Politique de gestion immobilière du patrimoine financier de la Commune de Lausanne

Préavis N° 2010/39

Lausanne, le 8 septembre 2010

Monsieur le président, Mesdames et Messieurs,

1. Objet du préavis

Le présent préavis a pour but de clarifier et définir la politique de gestion immobilière appliquée par le Service du logement et des gérances (SLG). Il s'agit d'établir un document de référence permettant de fixer le cadre des mandats qui sont attribués au SLG pour la gestion du patrimoine financier (PATFIN) et d'informer sur le mandat de gestion du patrimoine de la Caisse de pensions du personnel communal (CPCL et sa section Colosa). Il doit permettre de définir et confirmer les processus clés relatifs à l'activité de gestion immobilière et de préciser les objectifs principaux souhaités par la Municipalité pour la gestion du parc propriété de la Ville de Lausanne. Le but étant d'informer afin que chaque partenaire et acteur soit bien renseigné sur l'amplitude des mandats et les responsabilités y relatives. En matière de politique d'entreprise, ce préavis permettra également aux différents collaborateurs du SLG de disposer d'un cadre clair sur la stratégie à appliquer dans leur activité.

Compte tenu de la motion de M. Gilles Meystre, déposée le 19 mai 2009¹ : "*Pour une stratégie globale et durable en matière de locaux dédiés à l'administration...ou comment éviter que l'amélioration du service public ne demeure une intention à géométrie variable*" et du postulat de M. Guy Gaudard, déposé le 10 novembre 2009² : "*SSL = un seul toit*" et des enjeux y relatifs, la direction CLP renonce à traiter ce domaine d'activité dans ce préavis. Le patrimoine administratif fera l'objet d'un préavis distinct.

¹ BCC 2008-2009, T.II (n° 17/I) p. 751 et BCC 2009-2010 T.I (n° 4/II) pp.374-375

² BCC 2009-2010, T.I (n° 5/I) p. 393

2. Préavis, motions et interventions antérieures relatives à la gestion immobilière

Préavis N° 1998/58 ³	Acquisition d'un nouveau système de traitement informatique de gestion immobilière
Préavis N° 2001/237 ⁴	Fixation des loyers des biens immobiliers appartenant à la Commune, incitation en vue d'échanges d'appartements et maintien d'appartements à loyers modestes
Préavis N° 2003/43 ⁵	Nouvelle politique communale du logement
Préavis N° 2003/62 ⁶	Intégration de la gestion des bâtiments administratifs au Service immobilier dans l'outil informatique OFIGER
Préavis N° 2005/58 ⁷	Pour le maintien des locataires dans leur logement et la mise en œuvre de mesures efficaces pour éviter les expulsions
Rapport-préavis N° 2008/28 ⁸	Pour des contrats de location respectueux de l'environnement
Préavis N° 2008/30 ⁹	Politique immobilière de la Commune de Lausanne.

Parmi ces préavis, certains ont une teneur technique permettant d'atteindre des objectifs opérationnels de gestion (préavis N° 1998/58 et 2003/62). D'autres, en revanche, ont proposé une orientation de la politique de gestion en relation avec les locataires; il s'agit en particulier des préavis N° 2001/237, 2003/43, 2005/58, 2008/28.

Le préavis N° 2001/237, dans ses conclusions, définissait les bases de la gestion immobilière municipale qui demeurent aujourd'hui encore d'actualité. Il s'agissait, en substance et en résumé, des points suivants :

- clarification des types de gestion dont s'occupe le SLG (patrimoines financier, administratif et CPCL)
- rappel des bases légales auxquelles le SLG ne peut se soustraire (CO et OBLF)
- méthodes de calcul des hausses de loyer des appartements du marché libre et des locaux commerciaux
- catégories des places de stationnement.

Le préavis N° 2003/43, voté par le Conseil communal le 30 mars 2004, a instauré une allocation communale au logement, un nouveau règlement communal sur les conditions d'occupation des logements subventionnés et formulait des réponses de la Municipalité aux motions suivantes :

M. Joël Cruchaud : *Service des gérances, échange d'appartements et ajustement progressif des loyers;*

M. Marc Vuilleumier, *demandant à la Municipalité de définir sa politique relative à la fixation des loyers des biens immobiliers appartenant à la Ville;*

M. Jean-Yves Pidoux, *demandant le maintien d'appartements à loyers modestes dans certains immeubles propriété de la Ville.*

Le préavis N° 2005/58, voté par le Conseil communal le 29 août 2006 répondait à la motion de Mme Diane Gilliard, *demandant le maintien des locataires dans leur logement et la mise en œuvre de mesures efficaces pour éviter les expulsions.* Les réponses à ce préavis ont été apportées par la division du logement du SLG et par le Service social.

Le rapport-préavis N° 2008/28 - voté par le Conseil communal le 26 novembre 2008, prévoit d'associer les locataires des immeubles aux efforts consentis pour l'atteinte des objectifs d'économies d'énergie. Ce travail est actuellement en cours et fera l'objet d'un nouveau préavis au Conseil communal d'ici la fin de l'année.

Le préavis N° 2008/30 propose les orientations relatives à la politique foncière (acquisitions et ventes) de la Ville.

³ BCC 1998, TII, p. 471ss

⁴ BCC 2002, TI, p. 479ss

⁵ BCC 2004-2005, T.I (n°2) pp. 127, 168, 175ss

⁶ BCC 2004-2005, T1 (n°7/II), p. 725ss

⁷ BCC 2006-2007, T1 (n°2), p. 735ss

⁸ BCC 2008-2009, T1 (n°6/1), p. 442ss

⁹ BCC 2008-2009, TII (n°13/II), p. 499ss

3. Etat de la situation, organisation et mandats

3.1 Organisation administrative de la division

La division des gérances est une division commercialisée qui facture les prestations fournies par le biais d'honoraires de gérance afin de couvrir ses charges de fonctionnement. Elle adresse annuellement environ 65'000 factures pour un revenu locatif annuel de plus de 85 millions de francs.

Elle emploie 243 personnes (116,4 EPT) dont une grande majorité est affectée à l'exploitation des immeubles, aux nettoyages et à la conciergerie. Le personnel administratif représente 53 personnes (49,8 EPT). Ce personnel est rattaché soit à la Ville de Lausanne, soit à la CPCL par des contrats de travail de droit public et/ou de droit privé.

La division des gérances représente le propriétaire (Ville de Lausanne et CPCL) auprès des autorités, des locataires et des partenaires. Elle est chargée de la conclusion de tous les baux de l'administration communale auprès de tiers ainsi que de la gestion et de l'attribution de locaux/bureaux occupés par l'administration dans les bâtiments dont elle est propriétaire. Elle est intégrée au SLG depuis 2006 et est organisée en cinq sections distinctes, chapeautées par une direction et un état-major de service (cf. organigramme - annexe 1), soit : section gérances, section patrimoine administratif (PATADM), section Colosa, section technique, section comptabilité.

L'état major comprend : le portfolio management, les ressources humaines, l'informatique et la sécurité.

Direction de la division

La direction de la division, rattachée à la direction du service, organise et assure le suivi des tâches confiées aux sections et représente la division au sein de l'administration communale ainsi qu'à l'externe (CPCL, commissions, manifestations, etc..). Elle gère les ressources humaines, assure la planification et le contrôle des budgets annuels et des investissements. Elle rédige les préavis, les notes et les rapports divers pour les instances concernées.

Section gérances

Elle est chargée de la mise en location, de l'entretien courant et de la gestion des immeubles selon les stratégies définies par les entités propriétaires (Ville de Lausanne et CPCL). Elle est également responsable des relations avec les locataires et de toutes les affaires en relation avec le droit du bail, notamment auprès des instances judiciaires. Elle inventorie, planifie et conduit les travaux de moyenne importance dans le cadre du budget alloué annuellement.

Section patrimoine administratif

Elle se charge de la location, de l'entretien courant, des nettoyages ainsi que de la conduite de travaux de moyenne importance pour les immeubles du patrimoine administratif. Les prestations fournies aux différents services de l'administration sont définies par des conventions, en fonction des besoins et des particularités de ces derniers. Elle est également responsable de la recherche de locaux auprès de tiers pour les besoins de l'administration, de la négociation des conditions de location et de l'élaboration du processus d'attribution des locaux/bureaux occupés par l'administration communale.

Section Colosa

Suite à la recapitalisation de la CPCL en 2009 (préavis N° 2009/59¹⁰) et à la dissolution de la Société coopérative Colosa, il a été décidé, tant pour des raisons pratiques que comptables, de conserver les locaux actuels et d'y maintenir le personnel administratif, tout en rattachant la section à la division des gérances. L'essentiel du parc géré par cette section est constitué d'immeubles subventionnés et d'immeubles à loyers contrôlés. Les tâches confiées à cette section sont similaires à celle de la section gérances.

Section technique

Elle a la responsabilité des études, planifications, exécutions et contrôles des travaux d'investissements pour le PATFIN. Elle représente le maître d'ouvrage pour les travaux conduits par un mandataire ou par le Service d'architecture (SARCH) et en vérifie la bonne exécution, en conformité avec le programme décidé par la Municipalité. Elle procède également à des expertises techniques en collaboration avec la Commission immobilière et joue le rôle de bureau technique pour le compte de la CPCL. La section technique participe à l'élaboration des budgets annuels d'entretien courant et collabore étroitement avec les gérants d'immeubles

¹⁰ BCC 2009-2010, TII, p. 907ss

dans le cadre de conseils techniques. C'est une section qui assure un travail transversal pour la division, tout en restant attentive aux contraintes budgétaires et aux aspects relatifs à l'exploitation des immeubles.

Section comptabilité

Elle se charge de la tenue de la comptabilité des différents patrimoines, de la préparation et de l'envoi de la facturation, du paiement des fournisseurs et du suivi des premiers rappels. Elle prépare les documents utiles à l'élaboration des budgets de fonctionnement et d'investissements et les consolide pour la présentation à la Municipalité. Elle établit les décomptes de chauffage.

Les sections d'état major fournissent les prestations suivantes :

Portfolio management

Cette prestation couvre essentiellement la valorisation des immeubles, les calculs de rendement des investissements ainsi que l'établissement d'indicateurs annuels de gestion. La mise en œuvre d'un tableau de bord prospectif permettant de disposer d'une vision globale du portefeuille relève également du portfolio management. Cette approche est appliquée depuis deux ans au patrimoine de la CPCL. Le patrimoine financier fait actuellement l'objet d'un traitement similaire par cette unité, afin de confirmer les positions de chaque immeuble, notamment leur valeur vénale et les objectifs de gestion à fixer.

Ressources humaines

Rattachée à la direction du service, cette unité collabore au recrutement et à l'intégration de nouveaux collaborateurs, elle se charge du respect des procédures administratives liées aux ressources humaines. Elle pilote et assure le paiement des salaires à l'ensemble des concierges d'immeubles, de leurs remplaçants, des stagiaires et des auxiliaires. Elle participe à l'aide et à la résolution de conflits au sein du personnel, elle soutient la direction dans le cadre de décisions et de communications aux collaborateurs du service.

Informatique

Cette section a été créée en 2008 pour faire face aux besoins croissants dans les domaines de l'informatique, de la bureautique et de la téléphonie. Sa mission réside dans le soutien, le conseil et la formation des utilisateurs. Elle assume également le rôle de correspondant micro-informatique avec le SOI pour l'ensemble de la direction CLP. Le SLG dispose de quelques applications métier/programmes informatiques spécifiquement développés pour la gestion immobilière; la section informatique en assume la mise à jour et le suivi quotidien.

Sécurité

Le collaborateur en charge de cette mission apporte conseil et soutien, selon les directives de la Commission métier, à l'ensemble du service dont il répond en matière de sécurité et de protection de la santé au travail (SST = santé et sécurité au travail). Il identifie et inventorie les dangers potentiels (une main courante non conforme, un potelet mal placé, câbles électriques, objets encombrants sur les voies d'évacuation, etc.). Il collabore et suit la mise en œuvre des mesures SST au sein du service (cours, formations, séminaires, campagnes de vaccination, visites avec l'ingénieur de sécurité, exercices, etc.). Il apporte un soutien logistique et une expertise aux cadres et collaborateurs/trices du service pour toutes les questions de SST (ergonomie, position des écrans d'ordinateurs, etc.). Il organise les mesures d'urgence (plans d'évacuation, consignes, formation des collaborateurs, organigramme, etc.). Il suit régulièrement des formations dans les différents domaines touchés par la sécurité (bases légales de la sécurité au travail, protection systémique de la santé, dangers, risques, mesures, motivation et communication en matière de sécurité au travail, conséquences économiques des accidents et des incidents).

3.2 Organisation budgétaire de la division

Le SLG, compte de fonctionnement N° 330, est composé de 5 sous centres comptables :

- 3300 Gestion des immeubles
- 3301 Immeubles du patrimoine financier
- 3302 Immeubles du patrimoine administratif.

Si la division des gérances ne tient pas la comptabilité de la CPCL, elle en assure toutefois la gestion budgétaire, le rendement des immeubles qui lui sont confiés, l'encaissement des loyers et le paiement des factures. Les opérations de bouclage et de consolidation des comptes sont réalisées en étroite collaboration

avec la comptabilité de direction. En ce qui concerne la gestion des cas de contentieux, le SLG traite la procédure jusqu'au premier rappel. En cas de défaut de paiement, le dossier est alors transmis au Service financier pour la poursuite de l'encaissement du montant dû.

3.3 Mandat type de gérance immobilière – mandat de gestion

La gérance d'un bien immobilier à destination locative comprend des prestations ordinaires de gestion financière, locative et technique. Les associations professionnelles établissent des tarifs officiels indicatifs qui peuvent varier en fonction de la région concernée et du marché. Le taux de rémunération est en général modulé selon l'importance de l'état locatif et fractionné en tranches dégressives. Il correspond au 100% des prestations prévues pour un mandat complet (équivalent à 100 points). Le mandant pouvant souhaiter des prestations partielles, ces dernières sont divisées selon le détail suivant :

▪ Base du mandat	30 points
▪ Gestion financière	20 points
▪ Gestion locative et administrative	25 points
▪ Gestion technique	25 points.

Les honoraires sont habituellement calculés sur la base d'un pourcentage appliqué à la totalité des sommes perçues des locataires, y compris les locaux occupés par le propriétaire. Les honoraires correspondent à un barème de 4 à 6% par tranche d'encaissement, multiplié par le nombre de points attribués au mandat, puis divisé par 100. Pour des villas, appartements meublés ou en copropriété, les honoraires sont portés à 10%. C'est ce qui est couramment appelé dans la branche « prestations ordinaires ».

Certaines particularités des immeubles peuvent donner lieu à une extension du mandat de base (immeubles subventionnés, immeubles hors du canton, mandat de procuration générale avec compétences financières élargies, etc.) qui permet une augmentation des honoraires perçus par le bailleur.

Outre les honoraires de gérance proprement dits, les opérations de mise en valeur, de location, de sous-location, de cession de bail, etc., donnent lieu au paiement de commissions, également tarifées et préalablement déterminées entre propriétaire et bailleur. L'activité de gérant, relative aux travaux d'entretien et de rénovation légère (étude du projet et planification des travaux, demande et comparaison de devis, adjudication et suivi des travaux, réception et paiement des factures) est rémunérée à raison de 10% pour du suivi direct de travaux d'envergure et 5% lorsqu'un mandataire accompagne le projet. Ces sont des prestations extraordinaires non incluses dans les honoraires de base.

En ce qui concerne la division des gérances, les prestations ordinaires sont rémunérées à raison de 6% prélevés sur la totalité des sommes perçues auprès des locataires en raison des particularités du parc immobilier sous gestion. Les frais et débours sont facturés en sus, de manière forfaitaire, à raison de 0,5% également prélevé sur la totalité des sommes perçues auprès des locataires. Les états des lieux sont facturés à raison de fr. 120.- l'unité pour des immeubles situés sur la commune de Lausanne et fr. 200.- pour les autres immeubles. La facturation des prestations extraordinaires est faite sur la base de 10% pour des travaux suivis en direct et 5% avec un mandataire.

Un forfait annuel pour des frais de représentation lors de commissions du Conseil communal ou demandes diverses est également perçu à raison de fr. 150 000.- (600 heures à fr. 250.-/h).

3.4 Conventions de collaboration avec d'autres services de l'administration

Convention de collaboration avec le Service d'architecture (SARCH)

En 2006, lors du dernier changement de législature et de l'intégration du Service immobilier au nouveau SLG, et afin de ne pas perdre de vue les compétences propres à chaque service, il avait été décidé de centraliser les aspects de planification et de construction au SARCH et de laisser les aspects de gestion du patrimoine au SLG. Trois postes d'adjoints techniques ont été transférés du SLG au SARCH. Après deux ans de collaboration, il s'est avéré que ce mode de fonctionnement pénalisait et ralentissait passablement l'avancée de certains projets et multipliait également le nombre de fonctionnaires intervenant pour le même projet.

Fort de ces constats, une nouvelle convention de collaboration a été élaborée en 2008; elle fixe de nouveaux critères permettant de fonctionner plus efficacement, tout en respectant les orientations prises en début de

législature, soit garantir une qualité d'intervention sur le patrimoine bâti au niveau architectural et intervenir de manière efficace, durable et dans le respect des aspects budgétaires pour le SLG.

Si l'apport qualitatif en termes de procédure et de réflexion architecturales est indéniable, l'efficacité en ce qui concerne le respect des délais, du programme souhaité par le propriétaire et des aspects financiers n'est que partiellement satisfaisante. La convention devra faire l'objet d'un nouvel examen attentif afin de trouver le compromis le plus efficace.

Collaboration avec le Service des routes & mobilité

Le SLG gère un nombre important de parcelles privées communales dont certaines sont assimilées à du domaine public. Des aménagements routiers ou chemins d'accès sont existants et nécessitent des réfections périodiques ou ponctuelles en matière de revêtement, de marquage, de canalisations ou tout autre entretien inhérent à des objets de ce type. Outre les aspects budgétaires, ce genre de travaux nécessite des compétences et connaissances en matière de génie civil qui sont réunies au sein du Service des routes & mobilité. Afin d'éviter une inflation de préavis pour des objets de ce type, dans le but d'uniformiser les pratiques au sein de l'administration pour la gestion de projets de génie civil et permettre une plus grande rapidité d'intervention, il a été décidé début 2010 d'intensifier la collaboration entre services. Dès lors, le SLG intègre annuellement ses besoins en matière de réfection routière dans le crédit cadre annuel interservices. Une fois le crédit accordé par les autorités, les travaux sont réalisés et pilotés de concert par les services au cours de l'année.

Collaboration avec le Service des parcs & promenades (SPP)

De nombreuses parcelles privées communales sont richement arborées et demandent un entretien régulier en termes de coupes d'arbustes, d'élagages, de plantations et de choix des essences. Si le SLG a jusqu'alors fait appel à des professionnels de la branche, il s'avère que ces derniers n'ont pas toujours des conseils judicieux, tant sur le plan financier qu'en matière d'efficience ou d'aspect esthétique. En effet, les interventions peuvent parfois s'avérer délicates et ne respectent pas toujours les essences en place. Forts de ce constat, le SLG et SPP souhaitent à l'avenir développer leur collaboration et tendre vers un entretien plus doux et moins intrusif sur les parcelles privées communales. L'inventaire des parcelles a été transmis à SPP qui analyse actuellement les besoins et planifie un programme d'intervention, tant en ce qui concerne la périodicité que la qualité. Ces travaux seront ensuite réalisés en fonction des disponibilités soit par SPP, soit par des entreprises spécialisées.

3.5 Inventaire des immeubles sous gestion

La division des gérances gère un patrimoine important en nombre et en volume, composé au total de 348 immeubles propriété de la Ville de Lausanne (PATFIN) et de la CPCL, y compris la section Colosa, sans inclure le patrimoine administratif (PATADM). Ce portefeuille est composé de 4 746 logements, 1 055 locaux commerciaux, 3 613 places de parc ou parkings, 246 droits de superficie et 16 objets divers (servitudes, rural, etc.). Le tableau récapitulatif ci-dessous détaille par catégorie la composition du parc immobilier sous gestion. L'annexe 2 du présent préavis liste l'ensemble des mandats actifs.

Tableau 1 : patrimoine géré pour le compte de la direction CLP au 30 juin 2010

Libellé	Patrimoine Financier	CPCL		TOTAL
		CPCL	Section Colosa	
BATIMENTS	194	71	83	348
OBJETS LOUES				
Logements - Marché libre				
Chambres ind., studios, apparts de 1 - 1,5 pce	94	231	13	338
Apparts 2 - 2,5 pces	114	435	26	575
Apparts 3 - 3,5 pces	163	623	15	801
Apparts 4 - 4,5 pces	66	280	4	350
Apparts 5 - 5,5 pces	33	51		84
Apparts 6 - 6,5 pces	11	10		21
Apparts 7 pces et plus	5	9		14
Duplex 1 - 2,5 pces	2	1		3
Duplex 3 - 3,5 pces	4	8		12
Duplex 4 - 4,5 pces	5	5		10
Duplex 5 - 5,5 pces	2	7		9
Duplex 6 pces et plus	2	8		10
Lofts	3	3		6
Villas	30	2		32
Foyer	1	0		1
Sous-totaux	535	1673	58	2266
Marché subventionné				
Chambres ind., studios, apparts de 1 - 1,5 pce	0	20	156	176
Apparts 2 - 2,5 pces	7	140	649	796
Apparts 3 - 3,5 pces	4	168	728	900
Apparts 4 - 4,5 pces	8	108	298	414
Apparts 5 - 5,5 pces		12	8	20
Apparts 6 - 6,5 pces		2		2
Apparts 7 pces et plus				0
Duplex 1 - 2,5 pces				0
Duplex 3 - 3,5 pces				0
Duplex 4 - 4,5 pces	1			1
Duplex 5 - 5,5 pces				0
Duplex 6 pces et plus				0
Lofts				0
Villas				0
Sous-totaux	20	450	1839	2309

Libellé	Patrimoine Financier	CPCL	CPCL	Section Colosa	TOTAL
Locaux commerciaux					
Magasins	61	52	7		120
Bureaux	52	51	21		124
Ateliers	42	12	9		63
Kiosques	9	0			9
Cabinets médicaux	6	12			18
Etablissements publics	22	2	2		26
Locaux - dépôts	241	192	2		435
Garderie - école	4	4			8
Enseignes	4	2	38		44
Vitrines	35	0			35
Antennes	Compris dans divers	0	2		2
Hôtel	4	0			4
Théâtre	1	0			1
Divers	28	15	39		82
Sous totaux	509	342	120		971
Parking					
Garages et places de parc intérieures	69	1096	270		1435
Places de stationnement extérieures	1041	629	432		2102
Garage automobile	7	1			8
Sous totaux	1117	1726	702		3545
Terrains					
Droits distincts et permanents (DDP)	244	2			246
Terrains nus	115	4			119
Jardins potagers	30	0			30
Sous totaux	389	6	0		395
Divers					
Objets divers (servitudes, etc.)	15	0			15
Rural	1	0			1
Sous totaux	16	0	0		16

Tableau 2 : objets gérés pour le compte d'autres directions

Libellé	Patrimoine Financier	CPCL		TOTAL
		CPCL	Section Colosa	
Logements				
Chambres ind., studios, apparts de 1 - 1,5 pce	18			18
Apparts 2 - 2,5 pces	13			13
Apparts 3 - 3,5 pces	46			46
Apparts 4 - 4,5 pces	57			57
Apparts 5 - 5,5 pces	9			9
Appart 6 - 6,5 pces	0			0
Appart 7 pces et plus	0			0
Duplex 1 - 2,5 pces	1			1
Duplex 3 - 3,5 pces	4			4
Duplex 4 - 4,5 pces	9			9
Duplex 5 - 5,5 pces	1			1
Duplex 6 pces et plus	0			0
Villas	11			11
Rural	1			1
Loft	1			1
Sous totaux	171	0	0	171
Commerces et divers				
Magasins	11			11
Bureaux	10			10
Cabinet médical	1			1
Ateliers	6			6
Etablissements publics	2			2
Locaux - dépôts	59			59
Garages et places de parc intérieures	16			16
Places de stationnement extérieures	51			51
Enseignes	2			2
Divers	5			5
Sous totaux	163	0	0	163
Parcelles et terrains				
Terrains nus	8	0		8
Total objets "directions tiers"	342			342
Totaux SLG et autres directions	2928	4197	2719	10186

4. Gestion du patrimoine financier

4.1 Définition du patrimoine financier (PATFIN)

Le PATFIN de la Ville de Lausanne est constitué des propriétés communales mises à disposition de tiers par l'intermédiaire de contrats de baux contre le paiement d'un loyer. Comme tout autre propriétaire d'immeubles de rapport, la Commune de Lausanne est soumise aux dispositions légales des articles 253 et suivants du Code des obligations (CO) traitant du contrat de bail à loyer et du bail à ferme ainsi que son ordonnance d'application (OBLF).

Il peut, en outre, également s'agir de biens immobiliers remis à des utilisateurs à titre gratuit moyennant la signature d'un contrat de prêt à usage. Dans ce cas, il s'agit d'une situation transitoire permettant l'utilisation du bien en attendant sa nouvelle affectation ou sa démolition et pour lequel la signature d'un contrat régi par le droit du bail n'est plus possible. Cette impossibilité de location résulte le plus souvent de l'état général de la construction en matière de confort ou de la durée aléatoire de la mise à disposition.

D'autres objets, principalement des terrains, sont mis à disposition sous la forme de droits de superficie distincts et permanents (DDP) moyennant le paiement d'une redevance.

4.2 Critères d'attribution pour logements, locaux commerciaux, établissements publics, places de parc, etc.

4.2.1 Logements

Depuis plusieurs mois, une pénurie de logements à loyer abordable règne dans tout l'arc lémanique et plus particulièrement à Lausanne.

Afin de traiter les candidatures des futurs locataires en toute impartialité, le SLG a élaboré un système de critères d'attribution des appartements. Ce mécanisme permet de considérer les demandes de location de manière objective et d'attribuer les logements aux personnes qui en ont le plus besoin.

Fort de la réussite de ce système, le service l'a également étendu à l'ensemble des objets devenant disponibles (locaux commerciaux, places de stationnement), moyennant des critères adaptés à chaque catégorie.

Dans le cadre de la gestion immobilière quotidienne, l'échelle de critères la plus utilisée est celle relative aux catégories des logements du marché libre ainsi que celle des logements subventionnés. Ces critères s'appuient principalement sur des facteurs sociaux ressortant de la situation personnelle du candidat.

Pour la location d'un appartement du marché libre, on examine si la personne, ou le ménage, s'est portée candidate à plusieurs reprises auprès du service, s'il s'agit d'une situation dite d'urgence, si le candidat a essuyé plusieurs refus du service, s'il fait valoir un besoin particulier en fonction de sa situation personnelle. La situation financière du candidat est examinée quant à d'éventuelles poursuites et la future relation contractuelle avec le candidat locataire est analysée afin de savoir si elle est financièrement viable (rapport loyer/revenu). Dans le cas contraire, le candidat est orienté vers la division du logement pour l'éventuelle obtention d'un logement subventionné ou d'une allocation au logement.

Lors de la location d'un appartement subventionné, la procédure est pratiquement identique, le candidat devant au préalable s'être inscrit auprès de la division du logement et en avoir reçu l'autorisation formelle pour le droit à un logement subventionné. Une attention particulière est en outre portée au candidat proposé par la cellule logement de la division du logement ou par l'unité logement du Service social. Ces candidats bénéficient, en principe, d'une priorité sur les autres candidats à un appartement subventionné du PATFIN.

4.2.2 Locaux commerciaux, établissements publics

La procédure relative à l'attribution de locaux commerciaux, au sens large du terme, débute par une stricte appréciation de la situation financière du candidat locataire. Son activité ne doit pas entrer en conflit avec un autre locataire de l'immeuble, doit être moralement correcte et, dans le cas de commerce de produits de bouche, doit, dans la mesure du possible, promouvoir les produits du terroir et ceux de la Ville de Lausanne. Dans les lieux touristiques, tout en se conformant aux directives de la Police du commerce, le candidat doit être disposé à maintenir son commerce ouvert selon des horaires les plus étendus possible.

4.2.3 Places de parc

En ce qui concerne les places de stationnement, le candidat doit habiter l'immeuble jouxtant la place disponible ou tout au moins le quartier. Priorité est ensuite donnée à un commerçant exerçant son activité dans le quartier, viennent ensuite les éventuels pendulaires travaillant selon des horaires irréguliers dûment attestés par leur employeur et pour lesquels l'utilisation des transports publics n'est pas possible (services de secours, personnel hospitalier). En aucun cas, un emplacement disponible ne sera attribué à un pendulaire à l'exception du cas précité.

4.2.4 Ateliers d'artistes

Les ateliers d'artistes sont attribués en concertation préalable avec le chef du Service de la culture, il ne s'agit que de baux conclus pour une durée déterminée, éventuellement renouvelables sur préavis du chef de service de la Culture. La priorité est accordée aux artistes habitants de la ville de Lausanne.

4.2.5 Prêts à usage

Les contrats de prêt à usage ne sont signés qu'avec des associations sans but lucratif et d'intérêt général. Dans des cas exceptionnels, transition entre une fin de location et une démolition, ils peuvent être conclus avec des tiers.

4.3 Définition du loyer et méthode de calcul

Le loyer rémunère non seulement l'usage de la chose louée mais également son entretien. Grâce au loyer qu'il perçoit, le bailleur est présumé pouvoir entretenir les locaux loués.

Il existe trois catégories de loyer :

Les loyers absolument libres

Ces loyers ne sont pas soumis aux dispositions protectrices du CO. A l'heure actuelle, seuls sont absolument libres les loyers des appartements ou maisons familiales de luxe comportant six pièces ou plus, dont le code confort est supérieur à la moyenne, des appartements de vacances loués pour trois mois ou moins ainsi que des terrains nus, places de stationnement intérieures ou extérieures, garages loués sans référence à un objet principal.

Les loyers libres

Ces loyers ont été convenus librement entre les parties au contrat de bail. Le CO, à son article 269, détermine toutefois dans quelles limites ces loyers peuvent être fixés ou modifiés. Ces dispositions étant dans certains cas d'un caractère général, l'Ordonnance sur le bail à loyer et le bail à ferme d'habitations et de locaux commerciaux (OBLF) précise certains points de la loi. A cela vient également s'ajouter une jurisprudence en la matière très abondante.

Les loyers subventionnés - contrôlés

Il s'agit de logements subventionnés dont les loyers sont fixés selon la législation sur le logement et les conventions passées entre partenaires. Ils ne peuvent être modifiés qu'avec l'accord préalable des autorités cantonale et communale compétentes.

La détermination du loyer de relocation

Dans le cas d'un changement de locataire, le nouveau loyer qui sera demandé prend en compte le montant de l'ancien loyer adapté au taux hypothécaire et à l'indice suisse des prix à la consommation (ISPC) du moment. Viennent également s'ajouter la rentabilisation des travaux de rénovation ainsi que leur part d'entretien futur. Un nouveau loyer peut également être défini en fonction du critère des loyers comparatifs du quartier.

Hausse de loyer

En cours de bail, le SLG peut être amené à modifier le loyer des locataires en place dans le cas d'une variation du taux hypothécaire, de l'ISPC ou de transformations de l'immeuble.

Dans le cas de travaux apportant une plus-value à la chose louée, et par là même un accroissement du confort ainsi que dans le cas d'importantes réparations, l'intérêt du capital investi pour les travaux, l'amortissement et les nouvelles charges d'entretien peuvent être répercutés sur le montant du loyer. L'article 14 al. 4 de OBLF règle cette procédure.

4.4 *Suivi des établissements publics*

A l'exception de quelques établissements ayant un rapport directement lié à une activité particulière (buvette de terrains de sport, piscines, etc.) ou participant à une image forte d'un lieu, l'ensemble des établissements publics propriété de la Commune est géré par le SLG. Afin de dissiper tout malentendu, il y a lieu de préciser ici que le terme « géré » ne se rapporte qu'au bâtiment, l'exploitation du lieu étant remise à un tiers.

Dans le portefeuille concerné, les établissements publics sont considérés comme des locaux commerciaux qui répondent aux mêmes critères de gestion, occasionnellement augmentés de facteurs historiques affectifs pour la population.

En outre, dans la mesure où l'article 254 CO relatif aux transactions couplées est strictement respecté, les locataires d'établissements publics sont encouragés à commercialiser les produits de proximité et tout particulièrement ceux de la Ville comme les vins ou fromages. Sur les 28 établissements, toutes catégories confondues, figurant dans le tableau (annexe 2), 14 fournissent cette prestation.

Dans le cadre du renouvellement d'installations techniques d'exploitation, comme les groupes de froid ou les ventilations, une attention particulière est vouée au choix des appareils afin que ces derniers soient le plus efficient possible envers l'environnement.

Les gérants et tenanciers sont en relation étroite avec le responsable nommé pour le suivi des établissements publics et une visite des surfaces est agendée de manière annuelle au minimum. Elle permet de planifier les besoins, de définir la tendance sur le fonctionnement de l'établissement et facilite les échanges dans la relation bailleur-locataire.

Pour ce qui concerne les établissements publics situés dans un environnement à vocation culturelle, une attention particulière est portée aux possibilités de synergie et de collaboration afin de fixer le cadre le plus adéquat permettant le développement des activités culturelles dans le respect de la vocation commerciale de l'établissement. Le chef du Service de la culture est consulté dans le cadre de l'examen des candidatures.

4.5 *Gestion des contrats de droit de superficie*

Si la négociation des droits de superficie ainsi que l'élaboration des clauses des actes sont du ressort de la Commission immobilière, la gestion courante desdits droits revient au SLG. Globalement, il s'agit d'une gestion s'appuyant sur les clauses mêmes des actes de DDP doublées des articles du CC et du CO. Le traitement commun de chaque contrat résulte de l'encaissement de la redevance et de son adaptation au fil des années.

La mise à disposition de tiers d'immeubles propriétés de la Ville devenant plus courante que par le passé, c'est une gestion d'un nouveau type qui est en train de se mettre en place, abandonnant les règles du droit du bail à loyer (CO) pour entrer dans le domaine des droits réels régis par le CC. Un accent particulier est également mis sur la surveillance du respect des clauses visant à l'utilisation du bien-fonds (location ou sous-location non autorisées, changement d'affectation).

Dans l'éventualité d'une remise à l'ordre du superficiaire, la procédure peut s'avérer longue et fastidieuse et peut nécessiter la mise en œuvre de moyens importants.

4.6 *Données financières actuelles*

Tableau 3 : données financières actuelles

	2009	2008	2007	2006	2005
Commissions de gérance PATFIN :					

s/loyer	6% + 0.5%	1'767'136.35 F	1'774'074.75 Fr.	1'738'105.05 Fr.	1'704'814.70 Fr.	1'634'241.80 Fr.
s/avenants	fr. 30.-/mutation	5'970.00 F	6'570.00 Fr.	4'170.00 Fr.	4'050.00 Fr.	8'850.00 Fr.
s/états des lieux	Grd Lsnne : fr. 120.-/mut Hors Lsnne : fr. 200.-/mut	7'880.00 F	8'760.00 Fr.	12'040.00 Fr.	6'120.00 Fr.	8'040.00 Fr.
s/travaux spéciaux	10% interne - 5% externe	146'566.25 F	159'413.00 Fr.	186'329.80 Fr.	213'388.80 Fr.	212'981.30 Fr.
s/DIPA, préavis	10% interne - 5% externe	93'000.00 F	53'492.70 Fr.	81'438.70 Fr.	204'550.30 Fr.	429'078.50 Fr.
s/subventions	OCL : indemn 5% s/encaiss.	9'518.75 F	6'704.60 Fr.	7'106.90 Fr.	7'280.80 Fr.	11'271.30 Fr.
Honoraires de représentation :						
	600h à fr. 250.-/h	150'000.00 F	150'000.00 Fr.	150'000.00 Fr.	150'000.00 Fr.	150'000.00 Fr.
		2'180'071.35 F	2'159'015.05 Fr.	2'179'190.45 Fr.	2'290'204.60 Fr.	2'454'462.90 Fr.

	2009	2008	2007	2006	2005
Revenus des immeubles					
<i>Revenus tiers :</i>	27'439'907.46 F	28'710'897.23 Fr.	27'523'979.29 Fr.	26'565'550.72 Fr.	25'160'034.17 Fr.
Immeubles	26'545'466.90 F	27'584'769.65 Fr.	26'392'029.20 Fr.	25'439'662.80 Fr.	24'013'694.70 Fr.
Installations frigorifiques	205.06 F	205.06 Fr.	205.06 Fr.	205.06 Fr.	205.06 Fr.
Places de parc soumis TVA	872'054.77 F	790'682.11 Fr.	798'576.03 Fr.	787'436.04 Fr.	799'965.81 Fr.
Places de parc ret s/sal fonct.		314'618.96 Fr.	307'002.83 Fr.	312'080.65 Fr.	310'991.84 Fr.
Affichage	22'180.73 F	20'621.45 Fr.	26'166.17 Fr.	26'166.17 Fr.	35'176.76 Fr.
<i>Revenus internes :</i>	3'831'091.50 Fr.	3'812'898.40 Fr.	5'112'472.00 Fr.	5'259'872.00 Fr.	5'522'975.00 Fr.
Imputations de loyers	768'092.00 F	798'823.10 Fr.	587'245.00 Fr.	597'325.00 Fr.	570'915.00 Fr.
Imput subv disp gratuite terrain	2'326'660.00 F	2'331'850.00 Fr.	3'826'698.00 Fr.	3'967'925.00 Fr.	4'251'712.00 Fr.
Imput subv disp gratuite locaux	695'749.00 F	630'635.80 Fr.	640'169.00 Fr.	640'169.00 Fr.	640'169.00 Fr.
Imput subv en fav logement	40'590.50 F	51'589.50 Fr.	58'360.00 Fr.	54'453.00 Fr.	60'179.00 Fr.
TOTAL	31'270'998.96 F	32'523'795.63 Fr.	32'636'451.29 Fr.	31'825'422.72 Fr.	30'683'009.17 Fr.

	2009
Valeur au bilan	
563 positions	271'388'435 Fr.

Depuis 2006, quatre bâtiments ont fait l'objet d'une cession en DDP en vue de leur rénovation par des tiers. La liste ci-dessous reprend les contrats passés depuis 2006, en y incluant également les immeubles cédés pour de nouvelles constructions :

Tableau 4 : historique depuis 2006

Année	Adresse	Superficiaire	N° préavis	Décision du CC
2006	8 villas de 2 logements en PPE (constructions nouvelles, non encore réalisées)	Chiché Promotions S.A.	2006/35	03.10.2006
	Avenue de Beaumont 74 (2 bâtiments de 27 logements; constructions nouvelles)	Solvalor Fund Management S.A	2006/16	24.10.2006
2007	Pra Roman (8 bâtiments; 61 logements)	Société coopérative Cité Derrière	2007/38	23.08.2007
	Avenue du Chablais 30 (39 chambres; logements étudiants; rénovation)	Société coopérative	2007/52	26.02.2008
2008	Rue Curtat 18-22 (7 logements, 1 local pour activités; rénovation en cours)	Coopérative d'habitation B612	2008/49	10.03.2009
	Avenue Victor-Ruffy 57 à 63 (4 immeubles de 63 logements)	Société coopérative Cité Derrière	2008/18	17.06.2008
	Avenue d'Echallens 81 (démolition et reconstruction) et 83 (rénovation)	FLCL	2008/57	10.03.2009
2009	Pra Bernard (18 logements en PPE)	Société coopérative Cité Derrière	2009/18	01.09.2009
2010	Praz Gilliard « Praz Gilliard » (16 villas en PPE)	Société coopérative « Praz Gilliard »	2010/15	OJ du CC
	Rue Curtat 14	MM. Kurt Hofmann et Michel Gailloud	2010/19	OJ du CC
	Chemin du Devin	Société coopérative Cité Derrière	2010/30	Commission désignée

5. Patrimoine immobilier géré par d'autres services (établissements publics)

Cette question a fait l'objet d'une motion, déposée le 26 août 2008¹¹ par M. Guy Gaudard, intitulée « Pour une gestion unique des établissements publics communaux », transformée en postulat à l'issue des débats des commissaires. Nous en résumons ci-après les principaux éléments et conclusions :

Trois services de l'administration communale s'occupent de gestion immobilière d'établissements publics :

- Le SLG gère la majorité des établissements publics.
- Le Service des sports gère les établissements liés à des infrastructures sportives, l'activité des établissements étant étroitement liée à des activités ou manifestations sportives. Une collaboration étroite s'effectue entre services afin de respecter les conditions cadres imposées par le droit du bail. Les établissements concernés sont les piscines lausannoises (Bellerive, Mon Repos et Montchoisi), les clubs de tennis (Lausanne-Sports, Stade Lausanne, Montchoisi), les clubs de football (Lausanne-Sports et terrains de Chavannes) et le restaurant du Camping de Vidy.
- Par la volonté de mettre en réseau trois établissements du Jorat dans le but de favoriser l'accueil en forêt et de valoriser le patrimoine vert et les produits du terroir, la Municipalité a décidé de confier la gestion du Chalet des Enfants, de l'Auberge de l'Abbaye de Montheron et de l'Auberge du Chalet-à-Gobet à FODOVI. Le responsable des domaines assure la conduite et la gestion de ces établissements, deux projets de valorisation sont en cours.

Cette gestion décentralisée est donc parfaitement cohérente et en relation avec les affectations et synergies nécessaires pour garantir une efficacité dans la conduite de ces établissements. Le SLG est systématiquement consulté pour les questions relatives au droit du bail et à son application. Dans le cadre de remise d'établissement, un appel d'offres est lancé, un comité désigné évalue les candidatures sur la base de critères prédéfinis en relation avec la nature de l'établissement, son environnement et les buts à atteindre durant la période de location. Un accent est mis sur la valorisation des produits de proximité, le souhait de vendre le vin de la Ville de Lausanne et de voir les produits du terroir favorisés. La Municipalité privilégie la continuité de la pratique actuelle.

6. Stratégie d'amélioration du rendement du parc

6.1 Généralités

Afin d'améliorer le rendement du patrimoine financier il est nécessaire d'opérer les actions suivantes :

- Actualiser et réévaluer la valeur vénale (ou la valeur du marché) de chaque immeuble.
- Segmenter le parc en fonction de la situation des immeubles, de leur état de vétusté et des objectifs financiers et sociaux dictés par les autorités.
- Mettre en place une planification des travaux et de leur rentabilisation en fonction de cette segmentation.
- Dans la mesure du possible, réduire les charges d'exploitation des immeubles (consommations et conciergerie).

6.2 Actualisation de la valeur du patrimoine

Ce travail est actuellement en cours, en collaboration avec la Commission immobilière. L'analyse s'effectue de manière analogue à celle qui a été conduite pour la CPCL. L'évaluation est basée sur la connaissance des immeubles, leur situation et les travaux futurs nécessaires, notamment l'amélioration des performances énergétiques en relation avec la réponse à la motion de M. Fabrice Ghelfi « Pour des contrats de location respectueux de l'environnement »¹². Ce travail s'étendra sur plusieurs années. Il permettra de réévaluer et d'inscrire la valeur vénale du patrimoine financier au bilan de la Ville conformément aux dispositions du nouveau modèle comptable harmonisé pour les cantons et les communes (MCH2).

Les valeurs sont actualisées en fonction de la nature et de la typologie des objets. On distingue deux approches distinctes pour la réévaluation des valeurs des immeubles, soit : une méthode dynamique pour les

¹¹ BCC 2008-2009, TII (n° 1), p. 15

¹² BCC 2008-2009, TI (n° 6/I), p. 442ss

immeubles de rendement (DCF) – catégories A, B, C, D et G; une méthode statique (moyenne de la valeur intrinsèque + rendement) pour les immeubles dits « occupation du terrain » ou les parcelles non construites – catégories E, F, H, I et J.

Outre les aspects légaux, la valeur au bilan est également un des éléments qui permet de définir approximativement le montant (budget) annuel à investir dans l'entretien du parc pour maintenir son âge moyen.

6.2.1 Définition du rendement net

Le rendement définit la productivité et l'accroissement de valeur sur une période définie. Le rendement d'un placement est déterminé par le montant des intérêts dans une période donnée. Pour les immeubles, le rendement net désigne la proportion entre le revenu locatif net et la valeur vénale actuelle (valeur au bilan selon modèle comptable harmonisé pour les cantons et les communes). Le revenu locatif net est défini par le montant des loyers encaissés dont sont déduits les frais d'exploitation, de maintenance et de réfection. La décomposition des facteurs qui constituent le rendement met en évidence l'importance de la maîtrise des charges d'exploitation et de consommation, l'attention continue qu'il y a lieu d'avoir sur les revenus et la planification indispensable de l'entretien et des rénovations. Afin de maîtriser ces éléments et d'agir en fonction, le SLG élabore actuellement un tableau de bord mensuel qui met en évidence les différents paramètres de gestion des immeubles. Ce dernier est analysé mensuellement par les collaborateurs en charge des objets, des actions sont décidées, suivies et les effets sont analysés. Ce travail est un processus itératif continu, il a l'avantage de lier stratégie et action tout en permettant une bonne communication et compréhension des objectifs au sein des équipes en charge des immeubles.

6.3 Segmentation du parc

L'actualisation de la valeur du PATFIN doit être accompagnée d'une segmentation du portefeuille. Celui-ci est constitué d'immeubles aux caractéristiques extrêmement disparates qui rend la comparaison au titre de rendement difficile et peu judicieuse. Ce portefeuille ne peut pas être comparé avec celui d'un propriétaire institutionnel tel qu'une caisse de pensions qui possède en général des immeubles de rendement composés essentiellement de logements. Afin d'avoir une vue conforme à la réalité et permettre des projections réalistes pour leur entretien, il est nécessaire de tenir compte des facteurs liés à leur typologie ou leur occupation actuelle et par là même, de segmenter le parc en catégories distinctes. Cette méthode permet une approche claire et rationnelle au niveau de la gestion et fixe des objectifs précis à atteindre pour chaque immeuble. C'est une approche indispensable dans le cadre d'un patrimoine immobilier sous gestion, qui plus est pour une administration communale où les interactions et interventions se multiplient. Cette méthode permet d'avoir une ligne de conduite et de s'y rattacher lorsqu'une intervention est nécessaire sur un immeuble.

Cette diversité d'immeubles est le résultat de facteurs historiques ou urbanistiques liés, dans la plupart des cas, au développement de la ville de Lausanne.

Afin de pouvoir gérer les objets de manière professionnelle, dans le respect de critères définis, l'entier du portefeuille a été analysé.

Un certain nombre de types d'immeubles ou de locaux ont été retenus au titre de génériques. Ils ont été définis le plus clairement possible de manière synthétique afin d'éviter au maximum les interprétations.

A chaque type d'immeuble recensé ont été liés les critères d'entretien correspondants. Il s'agit en l'espèce de permettre à l'objet d'augmenter ou de conserver sa valeur réelle ou, au contraire, d'assurer uniquement les aspects liés à la sécurité des lieux et du voisinage.

Corollairement, le but financier a été fixé en prenant en compte les typologies et caractéristiques définies.

Le tableau ci-dessous définit la grille de découpage des immeubles du patrimoine financier et le rendement cible qui est associé à chaque segment.

Tableau 5: segmentation du parc immeubles PATFIN

Cat.	Type	Définition	Entretien	But financier	Rendement % NET cible
A	Locaux commerciaux 69 (12.26%)	Surfaces ou locaux dans lesquels se développe une activité commerciale de n'importe quelle nature, à l'exception d'un établissement public	Normal, selon le droit du bail, avec un report maximum sur le locataire, mise à disposition "murs bruts"	Loyers adaptés au marché, taux de rendement élevé mais en ayant soin de sonder le milieu afin de réduire au maximum les tournus de locataires préjudiciables d'une manière générale au propriétaire	4,5 - 5,5
B	Etablissements publics 17 (3,02%)	Tout débit de boissons et repas ainsi que les hôtels	Normal selon droit du bail. Matériel d'exploitation à la charge du locataire	Loyers adaptés au marché en abandonnant la clause de l'indexation au CA, tout en veillant à ne pas créer de concurrence déloyale (liste nominative des établissements à établir avec conditions de gestion particulières selon orientation définie)	4,5 - 5,5
C	Immeubles de rendement 36 (6.39%)	Objets de bonne à moyenne catégorie, ne bénéficiant d'aucune aide financière des pouvoirs publics. Les dimensions des pièces correspondent aux normes actuelles; les cuisines ne sont pas obligatoirement agencées. Lesdits appartements se caractérisent par un fort attrait de la part de la population	Entretien correct dans le cadre du budget élaboré par le SLG. L'entretien courant est planifié sans pour autant forcer les occupants à subir des travaux dans les appartements. La politique d'entretien mise en place doit permettre de pérenniser l'état et la valeur de l'immeuble tout en conservant sa distribution et structure de base	Le rendement net de l'immeuble doit correspondre au taux déterminé selon les conditions fixées dans le tableau annexe (en principe, proche ou identique à celui d'une caisse de pensions)	4,0 - 5,0
D	Immeubles subventionnés 3 (0,5%)	Immeubles bénéficiant de subventions cantonales et/ou communales ou dont les loyers sont encore soumis à l'autorité de contrôle et dont les critères d'attribution des logements sont définis légalement	Entretien dans le respect strict du budget alloué. Les grosses rénovations doivent être planifiées sur 5 à 10 ans. Report des charges d'entretien du ressort des locataires dans le respect des RULV	Atteindre le rendement net admissible fixé et autorisé par le SELT, respectivement éviter que les charges d'exploitation ne dépassent les montants autorisés par le SELT. Le rendement brut est fixé sur le TH de référence + 1%. Amortissement annuel de 1% et 1,7% admis pour frais généraux	TH + 1% SELT (4,0 min.)
E	Immeubles à loyers "inférieurs" au marché 13 (2,31%)	Immeubles dont l'occupation des logements revêt un caractère social, sans pour autant que l'immeuble bénéficie de subventions au sens de la catégorie "D". L'occupation des surfaces est déterminée selon des critères d'attribution optimum comme le revenu, l'adéquation de la taille de la famille et du nombre de pièces	Entretien minimum, tentative d'impliquer les personnes résidentes dans l'entretien courant de l'immeuble afin de minimiser les coûts	Atteindre l'équilibre budgétaire entre les coûts et les recettes afin de pouvoir maintenir de façon délibérée des loyers avantageux. Il est admis pour ces immeubles qu'il y a consommation de la substance bâtie et que la valeur résiduelle à terme ne représentera que la valeur du terrain	0 - 2,0
F	Immeubles dits d' "occupation du terrain" 35 (6,22%)	Immeubles se situant dans des secteurs en cours de mutation et devant à court ou moyen terme être vendus ou démolis. Immeubles la plupart du temps dans un état de vétusté avancé. Attribution des objets à des personnes et/ou associations à but non lucratif ayant un urgent besoin de logement et, dans la mesure du possible, une grande souplesse quant à un départ prématuré	Aucun entretien à l'exception des travaux dits de sécurité. Forte implication des occupants dans l'entretien courant de l'immeuble en prenant soin de ne pas avoir à payer des indemnités en cas de départ	Aucun rendement à attendre en raison des prêts à usage en vigueur; dès lors minimiser les coûts d'entretien	

G	Immeubles dits "de luxe" ou de "caractère" 4 (0,71%)	Immeubles dont les appartements bénéficient d'un agencement haut de gamme ou situés dans un environnement exceptionnel	Entretien rigoureux et soigné. Anticipation du côté du propriétaire avec un report strict des charges sur les locataires conformément aux RULV	Rendement net maximum, sortant du cadre strict du droit du bail à loyer	4,5 - 6,0
H	Appartements de service 91 (15,3%)	Appartements dépendants d'un autre service de l'administration	Entretien selon les directives et budget fixé et transmis par le service propriétaire	Atteindre au minimum l'équilibre budgétaire et tendre si possible vers un rendement admissible	0 - 2,0
I	Parcelles non construites 130 (23,09%)	Objets sans construction dévolus le plus souvent à du stationnement ou à des activités diverses	Entretien selon cadre strict du budget alloué	Recherche de valorisation dans la mesure des possibilités. Tendre vers l'équilibre entre les coûts et les recettes	0 - 2,0
J	DDP 165 (29,31%)	Droits distincts et permanents	Pas d'entretien sauf exception	Encaisser les redevances selon les conditions négociées par la CI dans le cadre de la politique immobilière de la Ville et votés par le Conseil communal	4,0 - 5,0

Voir annexe 2 : liste récapitulative des immeubles sous gestion PATFIN

6.4 Amélioration du rendement

Sur la base des catégories d'immeubles définies ci-dessus et dans le but de clarifier le mode de gestion pour chacune d'entre elles, il y a lieu de préciser quelle sera en principe la méthodologie appliquée pour atteindre les objectifs de rendement fixés. En primeur, on peut constater que le PATFIN souffre actuellement d'un certain retard par rapport au marché en termes de revenus moyens. Si cela s'explique par l'hétérogénéité du parc et la nature des différents objets, on peut aussi relever deux manières d'agir lors de rénovations lourdes qui ont des conséquences directes sur le rendement des immeubles au terme des travaux.

La première possibilité vise à rentabiliser le montant des investissements générés par les travaux de rénovation uniquement, sans tenter de rattraper l'écart avec les prix du marché et, par conséquence, augmenter la valeur au bilan de l'immeuble. C'est une politique de gestion immobilière plutôt douce. Les grands travaux se réalisent avec les locataires en place qui retrouvent leur appartement, au terme des rénovations, avec une augmentation de loyer raisonnable (rentabilisation des fonds investis uniquement), en stricte application du droit du bail. Cette méthode pourrait s'appliquer pour les catégories E, F et H.

L'autre variante vise non seulement à rentabiliser les montants investis mais également à rattraper l'écart, par rapport au marché, accumulé au fil du temps. Cela se traduit, au terme des travaux de rénovation d'ampleur et une nouvelle mise en valeur de l'immeuble, par des loyers adaptés au prix du marché. Reste que les rénovations importantes sont soumises à la LDTR 85¹³. A noter que cette méthode respecte également strictement le droit du bail et fait partie des options qu'un propriétaire est en droit de choisir en fonction de ses objectifs ou orientations. Le SLG propose, dans la mesure du possible, d'appliquer cette méthode pour les catégories A, B, C et G.

7. Stratégie d'assainissement énergétique du parc

7.1 Préambule

En réponse à la motion de M. Fabrice Ghelfi « Pour des contrats de location respectueux de l'environnement », le Conseil communal a adopté le préavis N° 2008/28 en date du 25.11.2008¹⁴. De manière à allier propriétaires et locataires autour de l'enjeu commun de réduction des consommations d'énergie dans le bâtiment, deux axes de travail ont été développés dans les conclusions de ce même préavis :

- **sensibiliser les locataires** aux économies d'énergies dans l'habitat en développant un outil informatique « *Agir-Eco* » permettant de simuler ses consommations et de les comparer au standard 2000 watts,

¹³ Loi du 4 mars 1985 concernant la démolition, la transformation et rénovation de maisons d'habitation ainsi que d'autres fins que l'habitation.

¹⁴ BCC 2008-2009, TI (n°6/I), p. 442ss

- **définir une stratégie** de réhabilitation des bâtiments du patrimoine financier ayant pour finalité d'établir des objectifs à court, moyen et long terme, **permettant de tendre vers le concept de « Société à 2000 Watts »** ou une tonne de CO₂ par personne et par an.

7.2 Bénéfices retirés d'une stratégie 2000 Watts établie à l'échelle du parc

Dans le cadre de la demande d'obtention du label *Cité de l'énergie* et du *European Award gold*, une note proposant de tendre vers le standard Minergie ou équivalent lors de chaque projet d'extension ou de rénovation touchant le patrimoine de la Ville de Lausanne a été adoptée en juin 2008.

Toutefois, compte tenu des nombreuses particularités et contraintes liées aux bâtiments du patrimoine financier (âge et vétusté, valeur patrimoniale, niveaux des loyers, etc.), cet objectif n'est pas strictement tenable sur chaque objet. Dès lors, de manière à introduire d'avantage de flexibilité, il est nécessaire d'adopter une vision plus globale quant à l'objectif de réduction des consommations d'énergie du patrimoine financier.

D'une part, en optant pour une stratégie compatible avec le concept de « Société 2000 Watts ». En effet, le traitement holistique de l'énergie dans le bâtiment (chaleur, électricité, énergie grise et mobilité) inhérent à ce concept offre d'avantage de possibilités de rénovation, tout en définissant une cible d'excellence comparable, voire supérieure, au label Minergie. En d'autres termes, définir une stratégie de rénovation compatible avec la « Société 2000 Watts », puisqu'elle autorise les compensations entre les différents postes de consommation d'énergie, offre davantage de liberté pour identifier et retenir le meilleur rapport « investissement/bénéfice énergétique retiré ».

D'autre part, en fixant un objectif de réduction des consommations d'énergie et des émissions de CO₂ à l'échelle du parc immobilier, plutôt qu'une cible unique et rigide s'appliquant à chaque bâtiment. Cette démarche permettra d'adapter les exigences énergétiques à la réalité de chaque bâtiment et ainsi de rendre possible un phénomène de péréquation énergétique entre des bâtiments à fort et à faible potentiel d'amélioration énergétique.

De manière à définir cette stratégie, le SLG a mandaté, en juin 2009, une société spécialisée.

7.3 Premiers résultats de l'étude en cours

L'étude « Société 2000 Watts et stratégie énergétique pour les bâtiments locatifs de la Ville », s'est portée sur 75 bâtiments représentant 729 logements et environ 72 000 m² de surface locative. Un premier état des lieux a permis de mettre en évidence les faits suivants :

- 90% du parc étudié a été construit avant 1945,
- 2/3 des bâtiments possèdent une note 3 au patrimoine,
- 45% des bâtiments sont chauffés au gaz, 35% au CAD et 20% au mazout,
- l'ensemble du parc consomme 13.5 GWh/an de chaleur, soit 10 fois plus que la performance visée pour l'éco-quartier des Plaines-du-Loup. En l'état, le parc obtiendrait en moyenne une classe énergétique E et 48% des bâtiments sont classés F ou G,
- rendre ce parc compatible avec la « Société 2000 Watts » impliquerait une réduction des consommations de chaleur d'un facteur 4.2 d'ici à 2050.

Forts de ces premiers constats, plusieurs mesures d'assainissement énergétique ont été identifiées et leurs conséquences énergétiques et financières évaluées. Le tableau suivant fait la synthèse de l'ensemble de ces mesures.

Tableau 6 : mesure du gain énergétique

Type de Mesure		Gain énergétique
Mesures minimales permettant de réduire les consommations d'énergie primaire d'un facteur 2.3 Consommations en énergie primaire du parc passant de 13.5 à 5.8 GWh/an	isolation de l'ensemble des toitures et planchers du parc	-3.6 GWh/an
	isolation des façades sur l'ensemble des bâtiments sans valeur patrimoniale, pose de triple vitrage et améliorations des techniques	-2.6 GWh/an
	amélioration de la qualité environnementale des vecteurs énergétiques utilisés (conversion du mazout vers le gaz, voire le CAD)	-1.5 GWh/an
Mesures complémentaires permettant de réduire les consommations d'énergie primaire d'un facteur 4.2 Consommations en énergie primaire du parc passant de 5.8 à 3.2 GWh/an	capteurs solaires thermiques	-0.3 GWh/an
	suivi énergétique systématique et fin de l'ensemble du patrimoine à l'exploitation, télégestion	-0.5 GWh/an
	isolation intérieure sur bâtiments notés au Patrimoine	A définir
	amélioration de la part renouvelable du CAD	A définir

Pour réduire l'indice de vétusté (indicateur représentant le ratio entre le coût d'une rénovation totale et la valeur d'assurance d'un bâtiment) des immeubles et atteindre les mesures énergétiques minimales, une enveloppe budgétaire globale de 76 millions de francs a été estimée (dont 20% uniquement dédiés aux travaux énergétiques). Par ailleurs, cette étude ayant été initiée avant le transfert d'un certain nombre de bâtiments du patrimoine financier à la CPCL, cette enveloppe peut se scinder comme suit : environ 17 millions de francs pour la CPCL et 59 millions pour le patrimoine financier état 2010. A ce stade, il est primordial de préciser que ces montants restent des estimations macroscopiques à l'échelle du parc et devront faire l'objet de consolidation, bâtiment par bâtiment, avant le développement de chacun des projets de rénovation.

7.4 Finalisation de l'étude

Pour finaliser cette étude, les tâches suivantes sont en cours de traitement :

- segmentation du parc entre les différents types de bâtiments en partenariat avec le portfolio management,
- priorisation des objets pour obtenir le maximum d'efficacité dès les premières opérations de rénovation et ainsi intégrer les réductions d'émissions de CO2 sur une période plus longue,
- consolidation de l'enveloppe budgétaire nécessaire à l'assainissement énergétique du parc et proposition d'un premier plan d'investissement sur 5 ans.

Finalement, l'ensemble de ces résultats définissant la stratégie d'assainissement énergétique du patrimoine financier fera l'objet d'un préavis d'intention qui sera rédigé en 2011.

8. Conclusions

Eu égard à ce qui précède, la Municipalité vous prie, Monsieur le président, Mesdames et Messieurs, de bien vouloir prendre les résolutions suivantes :

Le Conseil communal de Lausanne,

vu le préavis N° 2010/39 de la Municipalité, du 8 septembre 2010;
ouï le rapport de la commission nommée pour examiner cette affaire,
considérant que cet objet a été porté à l'ordre du jour,

décide :

1. d'approuver les intentions et la stratégie de la Municipalité en matière de gestion du patrimoine financier de la Commune de Lausanne;
2. d'approuver les principes visant à actualiser les valeurs des immeubles au bilan;
3. d'approuver les intentions de la Municipalité en matière d'assainissement énergétique du patrimoine financier.

Au nom de la Municipalité :

Le syndic:
Daniel Brélaz

Le secrétaire :
Philippe Meystre

Annexes : 1. Organigramme de la division des gérances du SLG
2. Liste récapitulative des immeubles du patrimoine financier