



## **Rapport du Conseil synodal au Synode à propos de la politique immobilière**

**Session ordinaire des 16 et 17 juin 2017**

Pour organiser ses activités et accomplir sa mission, l'Eglise évangélique réformée du canton de Vaud (EERV) dispose de nombreux locaux. De multiples manières, elle occupe des espaces qui lui permettent de célébrer, de rassembler, d'animer des rencontres, d'assurer la catéchèse, d'organiser des manifestations et d'entrer en contact avec le public. En outre, les paroisses et autres entités de l'EERV utilisent des bureaux pour préparer et administrer leurs tâches. Traditionnellement, l'EERV demande à un certain nombre de ses ministres d'habiter dans des logements de fonction. L'EERV et certaines paroisses possèdent en propre des biens de rendement. Lieux de culte, locaux de rencontres, bureaux, cures et biens de rendement constituent tout un parc immobilier dont l'Eglise est parfois propriétaire, parfois locataire, ou encore bénéficiaire au gré de diverses dispositions légales ou de conventions.

Quel que soit le statut de ces biens immobiliers, leur existence est précieuse pour l'EERV. Leur maintien et leur valorisation, quand c'est possible, font partie de ses responsabilités. L'enjeu est d'autant plus grand que, contrairement à d'autres Eglises sœurs, le patrimoine immobilier propre de l'EERV est restreint. En le développant, la dépendance à l'égard d'autres instances, notamment vis-à-vis des pouvoirs publics, pourrait diminuer peu à peu.

Depuis plusieurs années déjà, le Conseil synodal (CS) est habité de la conviction que la gestion de ce patrimoine ne peut pas être laissée au hasard des circonstances, et qu'une politique immobilière, bien formulée et nuancée, offrirait un cadre pertinent à long terme, ainsi que des repères utiles aux multiples acteurs concernés.

Le présent rapport expose au Synode la politique immobilière de l'EERV que le CS entend développer et appliquer à l'avenir. Il importe au CS que le Synode soit bien informé de cette politique. Ce rapport lui donne l'occasion d'en débattre et d'en prendre officiellement acte. Le Synode n'est pas réputé adopter cette politique immobilière point par point. Pour autant, le débat révélera si le Synode approuve les grandes lignes de cette politique ou s'il s'y oppose. L'indication sera donc utile dans tous les cas. Le CS en tiendra compte pour renforcer ou modifier sa politique.

## 1. Historique

Dès 2009, le CS s'est préoccupé du parc immobilier de l'EERV sous toutes ses formes. Dès 2011, l'idée d'un recensement est née, ancrée dans le besoin de mieux cerner de quoi on voulait parler. Un premier relevé a été effectué grâce à un questionnaire adressé directement aux responsables des lieux d'Eglise (2013).

Puis en 2015, un relevé plus précis a été entrepris, avec une véritable base de données, baptisée TABAT (pour TABLEAU de bord des BATiments).

Dans le même temps, diverses circonstances ont aiguisé la sensibilité du CS à ces questions. Par exemple :

- rénovation de la maison de l'Arzillier et mise en location de deux appartements de rendement
- projet de rénovation de la villa Wakonda à La Sarraz, abandonné suite aux oppositions soulevées dans le voisinage. Le bâtiment a été vendu en vue de financer de futurs projets (2010)
- projet de valorisation d'une partie de la parcelle de l'Arzillier, abandonné au vu de contraintes trop nombreuses
- vente de la maison des Charmettes à Lausanne
- besoin de rénover, transformer ou reconstruire le bâtiment de Chavannes (rue Ecole de Céramique), avec décision du Synode de juin 2014
- transformation de la maison des Cèdres par la Fondation des Terreaux et déménagement du siège de l'EERV (2016)
- besoin de transformation des locaux paroissiaux à Payerne
- aménagement d'une bâtisse à Bassenges avec un projet mixte (garderie, locaux paroissiaux et appartements)
- locaux paroissiaux et de fonction rénovés à Rolle
- participation à la création de logements par un droit de superficie à Aigle.

C'est dans ce contexte que le CS a pris des contacts avec *HEDGE Développement Sarl (HEDGE)*, avec qui un double mandat a été convenu :

- mandat de représentation du maître d'ouvrage (RMO) pour le suivi du projet de Chavannes (2.2.2016)
- mandat de conseil dans le cadre de l'élaboration de la politique immobilière de l'EERV (1.6.2016).

Dans sa fonction de RMO, *HEDGE* a appuyé le CS dans le projet de Chavannes à la rue Ecole de Céramique 6. Actuellement, un bureau d'architecture (*bellmann architectes* à Montreux) travaille en vue de l'obtention du permis de construire. Les travaux pourront démarrer au départ du dernier locataire (été 2018).

Dans sa fonction de conseil, *HEDGE* a d'abord pris connaissance des travaux antérieurs du CS, puis il a proposé les concepts de base. Le CS a validé ces travaux dans ses séances du 28 février et du 7 mars 2017. Ce sont ces concepts qui sont maintenant repris et examinés dans le présent rapport.

## 2. Le concept de politique immobilière

Le document *Politique immobilière de l'EERV : objectifs et cadre de référence*, préparé par les soins de *HEDGE* en étroite concertation avec le CS, figure en annexe de ce rapport. C'est lui qui fixe le concept général, à savoir, comme son titre l'indique, les objectifs et le cadre de référence de la politique immobilière de l'EERV.

Le concept présente clairement une vision globale dans laquelle inscrire cette politique :

- Besoins ;
- Contexte ;
- Durabilité ;
- dépendance et autonomie ;
- affirmation.

Il identifie les acteurs en jeu :

- EERV/CS<sup>1</sup> ;
- Etat ;
- Communes ;
- fondations et associations proches de l'Eglise ;
- paroisses.

Il définit des axes stratégiques :

- saine exploitation, rentabilité, valorisation et investissement lorsque l'EERV/CS, les paroisses ou les fondations et associations sont propriétaires ;
- négociation en vue de la rationalisation, de l'intégration entre tradition et nouveauté, de l'amélioration qualitative et de l'écologie pour les bâtiments dont l'Etat ou les communes sont propriétaires.

Il définit les types de biens dont il faut s'occuper :

- lieux de culte ;
- cures ;
- lieux de la vie ecclésiale ;
- biens de rendement.

Ensuite, en fonction de ces catégories, des tableaux définissent les problématiques posées par chaque type de bâtiments, les objectifs à viser et les mesures à prendre pour y parvenir. On dispose ainsi d'un référentiel relativement concis, mais efficace. Comme l'indique la synthèse et conclusion du document, les divers organes de l'EERV ne sont pas seuls maîtres à bord : dans de très nombreux cas, la mise en œuvre de cette politique immobilière s'inscrira dans une négociation raisonnée des volontés et des intérêts avec tous les partenaires concernés.

---

<sup>1</sup> Le document précise EERV/CS lorsqu'on désigne non pas l'EERV globalement, mais l'EERV spécifiquement représentée par son organe faitier en faisant le distinguo avec les paroisses ou les autres lieux et structures.

### 3. TABAT : l'état des lieux

A partir de ces principes généraux, comment aborder les situations concrètes ? Dès le début de la réflexion, le CS a estimé important d'obtenir l'image la plus précise possible de l'ensemble de ces bâtiments et locaux qui constituent à la fois le patrimoine et l'outil de travail de l'EERV. Le recensement effectué en 2015 permet de situer la quasi totalité des objets concernés dans le référentiel, avec des renseignements comme :

- Adresse, paroisse, région ;
- type d'objet, taille, affectation et usage, classement architectural, éventuellement quelques autres caractéristiques (ECA, parcelle, etc.) ;
- propriétaire, usager ;
- diverses remarques.

Lorsque le bâtiment contient plusieurs locaux différents, les détails sont recueillis pour chacun d'entre eux.

Grâce à cet outil, il est donc relativement facile de repérer quels lieux d'Eglise sont bien ou moins bien équipés. Il est possible de lister les objets en fonction de l'usage, du propriétaire, etc.

En vue d'une appréciation du parc immobilier, une rubrique simple a été ajoutée pour noter si l'exploitation du bien est lourde ou au contraire rentable ; une autre permet d'inscrire un degré de priorité dans le besoin d'entreprendre une action d'entretien, de rénovation, de valorisation, etc., de l'objet concerné.

En très bref résumé, on constate dans la base actuelle l'existence des bâtiments suivants :

- 100 cures ;
- 272 lieux de culte ;
- 36 maisons de paroisse ;
- 3 centres œcuméniques ;
- 104 autres bâtiments (locaux de rencontre, lieux de travail, biens de rendement).

Si l'on classe par objets, on découvre :

- 289 lieux de culte (églises, temples, chapelles et 23 salles) ;
- 264 lieux de rencontre ;
- 53 biens de rendement ;
- 92 lieux dédiés à l'administration ;
- 97 logements de fonction.

Les propriétaires se répartissent ainsi :

- Etat de Vaud : 112 bâtiments ;
- Communes : 304 ;
- EERV/CS : 4 ;
- EERV, paroisses : 40 ;
- Associations : 17 ;
- Fondations : 11 ;
- Privés : 3 ;
- Autres : 5.

Il est à noter que la base de données n'est probablement pas complète à 100%, ni garantie exacte jusque dans les moindres détails... Il est entendu qu'au fur et à mesure de leur usage, les données seront contrôlées et améliorées. Il serait souhaitable que les données, actuellement exploitables en texte et en listes, puissent un jour être présentées sur une carte géographique.

On aura compris au passage que l'existence d'une telle base de données permet d'obtenir une vue d'ensemble. De cette manière, il est plus facile de prioriser les projets ou de coordonner les efforts des diverses instances tout en respectant les prérogatives de chacune d'entre elles.

#### 4. Enjeux globaux

Les enjeux liés à ce parc immobilier sont bien décrits dans la première annexe de ce rapport : *Politique immobilière de l'EERV : Objectifs et cadre de référence.*

On peut les résumer comme suit :

Pour les biens dont l'EERV/CS, ses paroisses ou les associations et fondations proches sont propriétaires, il faut :

- conserver, entretenir ou rénover en vue d'un bon usage, ou en vue d'un rendement finançant la mission de l'Eglise ; en principe, ne pas se séparer des biens dont on est propriétaire ;
- saisir les opportunités de valoriser, rénover, transformer, voire acquérir et développer lorsque le besoin s'en fait sentir et/ou que l'opportunité est donnée.

Pour les biens loués ou mis à disposition de l'Eglise, il faut :

- développer les concertations, aborder ensemble l'évolution des contraintes, des besoins, des pratiques ;
- être force de proposition vis-à-vis des propriétaires ;
- chercher les solutions avec tous les partenaires.

#### 5. Enjeu pour le Conseil synodal

Le CS peut ou doit intervenir dans trois cas :

- lorsqu'il est le vis-à-vis de l'Etat, plus particulièrement du Service immeubles, patrimoine et logistique (SIPAL), au sujet des cures. Le CS intervient lorsque l'Etat envisage une réaffectation de certaines cures. Le CS indique alors à l'Etat quelles cures font encore besoin à l'EERV ou non. Le CS intervient aussi en cas de difficulté quant à l'occupation des cures, à leur loyer, etc. Il pourrait être force de proposition pour des améliorations qualitatives ou des affectations nouvelles.
- lorsqu'il est vis-à-vis de l'Etat, et de certaines communes également, pour une réflexion sur l'usage des lieux de cultes. Il participe déjà à une plateforme de contact et de réflexion avec les représentants de la Section monuments et sites du SIPAL (communément appelée « Les monuments historiques »). Deux sujets principaux occupent cette plateforme : comment modifier l'aménagement intérieur des églises pour développer une pratique cultuelle dans des formes nouvelles, plus communautaires, plus conviviales, mais sans pour autant trahir l'héritage historique ? Faut-il abandonner certains lieux de culte là où il y en a trop (paroisses de campagne avec de nombreux villages, ou Lausanne) ?
- les bâtiments dont l'EERV/CS est propriétaire et qui sont des biens de rendement, actuellement au nombre de quatre. C'est l'objet du développement qui suit.

#### 6. L'EERV et ses biens de rendement

L'EERV/CS est propriétaire de trois biens de rendement en bon état. Ces immeubles sont actuellement suivis au quotidien par la gérance de Rham. Le Synode a connaissance du rendement de ces trois immeubles par le biais des comptes annuels. Pour un quatrième immeuble, celui de Chavannes déjà évoqué, la reconstruction à neuf s'est imposée au vu de l'état de vétusté et de la difficulté de valoriser rationnellement les volumes existants. Cet immeuble est en tête de liste des projets immobiliers du CS, qui entend bien assumer sa responsabilité selon les perspectives inscrites dans le cadre de référence évoqué ci-dessus. D'autres propriétaires (paroisses, fondations et associations proches) possèdent également des biens de rendement ou des biens dédiés à la vie et à la mission de l'Eglise.

Par quels moyens gérer, valoriser ou développer concrètement ce patrimoine ?

## 6.1 VERS UNE FONDATION ABRITANTE

Il n'est pas évident pour le CS de s'instituer maître d'ouvrage ou gérant immobilier. Ce n'est pas le premier métier des conseillers synodaux ! Leur rôle est prioritairement d'assurer la bonne gouvernance de l'EERV. Il est donc rapidement apparu qu'il serait judicieux de disposer d'une structure externe pour « abriter » et mener à bien des projets comme celui de Chavannes. Cette entité, distincte de l'EERV, mais suffisamment proche pour que les rendements ultérieurs bénéficient à la vie et à la mission de l'Eglise, aurait le rôle de pivot de la politique immobilière de l'EERV, tout en laissant au CS la haute main sur la responsabilité stratégique de cette politique. Avec le concours de HEDGE, le CS a envisagé trois possibilités :

- créer une société immobilière de type *coopérative* ;
- créer une société immobilière de type *société anonyme (SA)* ;
- créer une *fondation ecclésiastique*.

Les avantages et les inconvénients des trois solutions sont présentés en annexe dans le document *Statut juridique : comparaison et SWOT*<sup>2</sup>. Les discussions et la consultation d'un notaire ont amené le CS à privilégier la voie de la fondation ecclésiastique. C'est la structure qui permet le mieux de protéger l'exonération fiscale dont l'EERV bénéficie déjà. Il est possible de fixer son but et de rédiger ses statuts de telle sorte que le rendement des biens de la fondation soit régulièrement mis à disposition de la vie et de la mission de l'Eglise. Il importera également que le CS ait voix au chapitre dans la désignation des membres du conseil de fondation et que ce dernier soit constitué de telle manière que les intérêts de l'EERV soient durablement préservés.

Des contacts ont été pris avec les fondations les plus proches de l'EERV. Il n'est pas certain que leurs buts puissent s'harmoniser directement avec la politique immobilière de l'EERV. La réflexion doit donc continuer et le CS décidera s'il entend aller vers la création d'une fondation ad hoc ou s'il préfère se glisser dans une fondation actuelle, avec une réorientation partielle de celle-ci.

Quelle que soit l'identité de cette future fondation, que nous appellerons jusqu'à plus ample informé *Fondation immobilière de l'EERV (FI)*, le projet est d'en faire une entité « abritante » qui jouera pour la partie du patrimoine propre de l'EERV/CS, le triple rôle de propriétaire, de conservateur et de financeur.

Par exemple dans le cas de Chavannes, le CS envisage de transférer le bâtiment et la parcelle à la nouvelle entité. Leur valeur constitue une première partie des fonds propres permettant le financement de la transformation. La seconde partie viendra des fonds conservés à cet effet après la vente de la villa Wakonda de la Sarraz. Ainsi, la FI peut assumer le rôle de maître d'ouvrage pour ce chantier.

Dans la mesure où les membres du conseil de fondation ne seront pas tous des spécialistes du bâtiment, le projet est que le conseil de la fondation s'assure les services d'un RMO pour l'exécution du chantier.

Par la suite, il pourra confier la gérance du bâtiment à la gérance de son choix.

Dans le cas de bâtiments ou de projets qui ne relèveraient pas directement de l'EERV/CS, par exemple des centres paroissiaux ou des biens de rendement appartenant à des paroisses ou à des fondations et associations proches, le transfert de propriété n'est pas nécessaire, mais la FI pourrait jouer un rôle dans la mutualisation des moyens. Aujourd'hui, nous manquons d'une structure permettant par exemple à une paroisse ayant un projet, mais ne disposant pas de fonds nécessaires, d'emprunter à des conditions favorables des fonds potentiellement inutilisés d'une autre paroisse. Ainsi, la FI remplirait sa fonction autant pour des biens de l'EERV/CS comme Chavannes (mais qui resteront rares) que pour stimuler et aider les autres propriétaires dans l'EERV ou ceux qui sont proches d'elle (paroisses, fondations / associations locales).

## 6.2 VERS UNE CELLULE OPÉRATIONNELLE

Si certains projets locaux ont pu voir le jour ces dernières années et se développer de très belle manière, le CS est convaincu que par le passé, certains projets ont peiné, voire avorté, faute d'un appui tel que celui que pourrait offrir la FI, mais aussi faute d'un appui dans la réalisation concrète des projets. Certains choix, par absence d'une politique avérée et d'un accompagnement, ont conduit à des opérations néfastes pour le patrimoine et la mission de l'EERV.

C'est pourquoi le CS entend mettre sur pied, parallèlement à la FI, une entité de stimulation et d'accompagnement de sa politique. Appelons-là, jusqu'à ce que l'usage consacre éventuellement un

---

<sup>2</sup> L'analyse SWOT ou matrice SWOT est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables dans un projet ou une décision à prendre. Le terme SWOT est un acronyme issu de l'anglais : strengths (forces), weaknesses (faiblesses), opportunities (opportunités), threats (menaces).

autre nom, la *Cellule immobilière opérationnelle de l'EERV* (CIO). Le concept de cellule élaboré par *HEDGE* pour le CS est présenté en annexe.

Il ressort de ce document que la CIO doit :

- être clairement mandatée par le CS ;
- être souple dans sa composition (et non pas un corps institutionnel constitué) ;
- réunir des expertises variées (architecture, gérance, droit, ecclésiologie) et des compétences transversales (motiver, communiquer, négocier, s'adapter aux partenaires, connaître les contextes institutionnel, ecclésial, sociétal, culturel, ...) ;
- être capable d'apporter un plus aussi bien aux projets nouveaux qu'à la gestion de l'existant.

Le financement de la CIO sera établi en fonction de la nature des interventions : parfois à la charge du bénéficiaire, parfois à la charge du CS, parfois dans une combinaison des deux. Là aussi, les arrangements doivent pouvoir rester souples en fonction des circonstances et des moyens à dispositions.

L'exemple typique d'une intervention de la CIO est le démarrage d'un nouveau projet. Imaginons la paroisse XY qui reçoit par legs un petit bâtiment : malgré sa valeur intrinsèque, il se trouve que le bâtiment est plutôt vieux. Le conseil paroissial se dit qu'il aurait besoin d'une rénovation complète avant de pouvoir être mis en location et de rapporter quoi que ce soit ; ou bien le conseil hésite, ne sachant pas trop comment s'y prendre. Avant de finaliser une décision à proposer à son assemblée paroissiale, et pour s'assurer que sa perception est pertinente, le conseil a besoin d'une étude, et pour cela d'un crédit d'études. Il se trouve un peu démuné, car aucun conseiller n'a d'expérience dans l'immobilier, et les finances de la paroisse, bien que correctes, ne permettent pas un investissement spécial... Avec ce scénario de départ et la nouvelle politique immobilière de l'EERV, le conseil paroissial de XY a la possibilité de se faire aider très directement par la CIO. Il peut lui demander de le conseiller, ou de mobiliser l'expertise nécessaire à l'établissement d'une pré-étude. Il peut aussi demander à la CIO de se mettre en contact avec la Fondation abritante pour avancer une somme de 8'000 ou 10'000 ou 20'000 francs à titre de crédit d'étude. Ainsi, le conseil peut présenter un projet global à son assemblée paroissiale, et l'assemblée peut décider de prendre le risque d'un emprunt en ayant sous les yeux un dossier préparé professionnellement. A terme, le conseil et son assemblée pourront inclure dans les coûts du projet le remboursement du crédit d'études. Ainsi, non seulement la politique immobilière permet le démarrage du projet, mais il en réduit les risques. Il pourrait en aller de même si, au lieu d'un nouveau bâtiment, il s'agissait d'envisager la rénovation ou la transformation d'un centre paroissial qui aurait vieilli ou serait devenu inadapté après un demi siècle d'existence...

## **7. Communication**

La politique immobilière de l'EERV développée par le CS ne servira à rien si elle n'est pas communiquée. C'est pourquoi le mandat donné à *HEDGE* comprenait dès le départ un module intitulé « Guide ». Il s'agissait de produire les bases d'une documentation à la fois promotionnelle et fonctionnelle. Le rôle de cette documentation est de permettre de communiquer directement la politique immobilière de l'EERV aux paroisses et aux fondations ou associations proches d'elles. Le guide sera construit autour de quatre préoccupations :

- encourager les divers responsables à assumer dynamiquement leurs fonctions et responsabilités immobilières ; stimuler à oser entreprendre des projets répondant à leurs besoins ; rappeler d'entretenir et de valoriser leurs biens ; suggérer des partenariats avec les propriétaires partenaires en fonction de l'évolution de la vie de l'Eglise ;
- questionner : se poser les bonnes questions au sujet de son immobilier – le guide en contiendra concrètement toute une série – pour aller vers des solutions innovantes ou plus efficaces ;
- recommander : décrire des pistes d'actions concrètes ou des principes guides ;
- documenter les appuis rendus possibles par l'existence de la Politique immobilière de l'EERV, de la FI et de la CIO.

En l'état, le contenu de ce guide est encore incomplet. Sa forme et sa présentation ne sont qu'esquissées. Un travail rédactionnel et graphique doit encore avoir lieu. Au stade actuel des réflexions, le guide devrait comporter une première partie, attractive et stimulante, pour sensibiliser en peu de mots aux enjeux du parc immobilier de l'EERV. Sa seconde partie devrait être un peu plus technique et offrir des informations plus denses à ceux qui sont concernés par un projet.

## **8. Conclusion**

Le CS souhaite vivement que le Synode soutienne sa politique immobilière et que les délégués en répercutent les principaux élan tels que décrits dans les objectifs et cadre de référence, avec la perspective d'une Fondation ecclésiastique à but immobilier, d'une Cellule immobilière opérationnelle et la diffusion d'un guide à l'usage des paroisses et autres propriétaires d'immobilier mis à disposition de l'EERV.

Le Conseil Synodal remercie *HEDGE Développement Sàrl* pour l'aide apportée à la formulation de cette politique immobilière.

## **9. Décision**

Comme indiqué en tête de ce rapport, le Synode est appelé, formellement, à prendre acte du rapport, et non à en adopter tous les détails, dont certains ne manqueront d'ailleurs pas de se révéler évolutifs.

### **Décision**

Le Synode prend acte de la Politique immobilière de l'EERV présentée par le Conseil synodal.