géoinformation de 2010), l'informatique (2009), les routes et la promotion du vélo (2010). Ainsi, la feuille de route pour les services du DINF est claire et les défis à relever tout comme les moyens nécessaires pour y parvenir sont identifiés pour les 10 à 15 prochaines années. Une stratégie à long terme ne saurait se limiter aux prochaines échéances électorales. Elle doit au contraire manifester une vision politique qui va au-delà d'un tel horizon.

Le Service immeubles, patrimoine et logistique (SIPaL) dispose désormais d'objectifs et de missions validés par le Conseil d'Etat, tout en maîtrisant au sein d'un même service – depuis la fusion du Service immobilier et logistique (SIL) et du Service des bâtiments, monuments et archéologie (SBMA) – l'entier du cycle de vie d'un bâtiment, de la planification à la déconstruction, en passant par la construction, la rénovation, la transformation et l'exploitation.

Chapeautant la stratégie immobilière de l'ensemble des services constructeurs, le SIPaL détient aujourd'hui les outils et les compétences lui permettant, dans son domaine de responsabilité et d'expertise, de contribuer au développement durable et à l'exemplarité de l'Etat.

*François Marthaler  
Conseiller d'Etat  
Chef du Département des infrastructures*

# La stratégie immobilière de l'Etat de Vaud

Avec ce document, l'Etat de Vaud se dote d'une stratégie immobilière cohérente à l'horizon 2020. Proposée par le Service immeubles, patrimoine et logistique (SIPaL), validée par le Conseil d'Etat, celle-ci met l'accent sur la responsabilité particulière qui incombe à l'Etat en sa qualité de propriétaire de bâtiments. Lorsqu'il construit, rénove ou entretient, l'Etat doit faire preuve d'exemplarité. Sa gestion des projets et des budgets doit être rigoureuse. Les techniques qu'il adopte doivent répondre aux standards de qualité les plus élevés, en particulier dans les domaines prioritaires de la protection de l'environnement, de la durabilité et de la réhabilitation. Par la manière de gérer son patrimoine immobilier, l'Etat se veut source d'inspiration pour les autres bâtisseurs du canton, privés et publics.

**La stratégie immobilière de l'Etat de Vaud repose sur cinq piliers:**

**1**

## Privilégier la propriété plutôt que la location

Aujourd'hui, l'Etat loue environ 25% des surfaces dont il a besoin pour mener à bien ses missions de service public. Cette situation présente deux inconvénients majeurs. D'une part, elle génère des coûts élevés de CHF 43 millions de loyers par année. De l'autre, elle fait dépendre la politique immobilière de l'Etat du bon vouloir de propriétaires tiers. S'il veut maîtriser ses dépenses et conduire une politique immobilière cohérente sur le long terme, l'Etat doit, à chaque fois que les circonstances s'y prêtent, posséder les murs qu'il occupe. La nouvelle stratégie immobilière de l'Etat préconise donc la propriété plutôt que la location. Voir p.12 à p.17.

**2**

## Gérer le patrimoine de l'Etat de manière flexible

L'Etat est au service de la société. Or la société ne cesse d'évoluer et de se transformer. Avec les progrès technologiques, certains services peuvent être rendus à distance. De nouvelles normes sont fixées, par exemple en matière sismique. Pour gagner en efficacité, l'Etat peut être amené à se réorganiser, par exemple réduire à dix le nombre de ses districts. Dans la culture, l'école et la justice, des réformes et de nouveaux projets voient le jour. Enfin, de nouvelles techniques favorisent une meilleure protection de l'environnement. Dans tous ces domaines, l'Etat doit s'adapter en faisant preuve de flexibilité. La capacité de l'Etat à anticiper les besoins futurs de la société est un facteur clé dans la réussite d'une gestion patrimoniale cohérente sur le long terme. Voir p.18 à p. 21.



### Adopter les principes du développement durable

3

Une politique dite «durable» doit prendre en compte les aspects économiques, écologiques et sociaux du développement. Ce principe s'impose tout particulièrement dans le domaine de l'immobilier: responsable de près de 30% du total des émissions de gaz à effet de serre, le secteur englutit 40% de l'énergie consommée et génère 40% de l'ensemble des déchets produits chaque année en Suisse. Sans oublier que nous passons près de 95% de notre temps en environnement construit, qu'il s'agisse du logement ou du lieu de travail. Dans la gestion de son patrimoine immobilier, l'Etat de Vaud fait siens les principes du développement durable: il vise notamment l'efficacité énergétique et favorise les énergies renouvelables. Voir p.22 à p.27.

### Préserver et valoriser le patrimoine

4

L'inventaire des sites construits du canton de Vaud recense près de 200 000 bâtiments, dont environ 10% méritent protection sur la base de critères historiques, esthétiques, matériels ou autres. Il appartient à l'Etat de veiller à la sauvegarde de ce patrimoine historique, dans le respect des lois et des règlements en vigueur. Cette fonction de gardien de la mémoire collective revêt une importance particulière lorsqu'elle touche à des objets emblématiques – châteaux, églises, siège du parlement ou du gouvernement. Tous les travaux de rénovation entrepris sur ces édifices visent à préserver et à promouvoir la diversité du terrain culturel qui est le nôtre. Voir p.28 à p.31.

### Promouvoir une architecture exemplaire

5

Dans toutes ses interventions, l'Etat se veut exemplaire, tant au niveau des procédures administratives et légales, des techniques adoptées que de la conception et de la forme architecturales. Les concours sont le principal outil à sa disposition pour garantir, par une approche rigoureuse, une architecture de qualité. L'Etat entend recourir à toutes les formes reconnues de procédures de mise en concurrence (concours, mandats d'études parallèles, appels d'offres, etc.). Ainsi, le souci de continuité qui habite l'Etat est bidirectionnel: d'un côté, recevoir et transmettre ce qui nous est laissé en héritage; de l'autre, tout mettre en œuvre pour que les réalisations actuelles soient, un jour, jugées dignes d'être protégées et préservées – dignes, autrement dit, d'entrer au patrimoine du canton de Vaud. Voir p.32 à p.37.

*Ce document peut être consulté et téléchargé à l'adresse [www.vd.ch/sipal](http://www.vd.ch/sipal) ou commandé au Service immeubles, patrimoine et logistique (SIPaL), Riponne 10, 1014 Lausanne, 021 316 73 00.*

## De la parole aux actes

---

Validée par le Conseil d'Etat, la stratégie immobilière du canton de Vaud est mise en œuvre par le SIPaL. Ce dernier possède en son sein les compétences humaines et le savoir-faire techniques nécessaires pour planifier, entretenir, transformer, construire, gérer et conserver le parc immobilier cantonal, qui se compose de 2200 parcelles et de plus de 1400 bâtiments représentant une valeur d'assurance de CHF 4 milliards. Le SIPaL intervient également sur le patrimoine bâti historique et sur les sites archéologiques du canton, qui représentent un dixième du patrimoine national.

Le SIPaL fixe le cadre d'exécution par le biais de directives, d'instructions, d'outils et de méthodes de travail applicables à tous les services constructeurs de l'Administration cantonale, en particulier la Direction des constructions, ingénierie et technique (CIT) du CHUV et le Bureau de construction de l'Université de Lausanne-Dorigny (BUD), lesquels gèrent de manière autonome le parc immobilier hospitalier, respectivement universitaire.

L'immobilier s'inscrit dans un horizon à très long terme. Une gestion cohérente d'un parc immobilier s'accommode mal des à-coups et des brusques changements de cap. Au contraire, elle requiert une vision claire des objectifs fixés et des moyens à disposition pour les atteindre. A l'Etat de Vaud, la gestion du parc immobilier repose sur trois principes fondamentaux: le développement durable, une gestion par anticipation et la volonté d'ouverture.

### Le développement durable

Le Conseil d'Etat promeut une politique énergétique visant à construire une société respectueuse de son environnement et soucieuse de mieux préserver et répartir les ressources disponibles. Dans cette perspective, il a endossé l'objectif d'une société à 2000 Watts dans son programme de législature 2007-2012.

L'abaissement continu de la consommation d'énergie, par palier de 10% tous les 5 ans, devrait permettre de réduire d'environ deux tiers la consommation énergétique du parc immobilier de l'Etat d'ici à 2050. Il en résultera une diminution significative des émissions de CO<sub>2</sub>. Pour atteindre cet objectif, trois axes sont privilégiés: recourir aux énergies renouvelables, améliorer les moyens de transports publics et augmenter l'efficacité énergétique des bâtiments. Comme les dépenses de chauffage sont à l'origine de 40% des dépenses énergétiques et de 30% des émissions de gaz à effet de serre, le secteur du bâtiment a un rôle central à jouer en la matière.

Le SIPaL a créé en été 2000 la Conférence romande sur l'éco-construction, aujourd'hui affiliée à eco-bau, elle-même active en Suisse alémanique depuis 1989. Le groupe de pilotage Développement durable du service applique ou lance de nouvelles approches en évitant tout dogmatisme. A travers ses réflexions, échanges et actions, le groupe implémente la notion de développement durable dans les services constructeurs.

### Une gestion par anticipation

Le Conseil d'Etat, à travers le SIPaL, cherche à anticiper les changements afin d'en être le moteur. De très nombreux facteurs externes doivent être pris en compte pour gérer de manière efficace et rationnelle un parc immobilier, en particulier:

- L'accroissement et le vieillissement de la population. D'ici à 2020, le canton devrait compter 755 000 habitants, ce qui représente un solde positif d'environ 55 000 personnes par rapport à 2010. Parmi elles, 18,5% seront âgées de plus de 65 ans, contre 15% en 2010;
- La cyberadministration. De plus en plus de personnes ont accès à Internet; cette évolution a un impact sur les relations entre l'Etat et les citoyens;
- L'évolution des normes de construction et de sécurité. L'Etat se doit de mettre à la disposition de ses services des bâtiments répondant aux dernières normes en vigueur, par exemple dans le domaine du désamiantage, de la sécurité incendie ou encore de la protection parasismique.

Par ailleurs, l'Etat se fixe des priorités, comme celle de concentrer le développement de l'urbanisation – et la distribution des activités de l'Administration cantonale – dans les centres définis par le Plan directeur cantonal (PDCn).

La conjugaison de ces quelques facteurs – exemples parmi tant d'autres susceptibles d'influer sur la gestion d'un parc immobilier – générera de nouveaux besoins qui nécessiteront l'adaptation des bâtiments existants. Pour accompagner ces évolutions, l'Etat conçoit des outils d'analyse prospective et d'anticipation des besoins. Ce travail d'analyse vise plusieurs objectifs: transformer à temps les bâtiments existants pour qu'ils soient opérationnels le moment venu, acquérir de nouvelles surfaces ou construire de nouveaux bâtiments au bon endroit, et se défaire d'immeubles devenus inutiles par rapport aux missions de l'Etat.

Maintenir la valeur d'usage des bâtiments constitue une autre préoccupation constante de l'Etat. A cet effet, l'Administration cantonale a développé des outils de pilotage de la conservation du patrimoine immobilier, grâce auxquels il est possible de définir les moyens nécessaires pour maintenir à niveau les bâtiments existants. Cette politique implique de pouvoir disposer d'une marge de manœuvre financière pour appliquer les mesures adéquates, en particulier entreprendre les travaux indispensables à l'entretien des bâtiments, sans trop dépendre de la conjoncture économique.

## La volonté d'ouverture

Il incombe au SIPaL, qui regroupe en son sein toutes les compétences liées à la construction, de transformer la stratégie de l'Etat en une réalité sur le terrain. Les différentes divisions du service possèdent les connaissances métiers nécessaires pour assumer toutes les tâches inhérentes à la gestion d'un parc immobilier, à savoir les aspects stratégiques, la planification, la réalisation, l'exploitation, la gestion et la préservation.

Le savoir-faire du SIPaL est le résultat d'un processus continu de perfectionnement. Dans tous ses domaines de compétences, le service entretient des contacts réguliers avec différentes instances, publiques ou privées, conduisant des activités semblables. Tant au niveau fédéral, cantonal que communal, ces échanges permettent aux équipes concernées de: comparer leurs pratiques et leurs coûts, travailler en réseau, coopérer, partager des innovations et des expériences d'autres services constructeurs, et rester à la pointe dans l'utilisation d'outils modernes ou dans la mise en place de nouvelles démarches.

1 Etat propriétaire



2 Prise en compte des besoins



3 Préservation des ressources



4 Valorisation du patrimoine



5 Qualité architecturale

# Les 5 piliers

---



# 1<sup>er</sup> pilier

## Privilégier la propriété plutôt que la location

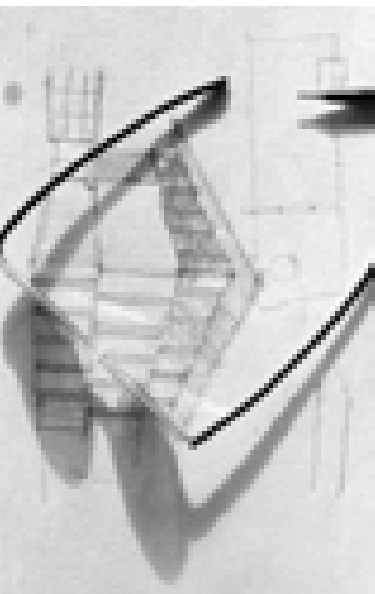
La population attend de ses autorités qu'elles suivent une ligne claire et cohérente en utilisant efficacement les deniers publics. Dans le domaine de l'immobilier, l'Etat de Vaud veut répondre à ces attentes légitimes en se dotant d'une stratégie à long terme qui mette l'accent sur la propriété. Les arguments en faveur d'une telle orientation stratégique sont nombreux. On mentionnera en particulier la dimension financière. Aujourd'hui, l'Etat verse chaque année CHF 43 millions de loyers à des propriétaires tiers. En procédant à des investissements ciblés, certains services installés chez des tiers pourront être relogés à l'Etat. Economie estimée: CHF 14 millions par année à l'horizon 2020. Dans tous les cas, l'enveloppe consacrée à la location de surfaces administratives doit être continuellement optimisée afin de maintenir les dépenses au plus bas.

Maîtriser les coûts est un objectif central, mais pas le seul argument en faveur d'une stratégie de propriétaire. C'est uniquement en résidant dans ses propres murs que l'Etat est véritablement en mesure d'assumer pleinement ses responsabilités en appliquant à lui-même sa stratégie immobilière, notamment en matière de développement durable. Enfin, dans certains cas, il en va de l'image de l'Etat dans la cité. L'Etat devrait avoir les moyens de remplir certaines de ses missions les plus emblématiques, notamment celle de rendre la justice, dans ses propres murs. Actuellement, à l'exception du Tribunal cantonal et du Tribunal d'arrondissement de la Broye et du Nord vaudois, toutes les autres juridictions sont en location.

*Yverdon-les-Bains – Centre professionnel du Nord vaudois*

1





## Planification

Aujourd'hui, hors écoles et activités spécifiques (prisons, musées, etc.), sur l'ensemble des surfaces administratives dont il a besoin (247 600 m<sup>2</sup>), l'Etat en loue plus de la moitié (52,3% pour être précis), ce qui représente 129 600 m<sup>2</sup>. L'objectif consiste à ramener ce taux de location à environ 30% d'ici à la fin de la législature 2017-2022, ce qui implique de diminuer d'environ 45 000 m<sup>2</sup> les surfaces locatives. L'acquisition de surfaces équivalentes représente un investissement à hauteur de CHF 200 millions sur douze ans. Cette stratégie sera financièrement neutre pour le budget de l'Etat à moyen terme et sera bénéficiaire à l'issue de la période d'amortissement de chaque objet.

En parallèle, il y aura lieu de couvrir également les nouveaux besoins de l'Etat par des surfaces en propriété. Ils sont estimés à environ 5 000 m<sup>2</sup> pour les services administratifs, et à 30 000 m<sup>2</sup> pour les surfaces affectées à l'enseignement. Au total, les investissements nécessaires à cette opération représentent CHF 165 millions. Cette prochaine décennie, l'Etat prévoit également des désinvestissements de l'ordre de CHF 15 millions, le besoin financier global s'élève à CHF 350 millions (CHF 200 millions + CHF 165 millions – CHF 15 millions). Voir tableau p. 20.

### Priorités

- A Déployer une stratégie de propriétaire
- B Optimiser les surfaces louées
- C Occuper judicieusement le territoire

### Eléments financiers

- Investissements de CHF 16 millions par année d'ici à 2022 pour déplacer certains services de surfaces locatives vers des surfaces en propriété
- Investissements de CHF 14 millions par année d'ici à 2022 pour couvrir les nouveaux besoins de l'Etat
- Economie de loyers à l'horizon 2020: CHF 14 millions par année



## A Déployer une stratégie de propriétaire

La nouvelle stratégie immobilière de l'Etat marque une rupture avec les anciennes pratiques. Longtemps, pour loger ses services administratifs, l'Etat n'a pas investi dans la pierre – ou seulement de manière ponctuelle. Ainsi, ces dernières décennies, les besoins croissants de l'Etat ont pour l'essentiel été couverts par la location, avec pour corollaire une augmentation constante des loyers payés à des tiers. Aujourd'hui, la stratégie de l'Etat propriétaire vise à réduire très sensiblement cette dépendance externe. A cette fin, deux axes sont privilégiés: acquérir de nouvelles surfaces administratives et valoriser certains terrains ou bâtiments désaffectés (par exemple des friches industrielles) pour les mettre à la disposition des services de l'Etat.

En investissant dans la pierre, l'Etat amortit et n'est pas tributaire des effets conjoncturels. Par ailleurs, sur le long terme, la valeur des immeubles dont l'Etat est propriétaire augmente. En cas de cycle baissier ou de bulle immobilière, l'Etat n'en supporte pas les conséquences: contrairement à un privé, il n'a pas l'obligation de se séparer d'un bien à un moment inopportun par manque de liquidités.

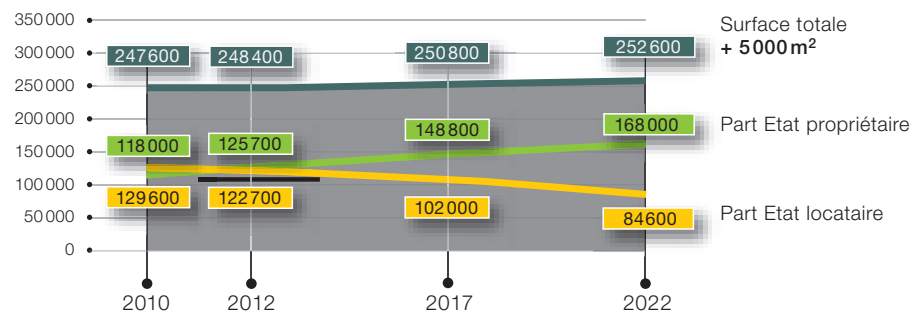
Une stratégie de propriétaire efficiente est soumise à deux conditions essentielles. Premièrement, la disponibilité de moyens suffisants, terrains et crédits, indépendamment de la conjoncture. A cette fin, une rubrique dédiée à l'acquisition d'immeubles pourrait être inscrite dans le plan annuel d'investissement.



Deuxièmement, la connaissance par anticipation des orientations prises par l'Etat dans l'organisation territoriale et la gestion de ses infrastructures: concentration versus décentralisation, bâtiments spécifiques selon le type d'activités, création de pôles régionaux ou encore proximité des transports en commun. Sur cette base, le SIPaL prospecte les régions où l'Etat exerce des missions et activités pérennes en vue de l'acquisition d'immeubles ou de terrains non construits.

### Evolution des surfaces administratives louées/en propriété de l'Etat de Vaud (2010-2022)

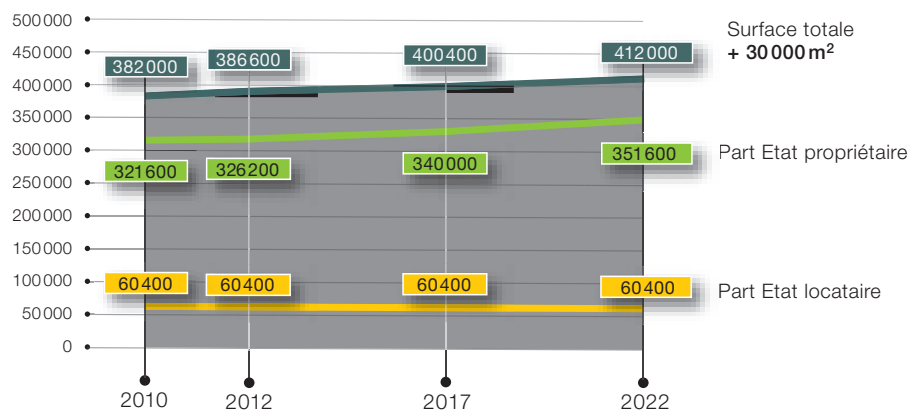
#### Surfaces en m<sup>2</sup>



**Remarque:** les surfaces Etat propriétaire étant des surfaces de plancher, elles ont été diminuées de 20% afin de pouvoir les comparer avec les surfaces Etat locataire qui sont des surfaces locatives. Les périodes retenues correspondent aux fins de législature (2012, 2017 et 2022).

### Evolution des surfaces dédiées à l'enseignement louées/en propriété de l'Etat de Vaud (2010-2022)

#### Surfaces en m<sup>2</sup>



**Remarque:** les surfaces Etat propriétaire étant des surfaces de plancher, elles ont été diminuées de 20% afin de pouvoir les comparer avec les surfaces Etat locataire qui sont des surfaces locatives. Les périodes retenues correspondent aux fins de législature (2012, 2017 et 2022).



## B Optimiser les surfaces louées auprès de tiers

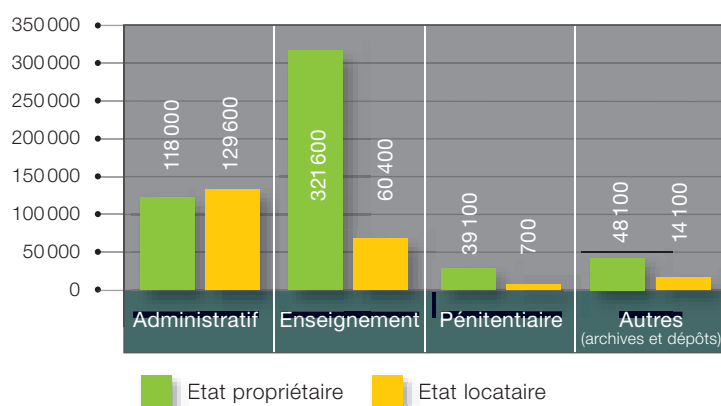
L'Etat doit investir dans les infrastructures immobilières nécessaires à l'accomplissement de ses missions pérennes, mais continuer à recourir à la location pour les activités susceptibles d'évoluer. Pour une minorité des activités de l'Etat, celles qui pourraient se modifier, la flexibilité qu'offre la location reste intéressante. A l'avenir, la gestion immobilière de l'Etat de Vaud continuera donc à se composer de deux portefeuilles distincts: les bâtiments en propriété et les surfaces louées.

A l'heure actuelle, pour les affectations principales (voir graphique ci-dessous), l'Etat de Vaud possède 72% des locaux qu'il utilise, soit 527 000 m<sup>2</sup>. Cette part propriétaire varie d'un domaine d'activités à l'autre: l'Etat est propriétaire à hauteur de 98% dans le domaine pénitentiaire, de 84% dans le domaine de l'enseignement et de 77% pour les autres activités. Dans le domaine administratif (pour l'essentiel, il s'agit des bureaux dans lesquels sont logés les différents services administratifs), cette part propriétaire ne représente que 48%, alors que la nouvelle stratégie immobilière pose comme objectif une part propriétaire qui devrait atteindre au minimum 70%. C'est donc ici que la stratégie aura l'impact le plus important.

L'évolution des besoins en surface de l'Etat requiert une gestion dynamique et prospective d'environ 800 baux à loyer. Cette gestion comprend plusieurs étapes: justification du besoin, prospection sur le marché, négociation avec les bailleurs et mise à disposition des locaux; pour les surfaces importantes, il faut ajouter la comparaison avec les coûts d'acquisition ou de construction d'immeubles. Le renforcement d'une gestion proactive des baux à loyer, en relation avec l'évolution des besoins annoncés par les services, permet d'optimiser les dépenses annuelles consacrées à la location.

### Surfaces totales louées/en propriété, selon le type d'affectation (état en 2010)

Surfaces en m<sup>2</sup>



**Remarque:** les surfaces Etat propriétaire étant des surfaces planchers, elles ont été diminuées de 20% afin de pouvoir les comparer avec les surfaces Etat locataire qui sont des surfaces locatives.

## Occuper judicieusement le territoire C

Une stratégie propriétaire ne s'improvise pas. L'achat de toute nouvelle surface doit faire l'objet d'une analyse approfondie et répondre à des critères précis. La répartition des services sur l'ensemble du canton en est un. A la suite du redécoupage administratif de 2008 (passage de dix-neuf à dix districts), l'organisation du canton en quatre régions s'est renforcée: Lausanne (Centre), Nord, Est et Ouest. Dans chacune d'elles, la création de Maisons d'Etat regroupant tous les services de l'Etat sous un même toit représente une amélioration du service au citoyen; de plus, elle entraîne une réduction des coûts en favorisant des synergies. Lausanne abrite en outre l'administration centrale des départements et les instances judiciaires majeures.

L'objectif principal consiste à stabiliser les besoins en locaux – résultat du regroupement des activités de l'Administration cantonale et de réformes plus générales – en possédant les surfaces situées dans les quatre pôles régionaux. Il est important pour l'Etat de pouvoir disposer d'un réservoir foncier et immobilier permettant de mettre en œuvre sa stratégie de propriétaire sur l'ensemble du territoire vaudois.

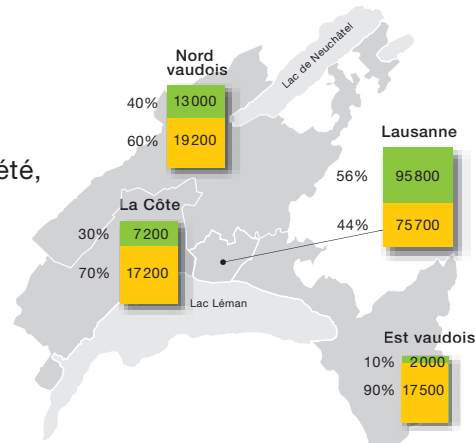
Le travail du SIPaL consiste à établir une cartographie prospective à deux ans des besoins des services en anticipant les effets de décisions légales, politiques ou de modifications des missions. Ensuite, en fonction des besoins (voir ci-dessous) et des opportunités, acquérir des terrains et des immeubles dans les différentes régions du canton. Ces nouveaux bâtiments doivent être localisés à proximité des transports publics afin d'inciter le personnel et les usagers des services de l'Etat à utiliser les transports en commun.



### Part des surfaces administratives de l'Etat de Vaud louées/en propriété, région par région (état en 2010)

Surfaces en m<sup>2</sup>

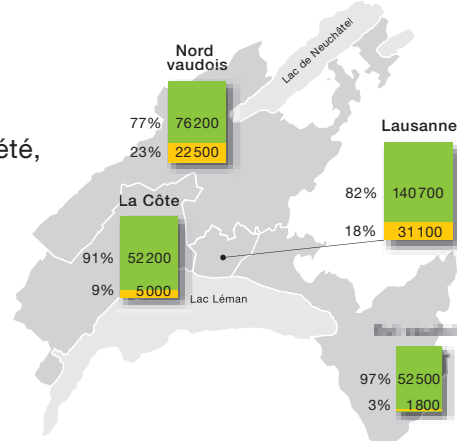
Source: SIPaL, données 2010



### Part des surfaces d'enseignement de l'Etat de Vaud louées/en propriété, région par région (état en 2010)

Surfaces en m<sup>2</sup>

Source: SIPaL, données 2010



■ Etat propriétaire    ■ Etat locataire

# 2<sup>ème</sup> pilier

## Gérer le patrimoine de l'Etat de manière flexible

Le patrimoine immobilier de l'Etat de Vaud, composé de 2 200 parcelles dont plus de la moitié sont bâties, doit constamment évoluer en fonction des besoins du canton. Une des missions du SIPaL consiste à garder en permanence une vue d'ensemble sur ce portefeuille afin de s'assurer qu'il y a bien adéquation entre, d'une part, les besoins actuels et projetés de l'Etat et, de l'autre, l'affectation des bâtiments. Pour maintenir cet équilibre, le SIPaL intervient pour entretenir, transformer, construire à neuf, échanger, acheter ou vendre, en se basant toujours sur une étude économique comparative des scénarios. S'ils répondent aux besoins, les terrains appartenant à l'Etat sont retenus en priorité lorsqu'il s'agit d'implanter de nouveaux bâtiments.

En cas d'acquisition, les deux variantes types qui s'offrent à l'Etat sont *a)* devenir propriétaire d'un terrain nu pour y implanter ultérieurement une construction neuve, et *b)* acheter un bâtiment existant pour le transformer. Dans le premier cas, environ 20% du budget seront consacrés à l'acquisition du terrain et 80% aux travaux de construction. Dans le deuxième cas, l'achat du terrain et du bâtiment représente environ 70% de l'investissement, le reste étant consacré à la réhabilitation de l'existant (voir tableau p. 20). Dans la pratique, les deux variantes se recoupent parfois. Il arrive par exemple qu'à la rénovation de bâtiments existants vient s'ajouter la construction d'une annexe ou de bâtiments neufs.

Dans le domaine de l'immobilier, la capacité à anticiper est cruciale, en raison des temps longs nécessaires à toute intervention. Les fluctuations générales du marché immobilier, l'évolution du cadre économique, social et juridique, de même que les nouvelles priorités de l'Etat et les objectifs des départements ont des répercussions sur les besoins en surfaces à court, moyen et long termes.

*Yverdon-les-Bains – Tribunal d'arrondissement de la Broye et du Nord vaudois*





## Réhabiliter

Gérer le patrimoine de l'Etat implique que les modifications structurelles ayant une incidence directe sur les locaux occupés soient systématiquement communiquées au SIPaL, notamment via les requêtes annuelles des crédits d'entretien. De plus, les besoins en locaux doivent être pris en compte lors de la définition de la stratégie de développement des services. Il convient d'imputer de manière centralisée l'ensemble des coûts des loyers de l'Etat au SIPaL afin de faciliter une vision globale des ressources financières affectées à la location, tout en gardant le contrôle de la charge locative pour chaque utilisateur. Les besoins en terrains et les risques liés à leur acquisition doivent être évalués en observant le Plan directeur cantonal et les critères de durabilité. Enfin, une bonne coordination entre les acteurs concernés est nécessaire.

Le besoin de flexibilité découle aussi tout naturellement du grand nombre de facteurs devant être pris en compte: la raréfaction des terrains disponibles, l'augmentation du prix des terrains, la complexification des procédures permettant de mener un projet à terme, la multiplication des intervenants dans la chaîne décisionnelle et, finalement, les choix politiques.

### Mouvements financiers générés par la nouvelle stratégie immobilière de l'Etat (2010-2022)

Investissements/ Désinvestissements	Variante a		Total CHF	Variante b	
	Achats de terrain/ construction ou/et Achats d'immeubles construits			Achats de bâtiments/ Réhabilitation	
Investissements (mise en œuvre de la stratégie, avec augmentation de la part propriétaire pour les surfaces administratives) 45000 m <sup>2</sup>	Terrain (20%)  CHF 40 mios	Construction (80%)  CHF 160 mios	<b>+ 200 mios</b>	Bâtiment + terrain (70%)  CHF 140 mios	Réhabilitation (30%)  CHF 60 mios
Investissements nouveaux besoins: Surfaces administratives: 5000 m <sup>2</sup> Surfaces d'enseignement: 30000 m <sup>2</sup>	Terrain (20%)  CHF 33 mios	Construction (80%)  CHF 132 mios	<b>+ 165 mios</b>	Bâtiment + terrain (70%)  CHF 115 mios	Réhabilitation (30%)  CHF 50 mios
Désinvestissements (ventes d'immeubles non utiles aux activités de l'Etat)	—	—	<b>- 15 mios</b>	—	—
<b>Total CHF</b>			<b>350 mios</b>		

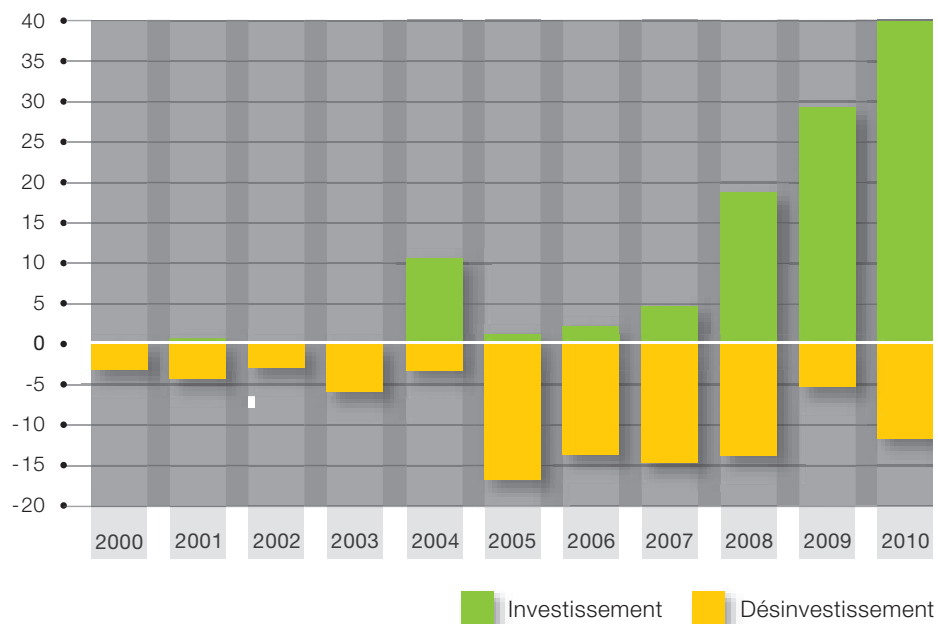
## Investir et désinvestir

A partir de 2000, une politique de désinvestissements a été mise en place pour vendre les bâtiments et parcelles non utiles aux missions de l'Etat. Cette stratégie a permis de réduire significativement les dépenses consacrées chaque année à l'entretien. Pour la période 2000-2010, le montant total des désinvestissements s'élève à CHF 96 millions (en regard des CHF 105 millions consacrés à l'achat de biens). En ce qui concerne la période 2010-2022, des désinvestissements supérieurs à CHF 15 millions sont prévus, sans qu'il soit possible d'identifier aujourd'hui déjà avec certitude les objets concernés.

Cette politique de désinvestissements peut s'appliquer à d'anciens projets d'infrastructures publiques abandonnés ou modifiés. Le plus souvent, cependant, elle intervient pour des bâtiments qu'il est impossible de requalifier pour les propres besoins de l'Etat. Dans de telles situations, la vente est la solution la plus rationnelle. Quant à certains bâtiments emblématiques mais pas directement utiles au fonctionnement des services de l'Etat, leur vente est aléatoire puisqu'elle relève de choix politiques dont personne ne peut savoir à l'avance si et quand ils interviendront. A noter que lorsque l'Etat se sépare d'un bien classé, sa protection reste formellement garantie.

Lorsque l'Etat décide de céder un bien immobilier, c'est en général parce que des tiers acquéreurs sont prêts à opérer des investissements pour mettre en valeur le bien-fonds, que ce soit par rénovation, réhabilitation ou construction. Il en résulte une stimulation de l'économie débouchant sur une offre de logements étoffée.

Investissements/Désinvestissements immobiliers 2000-2010  
Montants en millions



# 3<sup>ème</sup> pilier

---

Adopter les principes  
du développement  
durable





Le concept de «développement durable» apparaît pour la première fois dans un rapport publié en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations Unies. Le Rapport Brundtland a été nommé ainsi du nom de la présidente de la commission, la Norvégienne Gro Harlem Brundtland; peu connue à l'époque, elle jouit aujourd'hui d'une notoriété internationale pour avoir occupé le poste de Directrice générale de l'OMS entre 1998 et 2003. Sa définition du développement durable a fait date et constitue aujourd'hui une référence: «Le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.»

L'Etat de Vaud, qui adhère aux principes du développement durable, inscrit son action dans cette logique. Comme il ne saurait atteindre seul les objectifs du développement durable, il montre la voie à suivre pour inciter les autres acteurs de la société vaudoise à adopter les mêmes principes, en particulier les communes, les régions territoriales, les milieux économiques, le monde associatif et, plus largement, les ménages et les individus.

Depuis le Sommet de la Terre qui s'est tenu à Rio de Janeiro en 1992, on s'accorde à considérer que le développement durable comprend trois dimensions indissociables: le développement économique (une croissance qualitative), les aspirations sociales (lutte contre la pauvreté et les inégalités) et la protection de l'environnement (préserver les ressources non renouvelables et les écosystèmes).

*Bursins – Centre d'entretien des Routes Nationales*



Le Conseil d'Etat a inscrit l'Agenda 21 dans son programme de législature 2007–2012, «l'un guidant l'action politique en faveur du développement durable, l'autre ayant potentiellement un effet d'entraînement sur l'ensemble de l'administration et la société vaudoise».

Les quatre objectifs prioritaires de l'Agenda 21 du Conseil d'Etat sont:

- Marge de manœuvre pour les autorités politiques grâce à des finances publiques maîtrisées;
- Action contre le réchauffement climatique, promotion des énergies renouvelables et des transports publics;
- Préservation de l'environnement et utilisation efficace des ressources naturelles;
- Intégration des jeunes dans la société et le monde du travail.

Dès 1999, une démarche visant à intégrer le développement durable dans la construction a débouché sur la création du Groupe développement durable des services constructeurs de l'Etat, présidé par le SIPaL. Toutes les interventions sur le patrimoine immobilier de l'Etat doivent tendre vers l'application de solutions qui préservent les ressources naturelles, la santé et la sécurité des utilisateurs ainsi que l'équilibre des finances publiques. L'objectif est de léguer aux générations futures un patrimoine de qualité, rationnel et correctement entretenu.

La préservation des ressources inclut une utilisation parcimonieuse du territoire, en encourageant la densification et la rénovation de bâtiments existants, ou de friches industrielles. Le patrimoine bâti doit composer avec des matériaux respectueux de l'environnement et privilégier les ressources renouvelables et/ou endogènes, peu ou pas gourmandes en énergie grise, peu ou pas polluantes. La gestion intelligente des déchets liés aux transformations ou démolitions est aussi primordiale en vue d'améliorer leur valorisation et recyclage.



*La façade solaire active et passive couvre les 40% des besoins thermiques du bâtiment*

## Considérer l'ensemble du cycle de vie des bâtiments et matériaux

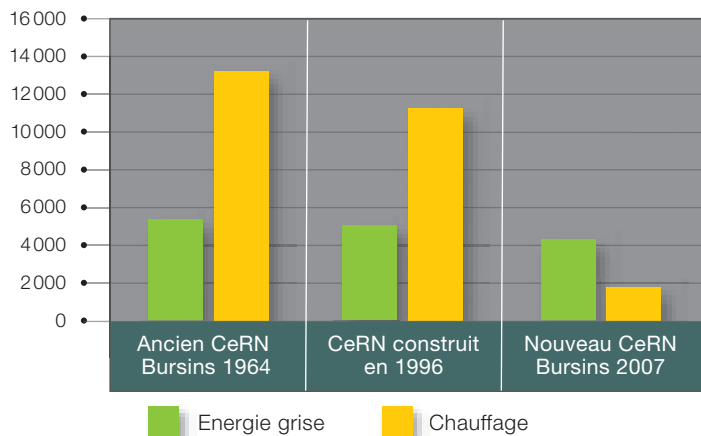
Le SIPaL a développé un outil d'aide à la décision – la plateforme Internet SméO – qui permet de prendre en compte le cycle de vie complet d'une construction pour en évaluer l'impact environnemental, social et économique, et ce à n'importe quel stade du projet. Depuis 2009, l'Etat l'utilise pour gérer la durabilité de ses constructions, notamment en matière d'entretien et d'exploitation. Tout nouveau bâtiment fait l'objet d'une analyse prospective sur l'ensemble de son cycle de vie.

La plateforme SméO regroupe les différents outils, normes et références existant dans le domaine de la construction durable. Axé sur les bâtiments administratifs, scolaires, judiciaires et d'utilité publique, cet outil présente cependant l'avantage d'être suffisamment flexible pour être adapté à des constructions de nature extrêmement variée. Grâce à SméO, les acteurs publics et privés de la construction peuvent obtenir des évaluations globales intégrant l'ensemble des décisions prises au long du processus de construction – de la planification à la transformation ou la démolition, en passant par l'exploitation.

Le graphique ci-dessous illustre la prépondérance de l'énergie grise contenue dans les matériaux de construction sur la consommation totale d'énergie de chauffage durant 40 ans pour un bâtiment construit selon les standards actuels. Raison pour laquelle il est désormais nécessaire de quantifier un bilan global sur l'ensemble du cycle de vie d'un bâtiment. Le choix initial des matériaux de construction y joue un rôle déterminant.



Comparatif entre l'énergie grise nécessaire à la construction et la consommation d'énergie de chauffage en mégajoules par m<sup>2</sup> (MJ/m<sup>2</sup>) sur 40 ans pour trois Centres d'entretien des Routes Nationales (CeRN)





**Sméo** ([www.smeo.ch](http://www.smeo.ch)) permet de prendre en considération un projet sur l'ensemble de son cycle de vie.



Outil simple d'usage, méthode d'agrégation adaptée à des résultats tant qualitatifs que quantitatifs. Développement de l'outil sous licence Open Source, garante de son adaptabilité, de son amélioration continue et de son accessibilité au plus grand nombre.

## Viser l'efficacité énergétique, utiliser des énergies renouvelables

La Loi cantonale sur l'énergie (LVLEne) de 2006 et son règlement d'application comprennent des articles contraignants ou incitatifs, ainsi que des outils financiers qui permettent à l'Etat d'appliquer une politique énergétique dynamique ayant un effet sur le développement des énergies renouvelables. Garant d'une politique énergétique efficiente, le Groupe Energie, dirigé par le SIPaL, édicte et fait appliquer des directives énergétiques. Dans son programme de législature 2007-2012, le Conseil d'Etat souligne sa volonté de promouvoir les énergies renouvelables endogènes à l'ensemble du canton pour atteindre 20% de l'énergie totale en 2050.

Les dépenses énergétiques du secteur du bâtiment atteignent près de 40% de la consommation énergétique totale du canton, dont la majeure partie provient de l'énergie fossile importée. Un système énergétique durable implique une gestion optimale de l'énergie répondant aux besoins de l'économie et de la société par un usage plus efficient ainsi qu'un approvisionnement sûr et de qualité. Privilégier des sources renouvelables et endogènes limitera ainsi la dépendance énergétique vis-à-vis de l'extérieur et permettra de réduire significativement les émissions de CO<sub>2</sub>. Fort de ce constat, le Conseil d'Etat, par le biais du SIPaL, a mis en œuvre une stratégie pour une utilisation rationnelle des ressources énergétiques disponibles en recourant, chaque fois que cela s'avère pertinent, à des solutions axées sur les énergies renouvelables. Le raccordement des bâtiments de l'Etat à des réseaux de fournitures à distance approvisionnés par des énergies endogènes a été largement favorisé ces dernières années, avec succès.

Concrètement, l'Etat de Vaud applique à l'ensemble de son parc le standard MINERGIE-ECO® voire la norme supérieure, sous réserve d'exceptions liées à la nécessité de protéger le patrimoine. Il procède au suivi et à l'étiquetage énergétique de tous les bâtiments de l'Administration cantonale occupés pour ses propres besoins. Depuis 2004, la consommation de la majorité des bâtiments de l'Etat est contrôlée par un outil de gestion de l'énergie appelé Tener. Cet outil Open Source, accessible via Internet, permet d'effectuer un suivi énergétique et une comparaison statistique partagée. Enfin, il obéit à des objectifs du plan énergétique sur 5 ans (2005-2010) en relation avec les objectifs de la société à 2000 Watts, à savoir:

- Diminuer la consommation d'énergie de 10% pour le thermique et l'eau et de 5% pour l'électricité et réduire la production de CO<sub>2</sub> de 10%;
- Développer les énergies renouvelables thermiques sur 10% du parc immobilier et utiliser 5% d'électricité verte, certifiée «naturemade star».



# 4<sup>ème</sup> pilier

## Préserver et valoriser le patrimoine

Le canton de Vaud est riche d'un patrimoine historique et moderne dont la substance, culturelle et matérielle, est essentielle pour les générations futures. Dans un monde globalisé confronté au risque d'une uniformisation de la culture, il appartient à chaque pays ou région de revendiquer son identité et sa diversité culturelles. La conservation des œuvres significatives du passé a pour objectif de préserver et de faire connaître la diversité des cultures qui nous ont précédés, de mettre en lumière toutes les facettes de la mémoire collective de la société – de la plus ancienne aux plus récentes. La reconnaissance de ces valeurs constitue un aspect essentiel du développement et de l'équilibre de toute société.

*Grandson – Eglise médiévale Saint-Jean-Baptiste*

4



En Suisse, le canton de Vaud a fait œuvre de pionnier en publiant, en 1898 déjà, la première loi sur la conservation des monuments. Celle actuellement en vigueur (la Loi sur la protection de la nature, des monuments et des sites – LPNMS) date du 10 décembre 1969 et son règlement d'application du 22 mars 1989. Ces dispositions législatives protègent tous les monuments de la préhistoire, de l'art et de l'architecture et les antiquités immobilières et mobilières trouvées dans le canton et qui présentent un intérêt archéologique, historique, artistique, scientifique ou éducatif.

Autrefois, on s'attachait à conserver des monuments historiques. Aujourd'hui, la notion de patrimoine recouvre une réalité plus large, celle d'un site ou d'un territoire tout entier. Les abords des bâtiments protégés, de même que leurs aménagements extérieurs, sont également pris en compte. Derrière ce glissement sémantique réside l'idée que la valeur de l'architecture ne peut être dissociée de celle de son site.

L'Etat doit jouer un rôle exemplaire, autant dans l'identification et la conservation de ce patrimoine que dans l'optimisation des investissements nécessaires à sa valorisation. Y maintenir un usage qualifié revient à en garantir la pérennité. Des analyses en continu permettent d'assurer la meilleure mise en valeur possible du patrimoine immobilier, tant du point de vue culturel et social que financier. Les budgets alloués doivent être suffisants afin d'éviter des opérations d'entretien tardives ou au coup par coup, globalement toujours plus coûteuses.



## Reconnaître et évaluer le patrimoine bâti et archéologique de l'Etat

Le patrimoine bâti et archéologique cantonal a fait l'objet de nombreux recensements et études destinés à en dresser l'inventaire. Identifier ce patrimoine nécessite de nouveaux outils. Les instruments actuels de sa gestion sont modernisés et favorisent le passage du papier au numérique. Identifier et évaluer la richesse du patrimoine de l'Etat de Vaud implique plusieurs mesures: actualiser le recensement architectural cantonal, mettre au point de nouveaux instruments utiles à la gestion informatique des divers inventaires, reprendre au niveau cantonal l'inventaire national (ISOS) mettant sous protection les sites reconnus comme significatifs, enfin, mettre à jour la carte archéologique cantonale.

L'image se dégageant des recensements démontre la grande richesse patrimoniale de l'Etat de Vaud. Plus du quart (27,1%) des bâtiments propriété du Canton ont été reconnus (note 1, 2 ou 3) pour leur qualité historique, esthétique ou matérielle. A ce titre, ce sont plus de 300 objets qui sont placés aujourd'hui sous protection patrimoniale (classement, inventaire, protection générale). Quant aux sites archéologiques propriété de l'Etat, ils comprennent des monuments de l'ancienne capitale de l'Helvétie romaine, de somptueuses mosaïques, des voies de circulation antiques, un rempart helvète, des stations lacustres, etc.

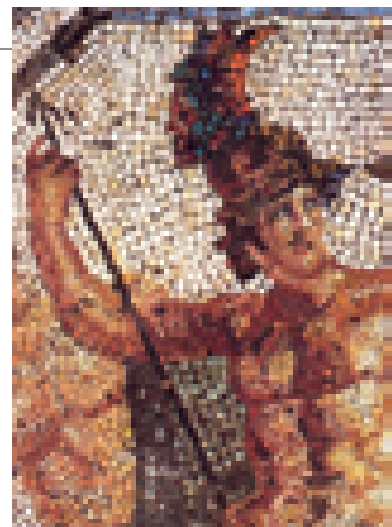


La reconnaissance et l'évaluation du patrimoine de l'Etat permettent à un stade précoce de définir les meilleures hypothèses de sauvegarde et de valorisation de sa substance. De tels inventaires représentent un enjeu vital pour le développement durable de l'ensemble de la société et de son territoire. Ce préalable est la meilleure façon d'assurer dans tous les processus d'aménagement du territoire et de transformation d'immeubles la préservation à long terme de leurs caractéristiques patrimoniales essentielles. Aujourd'hui, le principal défi à relever consiste à adapter les ouvrages de l'Etat aux exigences économiques et aux usages de notre temps, sans leur faire perdre leur caractère particulier.

Lorsqu'il vend un immeuble ou une propriété, l'Etat veille à ce que les mesures de protection et de sauvegarde engagées correspondent à leur valeur patrimoniale. Il s'assure notamment que le nouveau propriétaire peut garantir leur pérennité dans le respect des dispositions légales du classement, de l'inventaire ou de la protection générale.

## Faire connaître le patrimoine de l'Etat

Chaque génération hérite d'un patrimoine dont elle est dépositaire et qu'elle doit léguer aux générations futures. L'une des façons les plus efficaces de le protéger est de le faire connaître le plus largement possible; de cette manière, sa sauvegarde ne reste pas l'affaire de spécialistes, mais concerne l'ensemble des acteurs de l'immobilier. La formation et la transmission de la connaissance du patrimoine de l'Etat font donc également partie de ses missions fondamentales. De nombreuses approches sont nécessaires pour transmettre la valeur de celui-ci auprès de la population. Elles relèvent des domaines scientifique, technologique, pédagogique, artistique ou encore touristique. L'Etat présente ses bâtiments et ses sites archéologiques les plus significatifs notamment aux Journées européennes du patrimoine ainsi qu'aux colloques nationaux et internationaux liés à l'évolution de la protection du patrimoine. Dans le même ordre d'idées, il publie des ouvrages à caractère scientifique et grand public, et mène une campagne de sensibilisation dans l'enseignement primaire, secondaire, gymnasial, universitaire et postgrade.



# 5<sup>ème</sup> pilier

---

Promouvoir  
une architecture exemplaire



Il incombe à l'Etat d'identifier, parmi les objets construits par les générations passées, ceux qui méritent d'être protégés et préservés (voir chapitre précédent). Il lui incombe également de veiller à la qualité de ce qui est en train de se construire aujourd'hui en pensant aux générations futures. Si l'on prend un peu de recul, on peut considérer tout nouveau bâtiment comme une trace qui, dans 50, 100 ou 200 ans, suscitera l'admiration ou la réprobation des architectes et de la population. Au respect du patrimoine existant vient donc s'ajouter le respect pour celles et ceux qui habiteront nos contrées après nous, à qui nous souhaitons léguer ce qui se fait de mieux selon nos connaissances actuelles.

*Lausanne – Salle de sport ouest du gymnase de Beaulieu*





## Viser la qualité grâce aux concours d'architecture

Cette dimension historique de la gestion immobilière se traduit par la volonté de produire une architecture de qualité selon des critères partagés par l'ensemble de la profession. Une gestion irréprochable de projet (respect des délais et des budgets), le recours aux techniques les plus récentes, notamment en matière de protection de l'environnement, une intégration réussie dans le bâti existant, le soin apporté aux aménagements extérieurs sont autant de facteurs essentiels, auxquels vient également s'ajouter une dimension plus subjective qui fait intervenir la capacité d'appréciation des différents acteurs concernés.

A l'origine de tout projet architectural, en effet, il y a des contraintes et des contingences. Le rôle de l'architecte consiste à les maîtriser pour imaginer un lieu qui soit le plus agréable possible à vivre. Pour juger du résultat – qualité conceptuelle et esthétique –, il convient de comprendre de quelle manière l'objet répond à une multitude de questions. Comment la lumière est-elle traitée à l'intérieur du bâtiment? Quel est le ressenti de ceux qui y pénètrent, leur «expérience spatiale»? L'espace intérieur est-il en adéquation avec l'utilisation qui en sera faite? Le bâtiment est-il «efficace» au sens premier: est-il au service des usagers et des fonctions qu'il va accueillir? Cette efficacité est-elle flexible et modulable afin de répondre également aux besoins ultérieurs d'autres usagers? Cette architecture régionale entre-t-elle en dialogue et en résonance avec les tendances prévalant à l'échelle mondiale? Quelle image l'objet donne-t-il de notre époque? Est-il digne d'être légué aux futures générations?

La recherche de qualité est une démarche systématique. Dans tous les projets dont il a la charge, l'Etat s'appuie sur les compétences métiers du SIPaL et, lorsque les enjeux architecturaux le justifient, recourt à une procédure ayant fait ses preuves depuis des siècles: le concours d'architecture. L'Etat entend recourir à toutes les formes reconnues de procédures de mise en concurrence (concours, mandats d'études parallèles, appels d'offres, etc.). La pratique a démontré que la mise en concurrence est le meilleur moyen de garantir des réalisations exemplaires pour un coût ne dépassant pas les 2% de l'investissement total. La loi autorise plusieurs formes de procédures, selon les paliers financiers en jeu (concours ouvert, concours sur sélection, concours sur invitation, appels d'offres, etc.). L'Etat de Vaud choisit sans dogmatisme la forme la mieux adaptée à ses besoins. Selon les circonstances, le concours sur sélection peut représenter la solution la plus juste, celle qui, en limitant le nombre de dossiers, donne véritablement au jury les moyens d'une réflexion approfondie.

## Anticiper les besoins de la société et de l'administration

L'Etat de Vaud est propriétaire de plus de 1400 bâtiments représentant une valeur d'assurance de CHF 4 milliards. Ce parc immobilier ne cesse d'évoluer: certains biens-fonds sont cédés, d'autres sont achetés et des immeubles sont construits à neuf. L'ensemble de ce patrimoine doit constamment être entretenu, transformé ou complété pour répondre à l'évolution des techniques, des normes juridiques, des besoins de la société et de l'administration. Le monde du travail, par exemple, subit des mutations rapides et profondes, qu'il s'agisse de l'utilisation de nouveaux matériaux ou de l'introduction de nouvelles technologies, méthodes ou formes de travail.

La complexité des questions qui se posent aujourd'hui aux services constructeurs est grande: assurer la pérennité des besoins de l'Etat en valorisant le patrimoine bâti existant et en édifiant, si nécessaire, des bâtiments aptes à répondre aux nouvelles exigences. Avant de transformer un bâtiment existant ou d'en construire un nouveau, l'Etat dresse l'inventaire des divers scénarios d'un projet au stade de la planification, de la programmation des besoins et du choix du site d'implantation le plus adapté. Afin de permettre l'adhésion des utilisateurs, les processus décisionnels se déroulent dans la transparence. Un argumentaire rassemble les critères d'évaluation, les options prises et les propositions alternatives. Le SIPaL constitue des équipes pluridisciplinaires composées de professionnels à même de dialoguer avec les utilisateurs et les mandataires.

Lors de l'élaboration du concept architectural, l'accent est mis sur la flexibilité des usages possibles afin de minimiser les conséquences financières engendrées par d'éventuels changements d'affectation ultérieurs. Dans le même ordre d'idées, et conformément à la méthode SméO, l'ensemble du cycle de vie d'un bâtiment est d'emblée pris en compte, de la construction à la déconstruction. Cette stratégie permet d'anticiper avec précision la durabilité du projet, de même que les coûts d'exploitation et d'entretien. La maîtrise des investissements, à travers la recherche de solutions optimales pour un coût global comportant les frais d'investissement et d'exploitation, est initiée dès le lancement des projets.

Lorsqu'il met sur pied un concours, le SIPaL apporte le plus grand soin au dossier préparatoire. Il effectue des tests de faisabilité, réalise des simulations prenant en compte l'ensemble des contraintes figurant au cahier des charges, et établit plusieurs scénarios visant à vérifier que les objectifs poursuivis sont réalisables. Ces préparatifs ont pour rôle de faire émerger la problématique propre au projet et d'en évaluer la complexité. Ensuite, le concours permet aux bureaux d'architectes d'y opposer un faisceau de réponses. La société, par la voix du jury, effectue alors les choix qui conduiront à la réalisation d'un projet de qualité.





## La maîtrise des techniques au service du développement durable

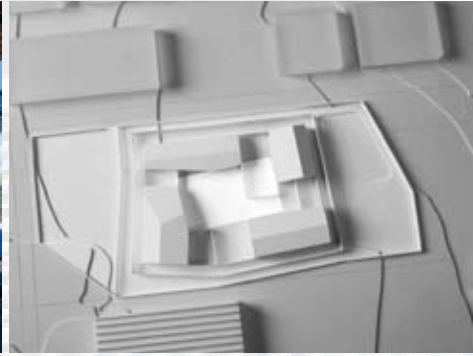
La stratégie immobilière de l'Etat a pour but de valoriser les terrains et bâtiments dont il est propriétaire selon les principes du développement durable, qui sont intégrés dès les études de faisabilité. De plus, les aspects fonctionnels et socioculturels sont pris en compte dès la programmation et la conception des ouvrages. Afin de vérifier l'atteinte des objectifs, un contrôle des processus de planification et de construction est institué. Les cahiers des charges sont élaborés en vue de favoriser des résultats énergétiques selon les standards actuels avec les solutions techniques appropriées.

Les modes de construction doivent répondre à des critères de durabilité et prendre en compte l'évolution future des besoins. Un regard critique sur les procédures et les réalisations récentes, ainsi que sur leur évolution en Suisse et à l'étranger, permet de réviser, ou de confirmer, rapidement les exigences de qualité. Le recours à l'expérimentation de nouveaux modèles à travers des projets pilotes encourage un développement dynamique. Grâce aux matériaux et techniques de pointe, le monde de la construction subit une rapide évolution, tant sur le plan de la conception que de la réalisation. De tout temps, l'Etat a été un moteur de la construction et a préconisé des solutions nouvelles.

En matière de développement durable, les projets conduits par l'Etat offrent la possibilité de montrer la voie aux autres constructeurs du canton, publics et privés. Le standard MINERGIE®, par exemple, a d'abord été soutenu par les collectivités publiques en général et le canton de Vaud en particulier. Lors de son introduction, ce standard s'appuyait sur des techniques pionnières, par définition plus onéreuses que les techniques traditionnelles. L'Etat a volontairement assumé ces surcoûts afin de développer et de perfectionner ces normes. Aujourd'hui, les techniques sont toujours plus efficaces et prometteuses, avec des surcoûts minimes. La politique volontariste de l'Etat a permis d'ouvrir la voie. Ce rôle de modèle correspond à une volonté politique explicite.









## Etat propriétaire – solution gagnante

---

Du côté des privés, la propriété a le vent en poupe. Ceux qui franchissent le pas et décident d'acquérir un bien savent qu'ils font le bon choix. Investir dans la pierre, c'est investir dans la sécurité. A long terme, dans l'écrasante majorité des cas, un bien immobilier prend de la valeur. Bien sûr, pour le particulier, le risque zéro n'existe pas. Si les taux hypothécaires remontent fortement et durablement, son budget pourrait s'en trouver déséquilibré. Dans le pire des cas, il pourrait être amené à revendre au mauvais moment, c'est-à-dire à perte. Ces risques doivent être appréhendés de manière sérieuse et assumés en connaissance de cause.

Pour une collectivité publique, l'accession à la propriété se présente de manière encore plus favorable. L'Etat, en effet, dispose de ressources financières autres que l'emprunt hypothécaire et ne peut pas se trouver en défaut de liquidités. Autrement dit, l'hypothèse d'un Etat contraint de se séparer d'un bien dans un contexte économique défavorable n'est pas pertinente. En synthèse: lorsqu'il est propriétaire, l'Etat est toujours gagnant.

Cette réflexion est à l'origine de la nouvelle stratégie immobilière de l'Etat de Vaud. Celle-ci implique de dépasser la routine pour mettre en place une gestion patrimoniale rationnelle, visant le long terme. Il s'agit d'un véritable projet économique et financier. Place à une gestion proactive reposant sur une idée forte: à chaque fois que les conditions s'y prêtent, l'Etat doit être propriétaire plutôt que locataire.

Dans plusieurs domaines d'activités de l'Etat, cette logique fait déjà référence. Dans l'enseignement, par exemple, l'Etat possède 84% des surfaces utilisées. Dans le pénitentiaire, ce taux atteint même 98%. En revanche, pour les surfaces administratives, il s'élève à moins de 50%. D'ici à la fin de la législature 2017-2022, le Conseil d'Etat veut augmenter cette proportion progressivement à 70%, ce qui implique de remplacer environ 45 000 m<sup>2</sup> de surfaces actuellement louées par des surfaces en propriété. Au total, à l'horizon 2020, l'Etat fera une économie de loyers de CHF 14 millions par année.

La stratégie immobilière innovante de l'Etat de Vaud répond à un nouvel état d'esprit. Au sein du SIPaL, gérer l'acquis ne suffit pas. Chaque dossier fait l'objet d'une analyse approfondie. Un magnifique terrain idéalement situé est-il, par habitude, livré en pâture à des moutons? Nous allons y construire un immeuble administratif ou le vendre, permettant ainsi la réalisation de logements. Certains bâtiments ne sont-ils plus utiles aux missions de l'Etat? Nous allons les vendre: pour la période 2000-2010, les désinvestissements s'élèvent à CHF 96 millions. Des opportunités d'achat se présentent-elles? Nous allons les saisir: en quinze ans, un total de CHF 350 millions devrait être investi dans la pierre pour des acquisitions/transmutations.

Basée sur le bon sens, rentable financièrement, ingénieuse et offensive, la nouvelle gestion immobilière de l'Etat conjugue les intérêts de l'Etat, des utilisateurs et des contribuables.

*Philippe Pont*  
Chef de service  
SIPaL

# Glossaire

## Bibliographie

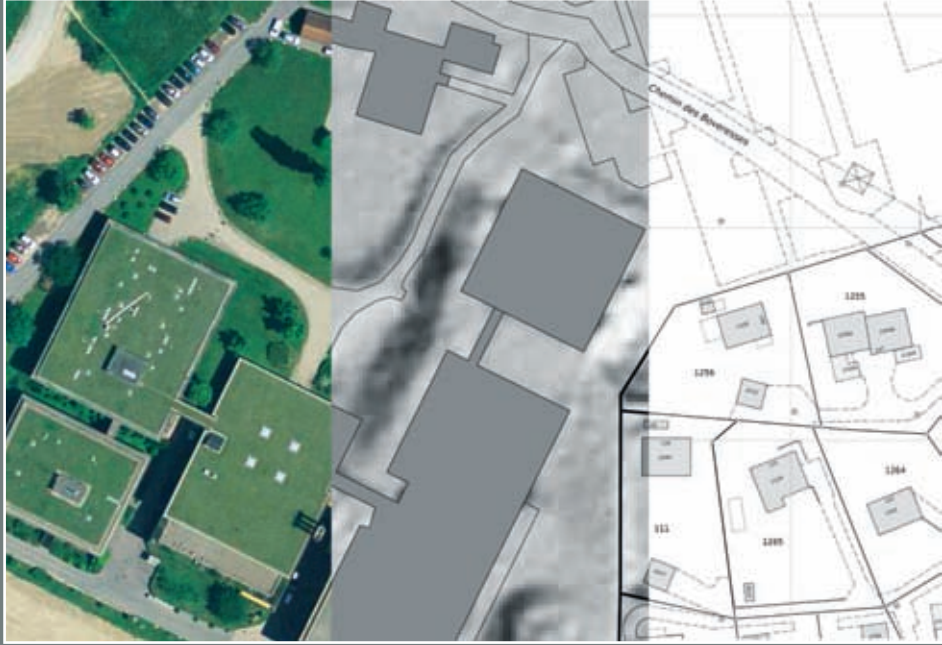
- **Le développement durable au service des bâtiments** (coll. Jalons 1), Etat de Vaud, DINF. Lausanne, 2003, 44 p.
- **Construire un savoir-faire au service des bâtiments** (coll. Jalons 2), Etat de Vaud, DINF. Lausanne, 2004, 47 p.
- **Le CeRN de Bursins, du concours au chantier** (coll. Jalons 3), Etat de Vaud, DINF. Lausanne, 2004, 32 p.
- **SméO, Fil rouge pour la construction durable** (coll. Jalons 6), Etat de Vaud, DINF, Ville de Lausanne. Lausanne, 2009, 67 p.
- **Novatlantis, SIA et SuisseEnergie, Vivre plus légèrement.** Une nouvelle conception de nos ressources pour un développement durable: la société à 2000 Watts. Dübendorf, 2005.
- **SIA, Documentation SIA D 0165 f, Indices pour le management d'immobilier.** Zurich, 2001.
- **SIA, Le concours d'architecture et d'ingénierie.** Coll. A propos de construction numéro 6. Zurich, 1999.
- **SIA, Ouverture des marchés publics – Comment choisir ses mandataires – Procédures et formes d'attribution des mandats de prestations de services.** Coll. A propos de construction, numéro 7. Zurich, 1999.
- **Recommandation SIA 112/1 Construction durable – Bâtiment.** Zurich, 2004.
- **IPB, KBOB, Gestion immobilière durable – Identifier les risques pour se donner la chance de les prévenir.** Guide pour la prise de décisions. Berne, 2010.
- **OFS, L'environnement suisse,** Statistique de poche 2010, Office fédéral de l'environnement OFEV. Neuchâtel, 2010.

## Abréviations

BUD	Bureau de construction de l'Université de Lausanne-Dorigny
CeRN	Centre d'entretien des routes nationales
CHUV	Centre hospitalier universitaire vaudois
CIT	Direction des constructions, ingénierie et technique du CHUV
IPB	Communauté d'intérêts des maîtres d'ouvrage professionnels privés
ISOS	Inventaire fédéral des sites construits à protéger en Suisse
KBOB	Conférence de coordination des services de la construction et des immeubles des maîtres d'ouvrage publics
LPNMS	Loi sur la protection de la nature, des monuments et des sites
LVLene	Loi cantonale sur l'énergie
OFS	Office fédéral de la statistique
OMS	Organisation mondiale de la Santé
PDCn	Plan directeur cantonal
SBMA	Service des bâtiments, monuments et archéologie
SIA	Société suisse des ingénieurs et des architectes
SIL	Service immobilier et logistique
SIPaL	Service immeubles, patrimoine et logistique

## Références sites Internet

Collection Jalons	<a href="http://www.vd.ch/durable">www.vd.ch/durable</a>
Directives énergétiques de l'Etat de Vaud	<a href="http://www.vd.ch/directives-constructions">www.vd.ch/directives-constructions</a>
SIPaL	<a href="http://www.vd.ch/sipal">www.vd.ch/sipal</a>
SméO	<a href="http://www.smeo.ch">www.smeo.ch</a>
Tener	<a href="http://www.tener.ch">www.tener.ch</a>



*Epalinges – Centre laboratoire*

