

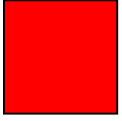
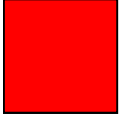


VALORISATION DU PATRIMOINE FONCIER DES COLLECTIVITÉS LOCALES

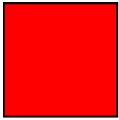
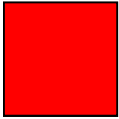
Journée technique COTITA bâtiment 28 juin 2018

Vers une stratégie immobilière au service de la
construction des équilibres financiers de demain

Retour d'expérience / Témoignage de la Métropole de Lyon



1. Notre organisation



Rappel :

Le Patrimoine de la Métropole de Lyon, chiffres clefs :

Patrimoine Affecté aux directions et aux services publics :

565 bâtiments dont 77 collèges

Patrimoine Privé :

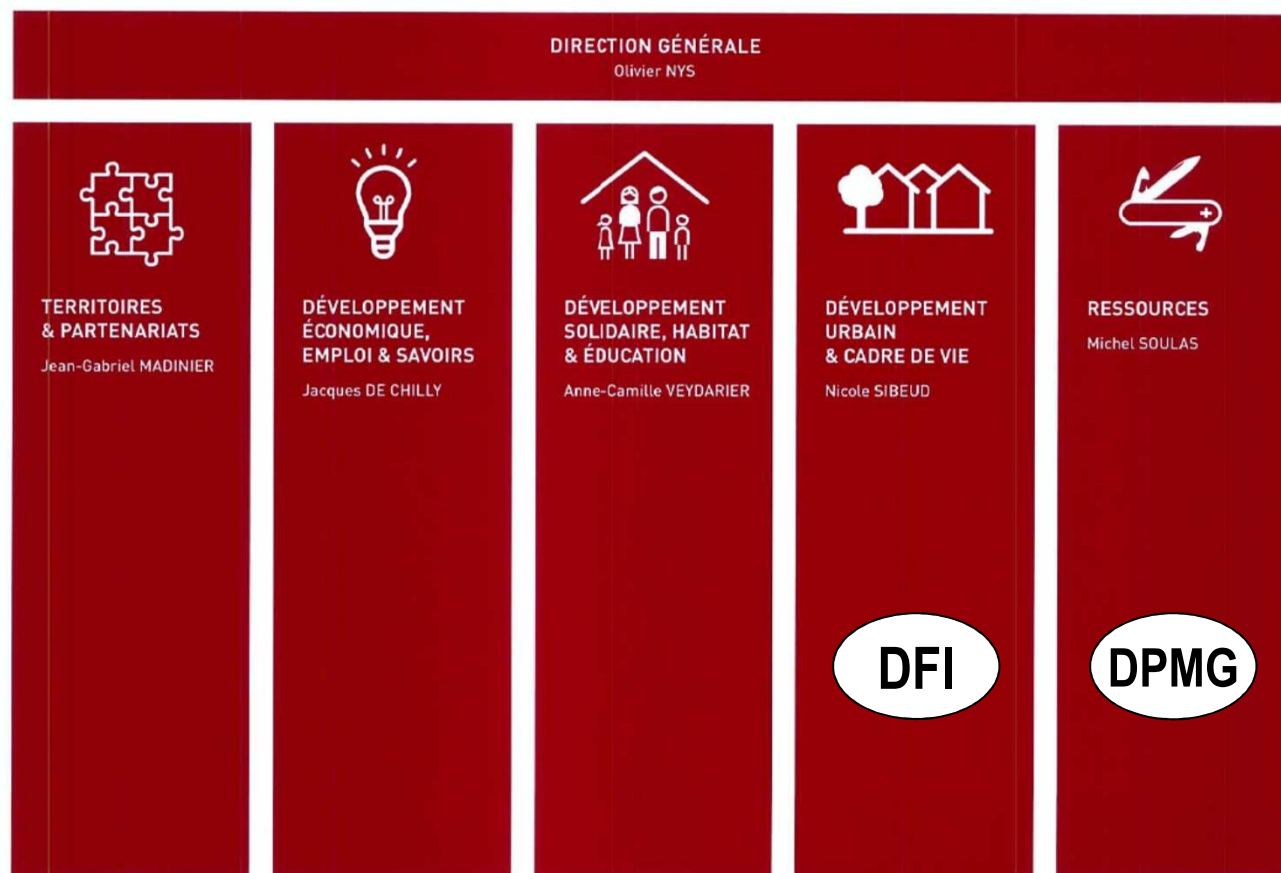
4400 parcelles

293 bâtiments de tous types (logements collectifs, individuels, industriels, tertiaires...) et **1754 lots en copro**

2 Directions pour gérer et valoriser le patrimoine foncier et immobilier de la Métropole

Organisation
de l'administration métropolitaine

COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE





Direction du patrimoine et des moyens généraux (DPMG)



Rattachée à la Délégation aux Ressources

1. **Pilote de la Stratégie Patrimoniale** de la Métropole (patrimoine affecté et patrimoine privé)
2. Assure toutes les **obligations du propriétaire et maître d'ouvrage** :
 1. Construire pour répondre aux politiques publiques
 2. Entretien et maintenir le patrimoine de la Métropole
 3. Valoriser le patrimoine de la Métropole par sa mise en location et la perception de loyers
3. Assure les études de la faisabilité aux opérations de maîtrise d'œuvre
4. Assure une politique d'achat et de gestion de l'énergie en lien avec le parc de bâtiments
5. Achète les moyens généraux pour la collectivité, distribue et gère (parc automobile, fournitures de mobilier ou de bureau, reprographie, archives, accueil, documentation etc...)

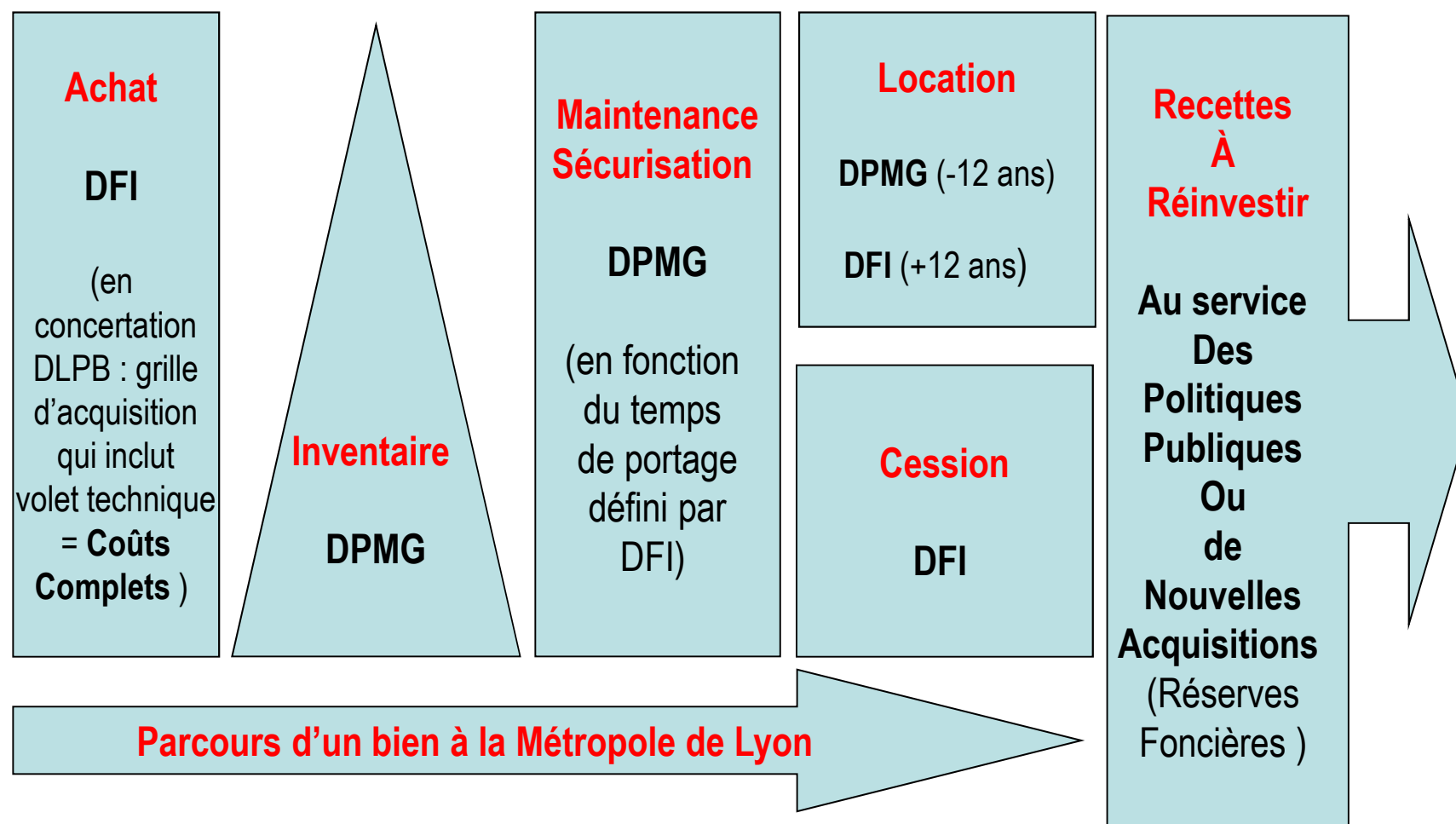


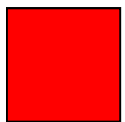
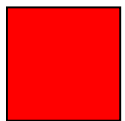
Direction du Foncier et de l'Immobilier (DFI)
Rattachée à la Délégation au Développement Urbain
et au Cadre de Vie



1. **Pilote** de la **Stratégie Foncière** de la Métropole et, notamment la politique de **Réserves Foncières**, support de réalisation des **Politiques Publiques**
2. **Guichet unique** de la Métropole pour toutes les **cessions, acquisitions et mises à bail de longue durée** (au-delà de 12 ans)
3. **Centre de Ressources et d'Expertises en foncier / immobilier** : sites et sols pollués, montages immobiliers, constructibilité, référentiels fonciers, observatoires, préemptions (DIA), expropriations (DUP), relations Notaires...

Une Gestion Dynamique et Collaborative du Patrimoine Privé : le binôme DPMG-DFI



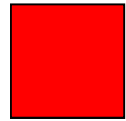


2. Une Stratégie pour le Patrimoine Affecté

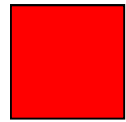



La valorisation du patrimoine affecté aux directions relève d'une approche globale :

- Assurer l'adéquation du patrimoine aux besoins des directions : adaptation des locaux, situation géographique afin d'assurer l'efficacité des services rendus...
- Réduire les dépenses de fonctionnement
- Privilégier des solutions immobilières pérennes
- Participer à la rationalité énergétique



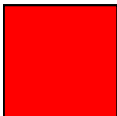
La valorisation du patrimoine immobilier affecté aux services en mode projet :



- repose sur un programme écrit après échanges avec les directions utilisatrices en opérant des priorités en fonction des ressources
- prise en compte du contexte socio-urbain en libérant des surfaces et en relocalisant en deuxième couronne afin de financer des locaux mieux adaptés et plus économes
- l'approche pluridisciplinaire permet de bien calibrer les projets en fonction du « temps de l'immobilier » des priorités fixées par l'exécutif
- la validation régulière de la Direction Générale et de l'exécutif est essentielle à la bonne marche du projet



Cette pratique s'étend aussi :

- 
- mettre en œuvre des modèles économes : diversifier les espaces, optimiser les surfaces utiles, privilégier les regroupements de direction sur des espaces partagés y compris entre collectivités
 - aux performances fonctionnelles des immeubles surface utile/surface louée – ratios d'occupation, niveau de confort et performance énergétique
 - répartition entre la partie louée du parc et celle en pleine propriété
 - approche par la performance financière devant permettre de s'assurer des actions prioritaires en fonction des coûts au fonctionnement

■ Cette stratégie de pilotage a aujourd'hui plus de 10 ans.

■ Elle est issue du suivi du parc venant de la Communauté urbaine.

■ La version 7 de l'année 2013 incluait pour la première fois 2 stratégies :

→ l'immobilier dédié

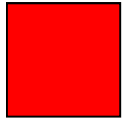
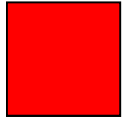
→ la rationalisation énergétique des immeubles occupés.

La version 8 de l'année 2015 a intégré :

→ l'extension au patrimoine du Conseil Général au sein de la Métropole de Lyon

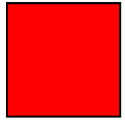
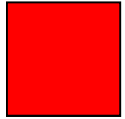
→ le coût et l'impact de la problématique Ad'Ap

→ identifier tout le patrimoine orphelin de projet afin d'alimenter le plan de cession



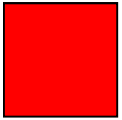
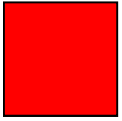
La version 9 de l'année 2018 portera sur une mise à jour des données (besoin des directions et perspectives immobilières De moyen terme et de long terme pour la collectivité.

Elle aura aussi pour but de mettre en perspective de nouvelles solutions devant permettre de trouver 30 000 m² à proximité immédiate de l'hôtel de Métropole (25 000 m² de bureaux pour 50 000 m² de surface utile)



Ce projet ne pourra voir le jour que si nous trouvons le moyen de le financer par des cessions d'immeubles, par la réduction des coûts de loyers actuels ; par une volonté politique de se positionner à l'amont des projets.

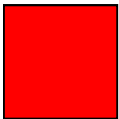
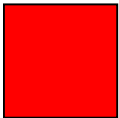
Enfin 2015, année de création de la Métropole de Lyon est aussi consacrée aux transferts de plus de 1 000 agents ce qui représente 4 000 agents en mouvement (1 agent sur 2). A ce jour, 2/3 de ces opérations sont réalisées conformément aux objectifs.



3.

Une Stratégie

pour le Patrimoine Privé



Patrimoine Privé de la Métropole

**Biens de la
« réserve foncière »**
(= conservés / mis en
location)

Biens « en transition »
Portage temporaire en attendant revente
dans cadre projets de la PPI
(recettes possibles par mise en location)

**Biens du « plan
de cessions »**
Cessions pr pp ou
par adjudications

Maintenance et entretien

2047biens – 4400 parcelles...

Le Patrimoine Privé de la Métropole :

Une Valorisation au Service des Politiques Publiques et des Equilibres Financiers

- **Axe 1 : Connaître** ce patrimoine : la question de l'inventaire et de l'outil de gestion
 - **Axe 2 : Maintenir / Entretenir / Sécuriser** ce patrimoine : la question des couts complets d'exploitation – en lien avec les temps de portage
 - **Axe 3 : Louer ce patrimoine** :=12 M€ / an de recettes locatives liées aux baux ou COTEM
 - **Axe 4 : Vendre ce patrimoine** : un Plan de Cession au service des Politiques Publiques, générateur de recettes
- 5,5 M€ / an**
56,2 M€ pour 4 exercices
- **Axe 5 : Enrichir ce patrimoine** : des acquisitions ciblées qui répondent à la Stratégie Foncière de la collectivité

Axe 4 : Le Plan de Cessions

Vendre le Patrimoine Privé :

- Pour contribuer aux objectifs du Plan de Mandat
- Pour alimenter le chantier « Marges de Manœuvre »
 - Soit 52,6M € pour 2015/16/17/18

1. Priorités aux politiques publiques : des cessions ciblées au service de ...

- **Les Grands Projets Urbains et les opérations de Centralités** : des ZAC ou autres PUP , appuyés sur des Réserves Foncières de la Métropole (cf. Confluence, Gerland, Vaise-Industrie, Carré de Soie...)
- **Les Zones d'Activités Economiques et l'Immobilier dédié** (Plateformes de recherches et d'innovation, Pôles Entrepreneuriaux, Parc d'Activités Artisanaux....)
- **L'Habitat et le Logement Social** (cf. ci-après)
- **Les Transports et Déplacements**
- **Les Equipements Publics** (collèges, stations d'épuration, usines d'incinération, déchetteries, cimetières...)

5 M€ / an^(...)

Cessions par consultations ou grè à grè

Illustration : l'effet levier du Patrimoine Privé sur la Politique de Logement Social

- La Métropole préempte des immeubles, consulte les bailleurs sociaux et réalise le montage suivant :
 - signature d'un **bail de longue durée (55 à 60 ans)** entre la Métropole et le bailleur
 - versement à la signature du bail de **50 % du montant d'acquisition** par le bailleur
 - versement du différentiel sous forme de **loyers** par le bailleur, les 15 dernières années du bail
- Ce montage permet :
 - de **capter des immeubles dans le diffus**, là où il n'y a pas de construction neuve et où les taux de logement sociaux sont très bas (secteur Centre – Ouest)
 - au bailleur d'**absorber les coûts de réhabilitation** sans être immédiatement grevé par le cout d'acquisition
- 1 montage « en dentelle » qui contribue au **rééquilibrage actif de la production de logements sociaux sur la Métropole**
- 1 montage ingénieux : **constitution d'un patrimoine bien situé, réhabilité et entretenu et perception de recettes (droit d'entrée + loyers)**

6 M€ / an

Depuis 2004, 170 baux – 2 500 logements

2. Priorité aux recettes : les Cessions externalisées

Deux nouvelles modalités de cessions en cours d'expérimentation :

l'Adjudication et la Vente Interactive

- Pour les biens « **orphelins** » de politique publique (= plus stratégiques en Réserve Foncière / plus d'utilité dans la PPI)
- **Sans locataire – acheteur**
- **Que les Communes ne souhaitent pas acheter** pour leur propre compte

= biens proposés en vente externalisée :

ADJUDICATION ou « VENTE A LA BOUGIE »

ou **VENTE EN LIGNE** sur le MARCHE IMMOBILIER INTERACTIF DES NOTAIRES

1 liste d'une 50taine de biens (terrains nus, appartements, commerces, villas...)

Cessibles d'ici 2020 selon ces modalités

Objectif : encaisser plus vite les recettes / faire primer le critère « prix » dans la cession et le choix final de l'acquéreur / alléger « rapidement » le patrimoine privé de biens inutiles

1 Cadre Délibératif à adopter en Octobre pour 1 1^{er} test en Décembre
(7 biens : 4 en Adjudications – 3 en Vente Interactive)

5 M€ / an

Des cessions au service de la valorisation du Patrimoine Privé : retour d'expérience de la Métropole de Lyon :

- **1 duo « ressources / politiques publiques » qui doit apprendre à fonctionner ensemble** : faire valoir et faire discuter « stratégie foncière et marges de manœuvre » pour porter à la décision politique = le patrimoine ne sert pas uniquement à dégager des marges de manœuvre mais il doit continuer à permettre la sortie des opérations et anticiper le développement futur
- **1 effort continu et dynamique sur les Réserves Foncières** : savoir vendre et continuer à acheter pour peser efficacement dans le développement priorisé de certains territoires ou la sortie ciblée de certains produits / réinvestir dans la Réserve Foncière et les Recettes de demain
- **Acheter/Vendre en parfaite connaissance des temps de portages attendus** pour calibrer au mieux l'effort de maintenance ou la mise en location
- **1 dialogue à organiser avec les territoires et notamment les communes** (Maires)
- **1 commande politique claire et constante...** : 1 comité de pilotage Métropole qui porte et tient les décisions notamment face aux territoires ou opérateurs