



CEREMONIE des VŒUX 2017





CONTACTS

Responsable de communication

Laila KALAI-KIMELFELD

l.kimelfeld@serl.fr

Tél. : +33 (0)4 72 61 50 18

Directeur de Cabinet

David CORTIER

d.cortier@serl.fr

Tél. : +33 (0)4 72 61 50 03



**Société d'Équipement
du Rhône et de Lyon**

Société anonyme d'économie mixte
au capital de 3 959 100 €
RC Lyon 957508088 – APE 4110

→ 4, bd Eugène Deruelle • BP 3099
69398 Lyon Cedex 03

→ Tél. : 04 72 61 50 00
Fax : 04 72 61 50 09

www.serl.fr



INTERVENTION de Jean-Luc da PASSANO

Président du groupe SERL

Monsieur le Sénateur-Maire de Lyon, Président de la Métropole, Cher Gérard Collomb,
Mesdames et Messieurs les Elus, Chers Collègues,
Mesdames et Messieurs les Administrateurs,
Mesdames et Messieurs,
Mesdames et Messieurs les collaborateurs et Collègues de la SERL,

Une nouvelle année est la promesse de nouveauté, de changement, voire même, chez certains, de bonnes résolutions !

La nouvelle année, c'est aussi l'occasion de dresser un bilan des actions accomplies, des événements auxquels nous avons fait face. La nouvelle année permet également de dessiner des perspectives et d'annoncer de nouvelles orientations. C'est enfin et surtout la possibilité de formuler des vœux, à titre personnel ou professionnel, individuel ou collectif...

Dans tous ces domaines, je vous souhaite à toutes et tous une belle année 2017, faite de promesses tenues et de nouveautés exaltantes.

J'associe bien évidemment à ces vœux, les équipes de la SERL. Je les remercie bien sincèrement et chaleureusement, de leur contribution indéfectible à mettre en œuvre nos valeurs, autant que notre volonté d'efficacité.

Et plus largement, je vous remercie tous de votre présence ici, aujourd'hui. Je crois, modestement, que c'est la marque de l'intérêt que vous portez à la SERL, à sa mission. Et, plus sûrement, c'est la reconnaissance du travail que nous accomplissons tous ensemble, collectivement et quotidiennement, au service de la Cité.

Cette année est une année particulière pour la SERL. La société fête en effet ses 60 ans d'existence. Créée en 1957, la Société d'Équipement du Rhône et de Lyon fut fondée par 3 collectivités (le Département du Rhône, les villes de Lyon et de Villeurbanne), accompagnées par des organismes institutionnels (CCI, Caisse des Dépôts, SCET). Au fil du temps, d'autres partenaires ont souhaité participer à l'essor de la SERL (banques, bailleurs HLM, EDF, GDF). Véritable outil opérationnel, elle sera d'emblée placée au service de

l'aménagement urbain et de l'intérêt général, pour accompagner les collectivités dans leur développement.

Cette cérémonie de vœux peut être l'occasion de porter un regard sur l'Histoire longue de la SERL, ses évolutions, ses adaptations..., signes de sa capacité de répondre aux changements du monde et de notre environnement, mais aussi aux besoins sans cesse renouvelés de nos partenaires publics et privés.

« Rien n'est permanent, sauf le changement. Seul le changement est éternel » affirmait Héraclite. Ainsi va le monde, il est en perpétuelle mutation, il n'est jamais figé... Ce qui est vrai et marche aujourd'hui ne l'est plus forcément demain et encore moins après-demain.

Depuis le début, les partenaires de la SERL sont demandeurs d'outils fiables et réactifs, dans l'analyse et la gestion de la complexité, dans l'efficacité du pilotage des projets.

Une réalité sous-tend ces 60 années, accompagner nos partenaires sur de grands projets structurants, comme sur des opérations de proximité.

Une conviction aussi, la raison d'être d'une SEM comme la SERL est de mettre en œuvre les politiques publiques locales, d'appuyer le développement économique, le progrès social et citoyen.

Une constante ontologique enfin, où l'Homme est le pilier et le cœur de chacun des projets, afin d'assurer le bien vivre ensemble des habitants, des usagers...

La SERL, c'est 60 années d'adaptations de l'outil opérationnel au service de ses partenaires publics et privés

Lors de la création de la SERL, en **1957**, les politiques publiques sont confrontées à deux enjeux de taille : l'arrivée massive de populations d'une part, et l'expansion industrielle d'autre part.

A cette période, ce sont plusieurs dizaines de milliers de personnes qui affluent dans la région lyonnaise.

C'est l'époque des Zones à Urbaniser en Priorité (ZUP) et de la création des grands ensembles. Dans ce cadre, la SERL aura pour premières missions l'aménagement des ZUP de la Duchère, de Vaux en Velin, des Minguettes à Vénissieux, de Caluire-Montessuy. Forte

d'un autre outil, la ZAC, créé en 1967, ce sera la période du lancement d'opérations phares d'aménagement urbain telles que le quartier de la Part Dieu ou du Tonkin à Villeurbanne. La SERL y apportera toute son expertise.

Toujours au début des années 1960 et au cœur de ce qui sera plus tard appelé « les 30 glorieuses », les collectivités accompagnent par leur action le renouveau du développement industriel et la SERL est à leurs côtés.

Seront alors créées les Zones Industrielles (ZI). Dans l'agglomération lyonnaise, la SERL aménagera les premières Zones Industrielles à proximité des nouveaux quartiers d'habitation, comme la ZI de Caluire.

Les années 1970 se caractérisent par la poursuite du développement des grands ensembles et la création de quartiers neufs, comme Saint Rambert dans le 9^{ème}, à Caluire ou Tarare...

C'est aussi une période de diversification pour la SERL. Dans le cadre de réhabilitations d'ensembles, elle participera activement aux premières sauvegardes du patrimoine immobilier sur les pentes de la Croix Rousse, sur les secteurs Martinière, Tolozan.

Recherche du meilleur environnement possible pour l'Homme, l'architecture n'est pas une matière figée. Après les immeubles-barres pouvant compter jusqu'à 16 étages, un tournant est pris à partir de 1973 : il voit l'architecture tendre vers des formes plus complexes et moins monotones. Dans le même temps, les urbanistes étudient l'introduction de bâtiments publics au cœur des îlots d'habitation. La fin des années 1970 sera celle du retour à l'urbanisme des rues, après l'urbanisme de dalle.

Poursuivant dans le domaine de la réhabilitation d'ensembles, **les années 1980-1990** seront pour la SERL celles de la résorption de l'habitat insalubre (RHI). Sur la base du nouvel outil des OPAH (Opération Programmée pour l'Amélioration de l'Habitat – loi de 1977), la SERL interviendra sur des quartiers de Lyon (Guillotière, Vaise, Moncey, la Martinière...), de vieux centres bourgs (Saint-Fons, Vénissieux).

Ce sera la période où la SERL va amplifier son action en matière de développement des activités économiques. A la demande de plusieurs collectivités (Grand Lyon, Lyon,

Villeurbanne, Rillieux...), elle va contribuer au maintien de l'emploi en cœur de ville, construisant et gérant des pépinières, des villages d'entreprises et autres locaux dédiés. Egalement engagée en périphérie de Lyon, la SERL se verra confier l'opération Porte des Alpes à Bron-Saint-Priest, la ZI de Chassieu Mi-Plaine, la ZI de Genas, les 3 Zones d'Activités sur la commune de Vaulx-en-Velin, le Parc d'Affaires de Dardilly. Sans oublier le précurseur Parc Technologique de Lyon à Saint-Priest : lancé sous l'égide du Grand Lyon, il sera annonciateur des nouvelles zones d'activités, et plus largement de tout projet urbain, déclinant, dans toutes ses composantes (économique, sociale, environnementale), le développement durable.

A partir de cette époque, les actions de la SERL s'élargiront à la construction de superstructures et d'équipements publics : « La Condition des Soies » à la Croix Rousse, de nombreux collèges et lycées pour le compte du Conseil Général du Rhône ou de la Région Rhône-Alpes, des centres nautiques... Le territoire, riche de sa dynamique, va continuer de s'équiper et la SERL, *Société d'Équipement du Rhône et de Lyon*, y contribue activement.

Enfin, la SERL mettra son savoir-faire à la disposition des petites villes et communes du Rhône. En cela, je citerais la ZAC d'Ouilly à Gleizé, la ZAC de la Celle à Condrieu, les Zones d'Activités de Sainte Consorce et Mornant.

Les années 2000-2010 seront marquées, pour la SERL, par sa participation au renouvellement urbain des grands ensembles, comme ceux de la Duchère, du Tonkin, à Vaulx en Velin ou Vénissieux ou sur la ville nouvelle de Rillieux. Ce sera aussi la poursuite d'opérations de rénovation urbaine sur des quartiers en mutation (Chasse sur Rhône, Gerland, Gratte-Ciel à Villeurbanne, Quarantaine à Villefranche-Sur-Saône).

La contribution de la SERL au développement économique de tous territoires, sous la houlette de nombreuses maîtrises d'ouvrage, demeure très importante sur l'agglomération, à Meyzieu-Jonage (ZAC des Gaulnes) ou à Limonest (Parc d'activités du Puy d'or) pour n'en citer que 2 exemples. Plus largement la SERL est également présente au-delà des limites administratives de la Métropole et du Département : Everest à Genas, zone d'activités de Montfray à Fareins dans l'Ain, des Platières à Chasse sur Rhône en Isère, Viadorée à Anse-Pommiers, Bonvert à Mably dans la Loire...

Cette époque c'est aussi la construction d'importantes superstructures comme le nouveau siège de la Région Rhône-Alpes, dorénavant Auvergne Rhône-Alpes, ou l'emblématique

Musée des Confluences. Je n'oublie pas non plus notre action sur de nombreuses autres opérations de réhabilitations et/ou de constructions pour des maîtrises d'ouvrage tant privées (siège de la MSA, Institut Français de Civilisation Musulmane, pôle Woodclub sur le Parc Technologique) que publiques, dans le domaine scolaire (réhabilitation, reconstruction d'écoles, de lycées, de CFA), universitaire et grandes écoles (Lyon 1 Rockefeller, centre international de formation des vétérinaires à Marcy l'Etoile, Maison Internationale des Langues et de la Culture à Lyon 7, école centrale à Ecully, école nationale d'architecture à Vaulx en Velin), de la recherche (IRSTEA à Grenoble, CEMAGREF à la DOUA, CENS ELI sur le site hospitalier de Lyon Sud) ou de la restauration scolaire (CROUS Lyon Saint Etienne, ENS Lyon). A côté de cette forte implication dans le large secteur éducatif, je rappellerais notre accompagnement sur d'autres types d'équipements publics (siège du Centre de Gestion à Sainte Foy, salle polyvalente à Communay, Mairie et salle des fêtes de Saint Jean d'Ardière, de nombreuses casernes du SDIS)...

Sur ces projets comme sur d'autres, la SERL aura montré sa capacité à accompagner, dans la durée, les maîtres d'ouvrage dans la réalisation de leurs projets les plus complexes.

A la charnière des **années 2000-2010**, la création du Groupe SERL est une façon d'ouvrir largement la société à de nouvelles pratiques de nos métiers, de répondre aux besoins de nos partenaires en attente de solutions innovantes. La SERL consolide et élargit ses compétences et sa qualité de services en créant des outils adaptés, connexes à son cœur de métier, avec Serl@immo (portage et investissement immobilier), Serl@services (Facility Management), Serl@energies (Centrales photovoltaïques).

L'activité superstructure du Groupe était consolidée le 1^{er} janvier 2015, par l'intégration de l'activité AMO d'ICADE Promotion. Ce qui permet à la SERL de renforcer sa présence dans la construction et plus particulièrement dans le secteur médico-social et des EHPAD, à travers la réhabilitation, la réalisation de nombreux établissements (dans l'Ain, le Rhône, l'Ardèche, l'Isère, la Haute Savoie). Cet essor est également assuré en internalisant, toujours en 2015, une nouvelle compétence, la programmation. Il est ici question d'accompagner des maîtrises d'ouvrage dans la faisabilité et le développement de leurs projets.

Enfin, depuis peu, la SERL est force de propositions dans le domaine de la sûreté urbaine (synonyme de tranquillité et de qualité de vie).

Géographiquement, ces années seront marquées par un élargissement de notre base territoriale allant désormais de Dijon au Nord, à Valence au Sud, de Chambéry à l'est à Clermont-Ferrand à l'ouest.

Derrière cette action au service de la ville, ce sont bien sûr des femmes et des hommes qui ont permis, par leur implication et leur détermination, que ces projets soient les succès que l'on connaît, que la SERL soit un outil de référence et un partenaire reconnu.

La SERL, c'est aussi plusieurs Directeurs généraux (Alphonse Chaffengeon, James Varnier, Georges Vauzeilles, Gérard Dumas, André Simon, Jean-Michel Russac, Jean-Louis Debauge, François Vidal et il y a peu, notre ami Eric Brassart). Chacun, à sa manière et en fonction des réalités du moment, a su anticiper et amorcer les virages des grandes évolutions de nos métiers.

La SERL, en 60 ans, c'est enfin 4 anciens Présidents, dont les noms raisonnent encore dans la mémoire locale : Jean Condamin, Benoît Carteron, Georges Fénech, Michel Mercier. Chacun, à leur époque, ils ont su consacrer les valeurs de l'économie mixte.

En 60 ans, la SERL a également connu de nombreuses et parfois profondes modifications de son contexte économique, mais aussi de multiples transformations de son environnement juridique ou institutionnel... qui n'ont pas été sans conséquence sur l'organisation de notre métier et de la société

Saisissant toutes les évolutions comme des opportunités, la SERL bouscule sans cesse ses pratiques.

Au plan *économique*, la sortie de crise de 2008 est lente. Elle a modifié durablement les pratiques de l'aménagement. Des restrictions budgétaires lourdes touchent désormais l'ensemble des acteurs publics. Cela se traduit par une contrainte de leur capacité à rémunérer de nouveaux projets et une vigilance accrue dans les dépenses.

Cela se traduit par des modes de réalisations différents (PUP, régie, internalisation d'opérations de construction, accroissement des partenariats et des sollicitations des opérateurs privés...).

La SERL met en permanence tout en œuvre pour s'adapter aux cycles conjoncturels. Cela passe par des modes de gouvernance efficaces et rigoureux. Nous veillons à améliorer sans cesse notre productivité et nos coûts, qui sont parmi les meilleurs au niveau national, comme le montrent les ratios issus de la SCET. Et cela se traduit, depuis plusieurs années, par de bons résultats. Ce qui permet à la société d'améliorer ses fonds propres. La SERL est ainsi capable de mettre à disposition ses moyens financiers en relais des politiques publiques d'aménagement et de développement urbain, soutenues par les collectivités. Une EPL forte est ainsi un facteur de compétitivité et de développement accrus pour les territoires qui en disposent, telle est la conviction que je me suis forgé en tant que Président de la SERL.

Cela passe par la proposition de montages innovants, la mobilisation de fonds propres, l'agilité à mettre en résonance nos savoir-faire, dont les effets seront démultiplicateurs. Et là je citerais nos études actives en matière d'actions opérationnelles de portage foncier, la place et le rôle des nouveaux métiers du Groupe SERL, l'ingénierie financière optimisée de sorties des programmes, l'amélioration des articulations chronologiques des projets... Parmi nos nouveaux modes de faire, j'évoquerai aussi volontiers un principe simple et dont vous avez déjà entendu parler : le partenariat public-privé, tel que nous l'appliquons localement. Dans mon esprit, il s'agit véritablement d'un partenariat public-privé gagnant-gagnant, où les capitaux sont mobilisés au service de l'intérêt général par les collectivités, les institutions. C'est là un des fondements de l'économie mixte, il reste plus que jamais d'actualité.

Dans le domaine *juridique*, les SEM ont connu de profondes évolutions, pour ne pas parler de révolutions. De nouveaux outils de l'aménagement apparaissent au fil du temps, nous l'avons vu, constituant autant de nouvelles façons d'appréhender là aussi nos métiers. Plus près de nous, après la création en 2010 des Sociétés Publiques Locales, ne relevant pas du domaine de la mise en concurrence, la loi autorise depuis 2014 la constitution de SEM à Opération Unique (SEMOP).

La pratique de l'aménagement évolue également. L'obligation de la mise en concurrence des SEM à partir de 2007 pour les concessions d'aménagement et les mandats, le transfert des risques financiers vers les aménageurs et leurs actionnaires fut un formidable déclic pour la SERL. Cela nous a permis de développer une nouvelle culture d'analyse et de maîtrise des risques, s'affirmant alors comme la clé d'une bonne gestion, apportant à ses partenaires toutes les garanties d'une gestion rigoureuse et transparente.

Pour organiser cette gestion et cette sécurisation des risques, la SERL mettait en place en 2008 un pacte d'actionnaires liant alors le Grand Lyon et le Département du Rhône. C'était une première en France ! A cette époque, la SERL instituait également un comité

d'engagement et un comité de suivi des risques. Se réunissant régulièrement, la SERL s'interdit, à travers eux, de prendre des risques inacceptables pour les collectivités concernées. J'en profite pour remercier nos actionnaires de leur excellente participation à ces deux instances.

Sur cette période, l'environnement *institutionnel* local a lui aussi connu des mutations importantes, constituant autant de nouveaux enjeux pour la SERL.

En 1969, la société connaissait une première transformation forte de son actionnariat, avec la création de la Communauté Urbaine de Lyon. Celle-ci allait se substituer aux villes de Lyon et de Villeurbanne dans le capital de la SERL.

Aujourd'hui, face aux nouveaux besoins de nos concitoyens (modes d'habitat, pratiques commerciales...), face à la globalisation mondiale et européenne, les collectivités ont besoin de se repenser, de proposer des politiques d'aménagement métropolitaines cohérentes. Une première expérience, en termes de mutualisation des réflexions et de mise en synergie de moyens, a abouti à la constitution en 2012 du Pôle métropolitain. Quatre à l'origine, il compte désormais six collectivités.

Parallèlement, le 1^{er} janvier 2015, naissait une nouvelle collectivité de plein exercice, la Métropole, intégrant les compétences d'une intercommunalité et d'un département sur son territoire d'intervention.

Je citerais enfin, l'année dernière, la fusion des régions Auvergne et Rhône-Alpes.

Au regard de ces jeux d'échelles, ses 60 années de pratiques ont permis à la SERL de se forger une vision à la fois globale et locale du territoire, de ses perspectives d'avenir. Par là-même, elle a anticipé l'horizon géographique de son action, en le mettant en cohérence avec les enjeux, les réalités et les besoins territoriaux.

A côté de cela, une nouvelle série de questions émerge depuis quelques années. Elles relèvent de ce que je qualifierais de la *transition sociétale*. Ces questionnements sont à mettre en lien notamment avec la paupérisation d'une frange non négligeable de nos concitoyens et la croissance des inégalités, avec les enjeux du développement soutenable de nos sociétés modernes (dans toutes ses acceptions, économique, sociale, environnementale), avec les formes de mobilités urbaines, avec la révolution des technologies... La ville doit devenir moins inégalitaire, plus inclusive comme on dit.

Comment appréhender ces phénomènes, comment y répondre ? Derechef, nos métiers, la façon de faire la ville sont réinterrogés. D'ores et déjà, nos pratiques y sont confrontées. Les termes du débat et les réponses qui s'esquissent sont ceux de la frugalité, c'est-à-dire de faire mieux en consommant moins de ressources, au plan social (réorientation de l'allocation des ressources, solidarité), technique (rationalisation par le numérique, « smartcities »), constructif (adoption de normes de plus en plus contraignantes, nouvelles façons de construire), foncier (densité vs pénurie)...

Si je devais résumer ces 60 années en un mot, je dirais qu'elles apportent ce qu'il y a de plus précieux à mes yeux : la preuve de la confiance. Confiance que nous témoignent, jour après jour, nos partenaires publics et privés.

Ces 60 années démontrent aussi, que pour être force de proposition, il convient de ne jamais hésiter à se remettre en question, de ne jamais hésiter à se refonder, de ne jamais hésiter à explorer de nouvelles pratiques...

S'emparant des nouvelles évolutions de notre monde et de notre environnement, des contraintes et des besoins de nos partenaires, forte de tous ses acquis et expériences, la SERL est prête à écrire avec vous, une nouvelle page de son histoire.

Nous allons saisir ce temps anniversaire pour réfléchir, sous l'égide de Vincent Malfère, notre nouveau Directeur général, et de Yves Molina, notre Directeur général délégué, à la SERL, demain.

Le Conseil d'Administration de la SERL a validé le lancement d'une réflexion stratégique. Elle visera à ajuster le positionnement du Groupe SERL aux évolutions de son contexte d'intervention et des enjeux de nos territoires, ainsi qu'aux attentes de ses donneurs d'ordre et partenaires. Le Groupe SERL entend ainsi conforter et enrichir son expertise et son modèle d'économie mixte au service de vos territoires, de vos projets, et au service, in fine, de l'intérêt général.

Nous vous livrerons les conclusions de notre plan stratégique lors d'une soirée anniversaire, à l'automne. Nous comptons d'ores et déjà sur votre présence !

Mais une chose est sûre. Nous travaillerons toujours dans le même état d'esprit : « *Vivre, ce n'est pas attendre que l'orage passe. Vivre, c'est apprendre à danser sous la pluie* ».

Comme l'exprimait Sénèque ! Que cela nous inspire dans notre action personnelle et professionnelle !

Une autre certitude que je peux vous livrer : la SERL a changé de Directeur Général, mais pas d'ADN. Notre démarche demeure : appréhender les territoires et les missions toujours dans la même passion, avec souplesse et discernement, au service des projets, de l'équilibre social et des Hommes...

D'ici là et pour revenir à ce début d'année, au nom de tous les collaborateurs du Groupe SERL... je vous renouvelle tous mes vœux et vous souhaite une belle année 2017 !

Et, juste un dernier mot, mais vous le savez déjà,

Vous pouvez compter sur nous !

Merci à tous.

(Seul l'énoncé oral du discours fait foi)

INTERVENTION de Vincent MALFERE

Directeur Général du groupe SERL

Monsieur le Président de la Métropole et Sénateur-Maire de Lyon,

Monsieur le Président de la SERL,

Mesdames et Messieurs les Elus,

Mesdames et Messieurs les Administrateurs,

Mesdames et Messieurs,

Mesdames et Messieurs les collègues de la SERL,

Je suis très heureux de prendre la suite de notre Président Jean-Luc da Passano pour vous accueillir aux vœux de la SERL en ce lieu emblématique de Lyon et de son histoire urbaine moderne. Cette histoire, la SERL l'accompagne depuis 60 ans et le choix de ce lieu pour ces vœux un peu particuliers nous a paru une évidence.

Si j'avais osé et avec beaucoup de second degré, j'aurais pu commencer par vous dire que « *du haut de cette tour, 60 ans de réalisations de la SERL nous contemplant* » mais ce serait factuellement inexact tant sont évidemment nombreux les acteurs de la construction urbaine et vous en êtes une belle représentation. Ce serait aussi purement mégalomane ! Vous qui connaissez bien la SERL savez que cela aurait mal cadré avec la culture de discrétion de notre entreprise.

Cette culture de la discrétion, qui fait que nous communiquons peu sur nous et y préférons la communication sur les projets que nous conduisons, implique que nos vœux sont pour nous l'occasion d'une information annuelle sur l'état du Groupe SERL.

Mais avant cela, je voudrais d'abord vous présenter, au nom des 76 hommes et femmes salariés du Groupe SERL, mes meilleurs vœux de santé, de réussite et de bonheur pour l'année 2017. Une année 2017 particulièrement importante pour le monde, pour l'Europe et pour notre pays, et je formule le vœu que lorsque nous nous reverrons dans 12 mois, nous pourrions faire le constat que l'humanisme, la solidarité et la paix auront progressé en 2017. Un constat que nous ne pouvons malheureusement pas dresser pour 2016... Faut-il dans ce contexte prendre les paris pour 2017 ? J'ai envie de répondre oui car rien n'est pire que la désespérance, en particulier pour les acteurs de la Cité tels que nous.

Pour la SERL, 2016 aura été une année particulière, placée sous le signe du passage de relais. Ayant quitté mi-septembre Le Havre et son port pour poser pied à terre à la SERL, je mesure chaque jour l'honneur et la chance que j'ai de diriger une entreprise en bonne santé, reconnue pour la qualité de ses prestations et de son expertise, et œuvrant dans un environnement tout à la fois dynamique et exigeant. Je sais qu'il n'aimera pas cela, mais je voudrais saluer particulièrement Eric Brassart pour le travail accompli depuis 2007 avec M. da Passano pour adapter et transformer la SERL aux enjeux qui se sont présentés à elle. Il ne fait pas de doute que la SERL ne serait pas ce qu'elle est aujourd'hui sans son action résolue et clairvoyante. La stratégie d'organisation et de développement mise en œuvre depuis 2007 pourrait se résumer en quelques éléments financiers, mais ce serait infiniment réducteur tant ce sont des valeurs d'efficacité, de probité, de discrétion et d'intérêt général qui ont été au cœur de l'action. Ces valeurs, je les partage pleinement, et plus important encore, les salariés de la SERL les partagent et les mettent au quotidien au service des projets d'aménagements ou de superstructures qui nous sont confiés. John Locke disait que « *les actes des hommes sont les meilleurs interprètes de leurs pensées* », c'est aussi ça la SERL : notre meilleure publicité pour dire ce que nous sommes, c'est la recherche permanente de l'excellence opérationnelle.

L'année 2016 aura été, Mmes et MM. les Administrateurs de la SERL, une bonne année au plan des résultats. **Un résultat net de presque 600k€ pour un chiffre d'affaires de 10,3M€** Toutes les SEM n'ont pas ce type de résultats, loin s'en faut ! Nos collègues de la SCET ou de la Fédération des EPL pourraient en témoigner. Le chiffre d'opérations, reflet de notre activité opérationnelle, reste quant à lui à un niveau élevé, à **120M€, dont 8M€ d'études et 70M€ de travaux commandés et quasiment 24Ha de terrains, représentant 97 000m² de Surfaces De Plancher commercialisées**, 40 pour du logement et 57 pour de l'activité. Ces chiffres continuent de placer la SERL parmi les acteurs de référence dans ses domaines d'activité, non seulement au niveau régional, mais aussi au niveau national.

Bons résultats donc, mais pas exceptionnels si on les compare aux résultats de ces dernières années. Toutes les années ne peuvent être exceptionnelles, par définition ! C'était à vrai dire attendu et ces chiffres témoignent de dynamiques différentes suivant nos activités, j'y reviendrai. Ces bons chiffres témoignent surtout d'une compétitivité forte et de la confiance de nos donneurs d'ordre et partenaires dans la qualité de nos interventions. Ce mot « confiance » est d'ailleurs un de ceux que j'ai le plus régulièrement entendu lors de mes premiers mois de la part de ceux d'entre vous que j'ai rencontrés. Cette confiance nous oblige et s'entretient.

La qualité de nos prestations n'est pas obtenue au détriment de leur prix puisque, d'après les enquêtes de la SCET auprès de toutes les entreprises publiques locales de son réseau, ces prix sont depuis plusieurs années parmi les plus performants de France. Ainsi en témoignent les **30 appels d'offre gagnés en 2016** et un **taux de succès tangentant les 50%**. En vérité, la performance économique est dans notre ADN de société d'économie mixte.

En matière d'**aménagement**, l'année pourrait être résumée en un slogan : « **2016, un exercice actif et productif !** ». Un exercice soutenu par la poursuite des projets urbains engagés depuis quelques années et qui produisent leur plein effet sur l'activité de la SERL mais surtout auprès des prestataires, des entreprises de BTP, des promoteurs et in fine des occupants, qu'il s'agisse de résidents en habitat ou d'entreprises.

L'impact des activités de la SERL peut être évalué suivant divers indicateurs, je retiendrai simplement celui de la commercialisation, car c'est là la finalité première de notre métier d'aménageur : avec 32 compromis signés et 39 actes réitérés en 2016, ce sont, suite à ces cessions de terrain, **plus de 550 logements qui seront à terme construits dont 40% de logements aidés**, et **57 000 m² de locaux d'activité** pour 3/4 au sein de la Métropole et 1/4 au Nord et à l'Est du département. 2016 est en termes de commercialisation proche du niveau de 2015, qui avait été une année record. Le stock de terrains à commercialiser par la SERL dans les 10 ans qui viennent représente, au 1^{er} janvier 2017, plus de 5300 logements et 750 000m² de SDP de locaux commerciaux ou d'activité.

Fruit de commercialisations passées et à titre d'illustration, 2016 a vu le lancement des travaux de premières phases de programmes sur Rillieux-La-Pape et des livraisons de logements à Vaise, Sathonay-Camp et Gerland. Toujours à titre d'illustration, ont été livrés en 2016 45 000m² de SDP de locaux d'activités sur la ZAC des Gaulnes à Meyzieu/Jonage, et plus de 15 000 à Fareins, Genas ou Anse et Pommiers.

La SERL a signé l'année dernière **2 nouvelles concessions d'aménagement**, la ZAC du Bordelan à Anse et la ZAC des Orfèvres à Trévoux. Ces développements contribuent à conforter la SERL comme un acteur au service de l'aménagement et du développement, non de l'unique Métropole du Grand Lyon, mais du Pôle Métropolitain.

Il faut souligner que, d'une manière générale, l'équation économique et financière des projets urbains reste difficile et les modes opératoires imposant une mise de fonds préalable de la collectivité ne sont plus toujours adaptés au contexte post 2008. Il ne s'agit pas pour

autant de rejeter la ZAC ou le PUP mais de voir comment produire la ville dans un partenariat associant plus fortement encore le public et le privé. Face à une concurrence toujours aussi pugnace, créativité dans les montages et les partenariats, ainsi qu'ingénierie financière sont indispensables. Dans ce cadre, l'économie mixte retrouve naturellement une position essentielle et la SERL en particulier, présentant de solides atouts et une double reconnaissance, des collectivités et des opérateurs privés, est en mesure de répondre à ces enjeux et reste à disposition pour tester des initiatives et innover. C'est dans cet esprit de partenariat et développement que la SERL s'est positionnée sur la « Vallée de la Chimie » lors des 2 éditions de *l'Appel des 30 !*, ou que, répondant à une consultation lancée par la ville de Roanne, la SERL participe actuellement au montage d'une SEM à Opération Unique pour réaliser une opération d'aménagement du centre-ville ; il s'agirait de la première SEMOP de France dans le domaine de l'aménagement.

En matière de **superstructures et de construction**, notre activité progresse notablement en programmation et reste soutenue en AMO, ATMO et mandats. **20 contrats nouveaux ont été remportés en 2016**, dans un environnement extrêmement concurrentiel. En ce domaine, vous le savez, la SERL traite d'**opérations de grande taille et de taille plus modeste** et travaille **pour tous les territoires à l'échelle de la nouvelle Région**.

En programmation, l'expertise de la SERL s'exerce dans l'accompagnement des collectivités et institutionnels dans la définition de leurs besoins, notamment en matière de groupes scolaires ou d'équipement culturel, dans le domaine hospitalier et dans l'accueil des personnes âgées, en synergie avec nos domaines d'intervention en AMO, ATMO et mandats. Notre équipe de programmation se renforce, car la SERL souhaite rester en capacité d'apporter un appui pertinent et de qualité aux maîtres d'ouvrage qui lui font confiance ; elle sera en particulier en mesure d'accompagner la mise en place des stratégies des Groupements Hospitaliers Territoriaux dans les mois à venir.

La SERL a également accompagné en 2016 la Métropole dans deux projets particulièrement emblématiques : la Cité Internationale de la Gastronomie à l'Hôtel-Dieu et la Maison du ChamARRIER dans le Vieux Lyon. Ce travail se poursuivra jusqu'à la livraison de ces projets très innovants.

En AMO, ATMO et mandats, l'année 2016 a confirmé que l'activité restait soutenue, malgré la fin du Musée des Confluences et du siège du Conseil Régional, opérations majeures de ces dernières années. L'activité est demeurée importante sur les **bâtiments**

d'enseignement, à tous les âges de la formation, depuis l'enfance (avec les groupes scolaires Berliet à Lyon ou Gratte-Ciel à Villeurbanne) jusqu'aux CFA (à Roanne, Saint-Etienne ou Dijon), en passant par les lycées (avec 7 interventions en cours) et l'université (par exemple sur le site Rockefeller pour Lyon 1). Sur le **médico-social et l'hospitalier** aussi, l'activité a été soutenue sur l'ensemble de la région, de Valence à Annecy en passant par Vizille au sud de Grenoble, et on peut l'annoncer sans risque en restant dans le champ lexical du médical : la greffe des ex-équipes d'ICADE opérée début 2015 a pris. 2016 aura également été l'occasion pour la SERL de mettre en œuvre de nouveaux modes de construire avec les marchés globaux de performance qui intègrent la maintenance dès la construction et permettent une approche en coût global. L'année 2017 sera particulièrement active avec de nombreux projets de superstructures arrivant au stade de l'appel d'offres travaux, **pour un montant qui pourrait dépasser 150M€** Je vois des yeux d'entrepreneurs qui brillent dans la salle.

Dernier focus sur notre activité, la **sûreté**. Il s'agit d'accompagner les maîtres d'ouvrage publics et privés dans le cadre légal de la réalisation des études de sécurité et de sûreté publique, ou hors cadre légal dès lors qu'ils souhaitent progresser dans la compréhension et la maîtrise des phénomènes de malveillance au sens large, sur un quartier, un site, ou un bâtiment... Cette offre trouve un écho malheureusement particulier dans les temps que nous traversons. Cette offre, récente à l'échelle de l'Histoire de la SERL, a connu une croissance à 2 chiffres en 2016, pour des maîtres d'ouvrage tant publics que privés, par exemple la Fondation Fourvière, le Musée des Confluences, ou dans le domaine du commercial et du médical. Cette offre pourra être renforcée, au service des collectivités et acteurs soucieux de prévenir les incidents *dans la Jungle des Villes*, pour reprendre le titre d'une pièce de Berthold Brecht que j'avais étudiée sur les bancs du Lycée du Parc, il y a quelques années maintenant...

Vous le voyez, l'activité de la SERL a été soutenue en 2016 dans l'ensemble de ses métiers, et elle devrait rester solide en 2017, fruit d'une stratégie de développement déployée depuis 10 ans, de la confiance régulièrement témoignée par nos partenaires et de l'engagement des salariés de la SERL, que je veux saluer et remercier ici.

Faut-il pour autant se reposer sur ces lauriers ? Là encore ce n'est pas le genre de la maison et si la SERL fête ses 60 ans en pleine forme, c'est qu'elle a su régulièrement s'adapter à l'évolution de son contexte d'intervention et aux attentes de ses partenaires et actionnaires. Notre stratégie actuelle de développement s'appuie encore en large partie sur les orientations définies en 2007-2008 et les acquis depuis mis en place. Stratégie payante, puisque la période passée a permis, d'une part, d'améliorer très significativement le chiffre d'affaires, le chiffre d'opérations et les résultats financiers de l'entreprise et d'autre part de conforter la SERL comme un partenaire reconnu du développement local intervenant sur un large territoire régional.

Pour autant, un certain nombre d'éléments conduisent à s'interroger sur la bonne façon de conforter notre développement : réforme territoriale, contraintes sur les finances des collectivités induisant de nouveaux modes de faire la ville, concurrence accrue, Pôle Métropolitain, émergence (ou ré-émergence) de problématiques ou modes d'intervention pouvant être investis par la SERL...

C'est dans ce contexte qu'à la demande de notre conseil d'administration, une réflexion stratégique est actuellement engagée, le Président da Passano l'a évoquée. Elle vise à ajuster la stratégie mise en œuvre par la SERL aux évolutions de notre environnement. Non une révolution, qui n'est finalement jamais que le fait de revenir au même endroit après un tour complet, mais **une adaptation aux nouveaux modes de faire, de produire et de vivre la ville**. Je vous donne donc rendez-vous dans quelques mois !

En attendant et avant de donner la parole à M. le Sénateur-Maire Gérard Collomb, je vous prie de bien vouloir prêter attention aux différents écrans pour regarder une vidéo, courte mais intense (!), illustrant les 60 ans de la SERL.

Merci de votre attention.

(Seul l'énoncé oral du discours fait foi)