

Entreprises publiques locales une réponse globale



suivez le mouvement



10 témoignages de collectivités



Collection **Stratégie**



Edito

Les crises successives que nous traversons obligent les pouvoirs publics à mieux anticiper et à engager des politiques conciliant efficacité et maîtrise des coûts.

A l'échelon local, les collectivités réinventent leurs modes d'intervention, d'autant qu'aux contraintes budgétaires s'ajoutent des attentes fortes des citoyens en matière de services publics et des besoins croissants d'ingénierie dans un environnement complexe.

Dans ce contexte, les Entreprises publiques locales se doivent d'offrir des positionnements novateurs aux élus locaux.

Une réponse possible consiste à positionner les Entreprises publiques locales comme opérateurs de référence de la collectivité sur un périmètre d'activités étendu : développement touristique, politique de mobilité, aménagement et développement économique territorial...

Au travers d'une vision opérationnelle de l'ensemble d'une politique publique locale, d'économies d'échelles induites par les synergies entre activités, et d'une surface financière suffisante pour se doter d'une expertise performante et porter des investissements... les Epl qui adoptent ce positionnement apportent une réponse globale aux attentes des collectivités.

Dans le cadre de sa mission de prospective, et alors que la moitié des dirigeants d'Epl envisagent de diversifier les activités de leur entreprise à horizon de 5 ans, la Fédération des Epl a souhaité présenter ces entreprises qui ont su innover et adopter ce positionnement d'opérateur multi-activités.

Je remercie les élus et dirigeants d'Epl qui ont contribué à la rédaction de ce guide, qui, j'en suis convaincu, alimentera les réflexions tant des dirigeants d'Entreprises publiques locales, que des élus et fonctionnaires des collectivités locales.



Jean-Léonce DUPONT
*Président de la Fédération des Epl
Vice-président du Sénat
Président du Conseil général du Calvados*

Sommaire

Partie **1**

Réponse globale : vers un nouveau modèle

La nécessité de repenser l'action publique locale *page 8*

Un rôle social et contra-cyclique indispensable

Une raréfaction durable des capacités financières des collectivités

Un besoin croissant d'ingénierie

Les atouts d'un opérateur apportant une réponse globale *page 9*

Un modèle courant en Europe

Conjuguer cohérence, économies, expertise et capacité d'investissement

Une réponse adaptée à tous les domaines de compétences des collectivités

Un modèle de développement adapté aux Entreprises publiques locales *page 10*

Le besoin d'une gouvernance politique

Le « sur-mesure » du modèle Entreprise publique locale

La nécessaire complémentarité des activités d'une Epl

Partie 2

10 témoignages de collectivités locales

Aménagement et développement économique



Sodemel, des Epl spécialisées
en synergie

pages 14|15



La **Serm**, fer de lance
de l'aménagement urbain
montpelliérain

pages 16|17

Mobilité



CTS, la mobilité
dans tous ses états

pages 18|19

Environnement



Énergie : **GEG** sur tous
les maillons de la chaîne

pages 20|21



Semardel, la maîtrise
de la chaîne des déchets

pages 22|23



La **SCP**, spécialiste
des métiers de l'eau

pages 24|25

Logement et immobilier



Saiem de Chambéry, une politique
de qualité par la diversification

pages 26|27



La **Sogima** sur tous les fronts
de l'immobilier

pages 28|29

Tourisme, culture, loisirs



Tourisme et culture
pour **Le Voyage à Nantes**

pages 30|31



Sellor, un partenaire touristique
incontournable

pages 32|33



Partie 1

Réponse globale : vers un nouveau modèle

Les collectivités territoriales évoluent dans un univers concurrentiel et d'une grande complexité. Besoin d'ingénierie, incertitudes institutionnelles, difficulté d'accès à l'emprunt... Cette tectonique territoriale réduit chaque jour leur marge de manœuvre, et oblige les élus à repenser les modes d'intervention de leurs collectivités pour concilier ces exigences contradictoires.

Dans ce contexte, il est plus que jamais nécessaire de préserver l'ambition et la capacité à agir de chaque collectivité territoriale. Face à ce défi, et dans une logique de rationalisation de l'action publique locale, l'une des pistes explorée par les collectivités consiste à se doter d'un opérateur apportant une réponse globale pour chaque grande politique publique. Les objectifs recherchés : cohérence des projets, économies d'échelle et ingénierie renforcée.

Conciliant gouvernance par les élus, efficience du modèle entrepreneurial et adéquation du statut juridique à chaque type de projet (Sem, Spl, Spla, filiale de Sem...), les Entreprises publiques locales possèdent de nombreux atouts pour jouer ce rôle d'opérateur de référence.

La nécessité de repenser l'action publique locale

Un rôle social et contra-cyclique indispensable

La crise actuelle met en avant des besoins sociaux grandissants et se traduit par une demande de services publics de plus en plus forte, ainsi que des exigences accrues en matière de réactivité et d'efficacité du service rendu. Les collectivités locales sont notamment au cœur de cette problématique dans les domaines de l'aide à la personne, des transports, du logement, ou de l'énergie.

Infrastructures, constructions publiques, soutien au PME et au développement de filières... Le rôle contra-cyclique des collectivités locales en matière de développement économique est également très attendu pour atténuer les effets des crises successives, d'autant que les collectivités locales représentent désormais 73 % de l'investissement public national.

Une raréfaction durable des capacités financières des collectivités

Le puissant effet de stimulation du tissu économique local des collectivités se heurte aujourd'hui à un phénomène durable de raréfaction de leurs capacités financières.

Au-delà des contraintes conjoncturelles et de la baisse des ressources des collectivités liée notamment à la réduction des droits de mutation ou des taxes foncières, les difficultés sont structurelles, le secteur public local étant fortement impacté par les évolutions du marché bancaire.

La réglementation Bâle 3, qui impose aux organismes bancaires d'augmenter le niveau de fonds propres à mettre en face de leurs engagements, est pénalisante pour les collectivités locales qui cumulent deux handicaps : des besoins de prêts à long terme coûteux pour les banques et l'obligation de déposer leur épargne auprès du Trésor public qui prive les banques de liquidités. Les acteurs du marché bancaire ne sont donc pas en mesure de répondre à l'ensemble des besoins de financement du secteur public local.

Si les collectivités locales ont su s'adapter et innover, en ayant notamment recours à des émissions obligataires, le coût de la ressource n'en demeure pas moins croissant, et toutes ne pourront accéder à ces nouveaux modes de financement.

Le risque d'effet ciseaux entre capacités d'investissement réduites et nécessité d'intervention est donc réel.

Un besoin croissant d'ingénierie

Complexification du droit, enchevêtrement des procédures, nouvelles contraintes environnementales... A ce contexte économique difficile s'ajoute un environnement législatif et réglementaire porteur de complexité et d'insécurité juridique pour les collectivités locales.

Pour faire face à cette équation, les collectivités doivent avoir accès à une expertise pluridisciplinaire. Cette ingénierie, entendue au sens large, est aujourd'hui indispensable pour concrétiser sur le terrain les grandes politiques locales dans les principaux champs de compétences des collectivités comme le développement économique, le développement touristique, la mobilité, l'aménagement ou encore le logement.

Ce phénomène de complexification engendre des dépenses nouvelles pour les collectivités locales, d'autant plus difficiles, à assumer au moment où elles rencontrent des difficultés d'accès au crédit.

Pour faire front et maintenir des politiques publiques de qualité, les collectivités remettent en question leur fonctionnement. Le contexte les invite à prendre l'initiative, à imaginer des réponses nouvelles, à moderniser la gestion des services publics locaux et des missions d'intérêt général. La professionnalisation et la rationalisation de l'action publique locale sont donc plus que jamais une nécessité.



Les atouts d'un opérateur apportant une réponse globale

Comment les collectivités locales peuvent-elles concilier besoin d'expertise, attentes sociales et économiques fortes, nécessaire efficacité de l'action publique et contraintes budgétaires ?

Si les leviers pour remplir cet objectif sont divers et complémentaires, certaines collectivités ont fait le choix de se doter d'opérateurs apportant une vision et une réponse globale par grand champ de compétences.

Un modèle courant en Europe

Si cette évolution est naissante en France, elle est largement consacrée dans les autres pays européens.

C'est le cas en Allemagne, à l'instar de la Stadtwerke de Munich, société détenue à 100 % par la Ville de Munich, qui intervient dans des secteurs aussi variés que l'énergie, l'eau et les transports.

Ce modèle se retrouve également en Italie et en Suède. Ainsi, la société ACEA de Rome, société mixte détenue à 51 % par la Ville de Rome, dispose de 3 divisions : eau, énergie et environnement. Dans la même logique, la Stadhus AB de Stockholm, détenue à 100 % par la Ville de Stockholm, intervient conjointement dans les transports, le logement, l'eau et l'aménagement.

Dans ces trois exemples, cette multi-activité permet le développement de synergies entre les différents métiers, et une péréquation entre activités rentables et celles qui le sont moins.

Conjuguer cohérence, économies, expertise et capacité d'investissement

Sans aller jusqu'à une approche aussi large de la diversification, le recours à un opérateur multi-activités de référence permet de cumuler plusieurs atouts parmi lesquels :

➤ **Une vision globale d'une politique publique**, gage de cohérence, permettant aux élus de disposer d'informations centralisées, tant sur les besoins qu'en matière d'évaluation des actions engagées. Cette vue d'ensemble permet également d'anticiper l'avenir et de participer pleinement aux réflexions prospectives.

➤ **Des économies d'échelles** induites par un périmètre d'intervention élargi. Les synergies entre les différents métiers ou missions permettent d'éviter les surcoûts. Ces économies sont un facteur clé de rationalisation des politiques publiques locales.

➤ **Une ingénierie accrue**, l'opérateur étant en mesure de renforcer ses équipes et de se doter d'une expertise pluridisciplinaire nécessaire à la gestion de la complexité. Cette compétence et cette capacité à apporter des éclairages techniques, juridiques et financiers, est utile à la collectivité, aussi bien dans la phase amont de définition du projet, que dans la gestion opérationnelle de ce dernier.

➤ **Une capacité d'investissement renforcée** et un accès au crédit facilité par une relation bancaire globale de l'opérateur avec les organismes financiers.

Une réponse adaptée à tous les domaines de compétences des collectivités

Si les exemples européens précités concernent principalement les métiers de l'environnement et de la mobilité, ce modèle de gestion de services publics par un opérateur global est transposable à l'ensemble des grandes politiques publiques locales.

C'est vrai en matière de développement touristique, où cette stratégie peut conduire une collectivité à s'appuyer sur un opérateur assurant la promotion, le marketing territorial, la gestion des principaux sites et la mise en œuvre d'une politique événementielle.

Idem en matière de mobilité. Une collectivité peut constituer un opérateur assurant la gestion des transports urbains, mais aussi scolaires, des transports à la demande, des transports interurbains et des déplacements doux.

De la même manière, sur l'enjeu majeur que constitue le logement, les collectivités peuvent s'appuyer sur un opérateur proposant une palette étendue : logements sociaux, intermédiaires, libres, en accession à la propriété, voire des logements pour étudiants, personnes âgées dépendantes ou encore demandeurs d'asile.

L'aménagement et le développement économique sont également des champs concernés.

Un modèle de développement adapté aux Entreprises publiques locales

Le besoin d'une gouvernance politique

Au-delà de leurs impacts économiques et sociaux, les crises successives interrogent les élus quant à leur positionnement en matière de gouvernance des services publics locaux. De nombreuses collectivités locales ont ainsi récemment exprimé leur volonté de participer plus activement au pilotage stratégique et opérationnel de leurs services publics.

Cette nouvelle gouvernance politique doit faciliter la prise de décision par les élus et favoriser la transparence exigée par les citoyens.

Qu'il s'agisse des Spl, sociétés détenues exclusivement par les collectivités territoriales, ou des Sem, dont le capital est majoritairement détenu par les collectivités, les Entreprises publiques locales permettent cette gouvernance politique puisque les élus peuvent y exercer pleinement leur mission d'impulsion et de contrôle.

Le « sur-mesure » du modèle Entreprise publique locale

Autre atout majeur des Entreprises publiques locales, leur adaptabilité à chaque projet grâce aux différentes composantes de la gamme Epl (Sem et Spl).

>> La Sem peut développer des actions pour son propre compte, intervenir sur d'autres territoires, faire le choix de créer des filiales pour individualiser certaines missions et associer des partenaires privés, techniques ou financiers, à son capital.

>> La Spl peut bénéficier d'une relation *in house*, qui se caractérise par la dispense d'une mise en concurrence pour l'attribution du contrat confié par la collectivité, mais elle ne pourra intervenir que pour ses collectivités locales actionnaires, sur leur territoire exclusif, et sans possibilité de constituer des filiales.

Certaines collectivités ont d'ores et déjà intégré cette nouvelle donne territoriale et fait évoluer leurs Entreprises publiques locales comme opérateurs de référence d'une politique publique.

C'est le cas de la Ville de Nantes et de Nantes Métropole qui, en matière de tourisme et de culture, ont constitué en 2011 la Société publique locale « Le Voyage à Nantes », destinée à faire de l'agglomération nantaise une collectivité de référence parmi les métropoles européennes en utilisant la culture et le patrimoine comme leviers d'attractivité et de création d'activités. La Spl gère aujourd'hui l'office de tourisme et des équipements phares : le Château des ducs de Bretagne, les Machines de l'île, ... Ce périmètre d'intervention élargi permet à la Spl de mettre en réseau les différents sites et de développer une véritable marque « Le Voyage à Nantes ».

Suivant une stratégie similaire, la Communauté urbaine de Strasbourg, actionnaire majoritaire de la Sem Compagnie des transports strasbourgeois (CTS) aux côtés notamment du Conseil général du Bas-Rhin, a fait évoluer cette Sem pour la positionner comme un opérateur global de mobilité, assurant la gestion des transports urbains, mais aussi des modes de déplacement doux et d'une partie des transports interurbains.

Dans les deux cas, la Spl et la Sem sont aujourd'hui l'opérateur de référence de leur collectivité sur un périmètre d'intervention élargi.

La nécessaire complémentarité des activités d'une Epl

Si les Entreprises publiques locales peuvent donc proposer une réponse globale aux attentes des collectivités et des territoires, leur objet social, lorsqu'il est composite, doit respecter le principe de complémentarité.

Applicable aux Sem comme aux Spl, l'article L. 1521-1 du Code général des collectivités territoriales précise ainsi que « *lorsque l'objet de sociétés d'économies mixtes locales inclut plusieurs activités, celles-ci doivent être complémentaires* ».



A l'exception d'une circulaire du 16 juillet 1985, cette notion « d'activités complémentaires » n'est pas définie par les textes. Elle doit s'apprécier *in concreto*, par référence à la jurisprudence, qui adopte une approche assez large de cette complémentarité.

A titre d'exemple, la jurisprudence a admis :

➤➤ Qu'une Epl peut exercer des activités d'aménagement et de construction.

C. cass, com. 1^{er} avril 1974, Assoc. pour la défense et l'intérêt des quartiers c/ Sem de rénovation et de construction de Draguignan

➤➤ Qu'une Sem gérant un palais des congrès peut légalement effectuer des opérations d'organisation et de vente de séjours touristiques en complément de son activité principale, dès lors que cette intervention est justifiée par un intérêt public local suffisant et ne se réalise pas suivant des modalités telles qu'elles fausseraient le libre jeu de la concurrence.

CE, 5 juillet 2010, Syndicat national des agences de voyage

➤➤ Que dans le cadre d'une activité de gestion de parking, l'installation d'une station service peut être considérée comme une activité complémentaire admissible.

CE, 18 décembre 1959, Delansorme

En revanche, une approche strictement financière de la complémentarité est exclue, la circulaire du 16 juillet 1985 précisant « *qu'il convient de considérer comme illicite une conception purement financière du principe de complémentarité qui conduirait à la réunion d'activités dans une même société dans le seul but de parvenir à un équilibre financier global* ».



Partie 2

10 témoignages de collectivités locales

Dans le cadre de sa mission de veille, la Fédération des Entreprises publiques locales a identifié nombre de collectivités locales qui ont d'ores et déjà positionné leur Epl comme opérateur global.

Les 10 exemples présentés recouvrent l'ensemble des strates administratives de collectivités territoriales : région, département, intercommunalité, commune. Ils concernent également la majorité des secteurs d'activités dans lesquels évoluent les Entreprises publiques locales, notamment l'aménagement, le développement économique, le tourisme, la mobilité, le logement et l'environnement.

Au-delà des opportunités offertes aux collectivités par une Epl « opérateur global », ces cas concrets illustrent la diversité des modes opératoires adoptés : filialisation d'activité, développement d'activités complémentaires internalisé au sein d'une Sem ou d'une Spl, constitution d'un groupe Epl pouvant se composer d'une Sem, d'une Spl, d'un GIE...

Ils témoignent également du nécessaire pilotage de ces évolutions. A cet égard, une politique volontariste de formation des collaborateurs des Epl et la mise en place d'un management transversal apparaissent indispensables au développement de synergies constructives.



- Président : Christophe Béchu
- Directeur général : Michel Ballarini
- Statut juridique : Sem
- Création : 1957
- Capital social : 2,2 millions d'€
- Chiffre d'affaires : 66 millions d'€
- Salariés : 50 ETP

Contact

Tél : 02 41 18 21 21
www.sodemel.fr
sodemel@sodemel.fr



La Spla de l'Anjou a été créée en septembre 2010 pour faire face à la complexité des projets d'aménagement. © Sodemel

Sodemel, des Epl spécialisées en synergie

La Sodemel a élargi ses compétences avec des structures complémentaires de pointe de type Sem, Spl et GIE. La Sem d'aménagement est désormais capable d'apporter une réponse globale aux projets et questions des élus dans des domaines comme le développement durable et économique.

La montée en puissance de la Sodemel (Société d'équipement du département de Maine-et-Loire) a débuté en 2004 sous l'impulsion du Conseil général, qui a souhaité que la structure « *apporte son expertise et son savoir-faire d'aménageur et de constructeur d'équipements publics à l'ensemble des collectivités locales du département* », explique Michel Ballarini, directeur général de la Sem. Un nouvel outil spécialisé dans le domaine de l'immobilier d'entreprises, Anjou développement économique, est alors créé. Capable avec ses fonds propres d'aider les entreprises à s'installer ou à rester sur le département, cette Sem (indépendante de la Sodemel, mais rattachée à elle), fait immédiatement ses preuves. Elle a permis par exemple, au groupe Zannier de regrouper ses équipes autour de Saint-Macaire en Mauges, soit l'installation de près de 550 salariés.

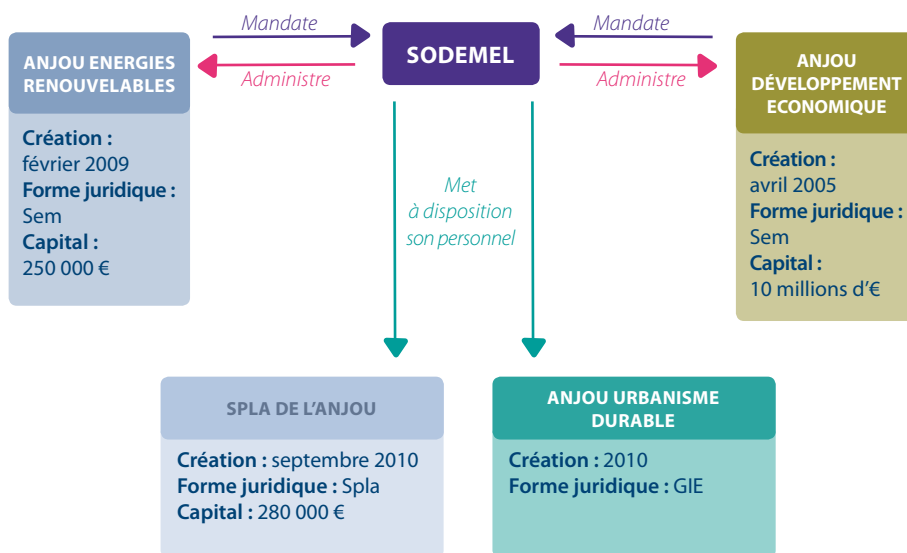
Pour le développement durable, et notamment les énergies renouvelables, une Sem dédiée aux investissements photovoltaïque, éolien, et biomasse, la Sem Anjou énergies renouvelables est également lancée en 2009 aux côtés de la Sodemel, afin de répondre aux demandes des élus. Résultat : plus d'une trentaine de microcentrales photovoltaïques sont aujourd'hui en exploitation.

« *La nécessité de maîtriser le déroulement d'opérations de plus en plus complexes a ensuite conduit en 2010 à inventer un nouvel outil adapté, la Spla de l'Anjou* », poursuit Michel Ballarini qui dirige également la structure. La même année, un GIE, rassemblant le CAUE de Maine-et-Loire et la Sodemel, est également créé afin d'assister les élus dès leurs premières réflexions, « *pour faire un lien entre les études et l'acte d'aménager* ».

Des compétences renforcées

Cette évolution a permis de renforcer les compétences de la Sem. Toutes les structures (voir schéma) sont en effet rattachées à la Sodemel. Cette dernière est ainsi passée de 25 à 50 agents, et 2 nouvelles agences ont ouvert leurs portes, à Segré et à Cholet, « *afin d'être au plus près des élus locaux et des collectivités* ». Des synergies, mutualisation des moyens et économies d'échelle se sont développées. Dans le domaine de la construction d'équipements publics, par exemple : la Sodemel est désormais capable de proposer des solutions alternatives en matière d'énergie, telles que des panneaux photovoltaïques, grâce aux compétences développées par la Sem Anjou énergies renouvelables. Des réponses globales peuvent être données aux questions des élus.

5 entités pour mieux servir les collectivités locales



Les services du Conseil général et de la Sodemel, ainsi que des espaces tertiaires et des commerces, s'installeront dans un bâtiment du boulevard Foch, l'une des principales artères d'Angers, d'ici à fin 2015. © Sodemel

Missions

- > **Aménagement** : quartiers d'habitation, parcs d'activités économiques, restructuration urbaine
- > **Construction d'équipements publics** : collèges, centre aquatique, musée, gendarmerie, laboratoire départemental, Terra Botanica
- > **Développement économique** : construction et location d'immobilier d'entreprises
- > **Production d'énergie** : photovoltaïque, biomasse, éolien



Christophe BÉCHU : « Apporter des réponses concrètes et opérationnelles »

Président de la Sodemel, sénateur et président du Conseil général de Maine-et-Loire

Spécialisée au départ dans l'aménagement, la Sodemel s'est largement diversifiée. Pourquoi ce développement ?

Sur les huit dernières années, l'évolution de l'ingénierie publique a été orientée autour de la diversification et de la complémentarité des outils. Ainsi notre Sem historique d'aménagement s'est développée et s'est diversifiée sur ses métiers en créant de nouvelles structures. Parmi les exemples : la Spla de l'Anjou qui offre aux collectivités publiques locales un meilleur contrôle de leurs opérations d'aménagement ; ou encore la Sem Anjou développement économique, qui donne aux industriels désireux de s'installer, ou de rester sur notre département, un outil capable de prendre en charge le financement de leur projet. Cinq ans après sa création, cette dernière porte déjà plus de 1 200 emplois.

Quel est l'intérêt de cette diversification ?

L'idée est d'apporter des réponses concrètes, opérationnelles et professionnelles à des élus de plus en plus isolés devant la complexité de l'environnement réglementaire. L'autre intérêt est de pouvoir imaginer des montages complexes combinant les capacités de chacune des structures à aménager, investir, louer, gérer, ...

Pouvez-vous donner un exemple ?

Le Conseil général a, par exemple, souhaité rationaliser ses locaux et regrouper une grande partie de ses équipes autour de son siège historique en centre-ville d'Angers. La réalisation a été confiée à la Spla de l'Anjou qui va construire les 8 000 m² de bureaux et les revendre pour partie à une SAS qui sera constituée de la Sodemel et de la Caisse des dépôts et consignations. Cette SAS louera ensuite ses locaux au Conseil général et à la Sodemel qui y implantera également son siège.



- Président : Max Léviata
- Directeur général : Thierry Laget
- Statut juridique : Sem
- Création : 1961
- Capital social : 5,9 millions d'€
- Chiffre d'affaires : 103 millions d'€
- Salariés : 115 ETP

Contact

Tél : 04 67 13 63 00

www.serm-montpellier.fr

contact@serm-montpellier.fr



L'opération de la Route de la mer, au cœur de l'écocité de Montpellier. © Axo Bernard Reichen

La Serm, fer de lance de l'aménagement urbain montpelliérain

Aménageur de la Ville et de l'Agglomération de Montpellier, la Serm est devenue un partenaire incontournable du développement local. Elle intervient aussi bien dans la réalisation de quartiers d'extension urbaine, que dans la construction d'équipements publics, le renouvellement urbain, le développement durable, les énergies renouvelables, le développement économique, ou encore les questions d'ingénierie publique.

Montpellier et son agglomération ont connu une croissance particulièrement rapide ces trente dernières années, comparée à la plupart des autres métropoles françaises. « *Dans ce développement, les collectivités ont toujours accordé une importance particulière au pilotage de leurs projets urbains, qui se développent grâce à une volonté, un savoir-faire d'aménageur et des partenariats, avec les maîtres d'œuvre et les opérateurs* », commente Thierry Laget, directeur général de la Société d'équipement de la Région montpelliéraine. « *D'où le rôle accordé à la Serm, dans tous ces métiers.* »

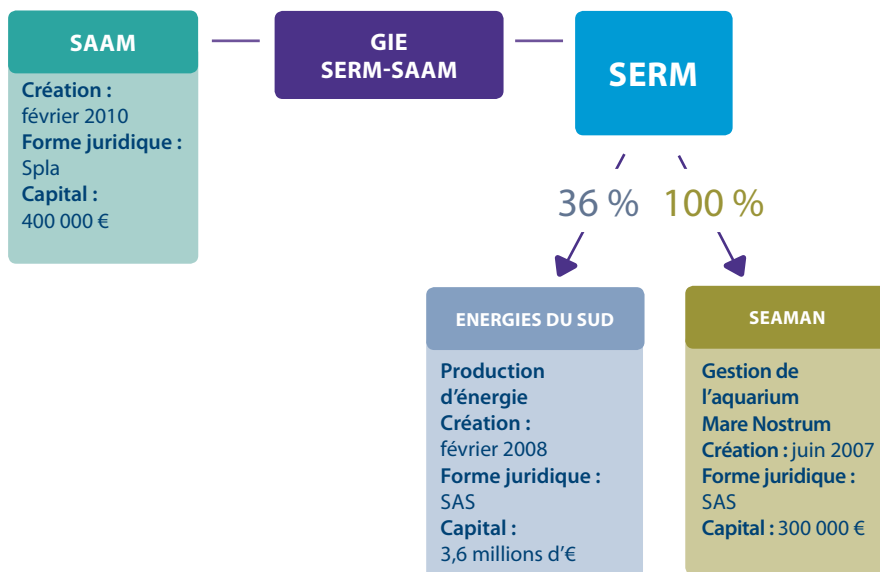
De 40 salariés en 2000, la Société d'économie mixte est ainsi passée à 115 aujourd'hui, intégrant en son sein des savoir-faire spécifiques, tant dans les métiers opérationnels que dans les métiers fonctionnels (juridique, foncier, ressources humaines,...), et développant avec ses actionnaires (Caisse des dépôts, banques) des stratégies financières adaptées au développement de ses projets. Sa filiale, Energies du Sud, a permis depuis 2008 de compléter ses compétences et d'apporter une expertise de haut niveau face aux enjeux des énergies renouvelables.

Une Spla en complément

Une Spla, la Société d'aménagement de l'Agglomération de Montpellier (Saam), a également vu le jour en février 2010, sous l'impulsion de la Communauté d'agglomération de Montpellier, de la Ville de Montpellier, et de plusieurs communes. Objectif : renforcer le rôle de la Serm. Un GIE a été créé à parts égales pour optimiser le fonctionnement des deux Epl, avec la mise en commun des moyens fonctionnels tels que locaux, matériels, et services.

« *Au-delà de cette mutualisation, c'est aussi la mise en commun du savoir-faire, qui produit la qualité et l'efficacité dans la réalisation des opérations urbaines* », précise Thierry Laget à qui la direction générale de la Spla a été confiée. L'opération de la Route de la mer, vaste projet de développement urbain au cœur de l'écocité de Montpellier, illustre cette complémentarité. Si la Saam est titulaire de la concession d'aménagement, c'est la Serm qui intervient dans le montage des sociétés de projet des opérations menées dans le cadre du projet d'écocité (hôtel du commerce, réseau énergie,...).

Un groupe pour diversifier le métier d'aménageur



La filiale Energies du Sud apporte à la Serm une expertise en matière d'énergie renouvelable. © Serm - MC Lucat

Missions

- > **Aménagement** : urbain, économique, environnemental
- > **Construction d'équipements publics** : hôtel de ville, palais des congrès, piscine, patinoire, ...
- > **Gestion** : réseau de chauffage urbain, parc d'activités, hôtels d'entreprises, aquarium, ...
- > **Production d'énergie** : photovoltaïque, biomasse, ...



Max Lévi : « Un expert global précieux pour les collectivités »

Président de la Serm, conseiller communautaire de l'agglomération de Montpellier, adjoint au maire de Montpellier

Quel est l'intérêt pour le Grand Montpellier d'avoir un opérateur global comme la Serm, capable d'intervenir sur différents aspects du développement local ?

Au cours de ses 50 années d'exercice, la Serm a développé une expertise dans plusieurs domaines de compétences. Elle représente aujourd'hui un expert global incontournable et précieux pour les collectivités avec qui une très forte relation partenariale a été créée, tant en aménagement urbain qu'en renouvellement urbain, développement économique, construction et énergies renouvelables. Avoir un interlocuteur unique d'une telle expertise dans divers domaines d'intervention constitue l'assurance d'un développement harmonieux, maîtrisé et coordonné de notre territoire.

La montée en puissance de la Serm au cours des dernières années est un enjeu stratégique pour l'agglomération ?

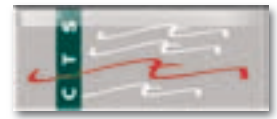
Oui, car les projets se complexifient. Les partenariats avec les opérateurs publics doivent se faire dans des cadres de plus en plus difficiles à établir.

Le champ d'activité de la Serm correspond aujourd'hui aux attentes de la collectivité ?

Elle compte désormais un panel de compétences complet pour une Sem d'aménagement. C'est pour cela, entre autres, qu'elle est reconnue comme étant l'une des plus importantes Sem en France. Avec la création de la filiale Energies du Sud, nous avons pu compléter nos compétences en nous armant d'une expertise incontestable, et répondre ainsi de manière précise à l'évolution des énergies renouvelables.



Strasbourg mobilités a été créée pour gérer le service de vélo partagé Velhop, mais aussi réfléchir et innover dans le domaine de la mobilité durable. © CTS - Accent Visuel 2012/Jean Hauesser



- Président : Roland Ries
- Directeur général : Jean-Philippe Lally
- Statut juridique : Sem
- Création : 1912
- Capital social : 5 millions d'€
- Chiffre d'affaires : 69,5 millions d'€
- Salariés : 1 450 ETP

Contact

Tél : 03 88 77 70 11
www.cts-strasbourg.fr
info@cts-strasbourg.fr

CTS, la mobilité dans tous ses états

Structure d'économie mixte depuis 1912, la Compagnie des transports strasbourgeois (CTS) s'est d'abord consacrée au développement et à la gestion d'un réseau complet de bus et tramway. Elle a utilisé ce savoir-faire pour élargir peu à peu ses activités et devenir un groupe dans le domaine de la mobilité.

« L'évolution de la Compagnie des transports strasbourgeois est avant tout la conséquence de la volonté politique des élus qui ont réintroduit le tramway et conçu une politique globale des déplacements et de la mobilité », explique Jean-Philippe Lally, directeur général de la CTS. Cette stratégie s'est appuyée sur le savoir-faire développé par le partenaire privé Transdev, que la CTS a intégré et développé. C'est sur ces bases que l'Epl a su se constituer un réservoir d'expertises propres qu'elle a ensuite mis au service des nouveaux projets de la collectivité.

« L'entreprise a, par ailleurs, eu le souci permanent d'affirmer sa capacité à mener de réelles réflexions prospectives qui lui ont permis de se positionner, aux côtés des collectivités, comme une vraie force de proposition, contribuant aux différents choix stratégiques par des éclairages techniques et financiers », précise le directeur général.

Vers une offre de mobilité packagée

Dans cette logique de développement, plusieurs structures ont vu le jour au cours des dernières années. Une filiale, la CTBR (Compagnie des transports du Bas-Rhin), a ainsi été lancée avec trois entreprises locales de transport public

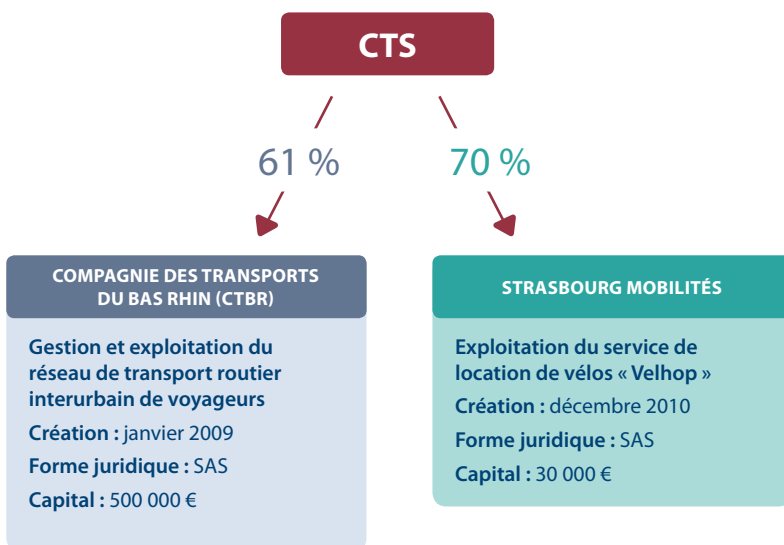
(Transdev Alsace, Striebig et Mugler) afin d'exploiter 27 lignes de cars interurbains pour le compte du Conseil général du Bas-Rhin. Autre exemple : la création de Strasbourg mobilités, à l'occasion de la mise en oeuvre du service vélo partagé Velhop. Plutôt que de simplement exploiter ce service au sein de la CTS, le choix a été de créer une entreprise dédiée et d'en ouvrir le capital aux autres acteurs potentiels des mobilités douces dont trois Sem.

C'est ainsi que Parcus (stationnement), Auto'trement (auto-partage), Sers (aménagement) et Strasbourg Evénements en sont devenus actionnaires. Cette nouvelle société a l'ambition de ne pas être un simple exploitant de service, mais aussi un lieu de réflexion et d'innovation, au service de la collectivité, capable de développer une approche plus intégrée et partenariale de la mobilité durable.

Première action concrète : le développement d'un projet de Pass Mobilité qui vise à proposer aux Strasbourgeois, et plus particulièrement aux habitants des écoquartiers, une offre de mobilité packagée, incluant transport public, vélo partagé, auto-partage et stationnement.



Un groupe dédié à la mobilité



Créée en 1877, la CTS est passée à une structure d'économie mixte en 1912 et gère aujourd'hui un réseau complet de bus et tramway. © CTS - Accent Visuel 2012/Jean Hauesser

Missions

- > Transports urbains de la Communauté urbaine de Strasbourg (6 lignes de tram, 29 lignes de bus, 8 parkings relais)
- > Transports interurbains du Bas-Rhin (27 lignes)
- > Service de vélos partagés « Velhop »



Roland Ries : « Une logique d'intégration »

Président de la Compagnie des transports strasbourgeois (CTS),
maire de Strasbourg, sénateur du Bas-Rhin

C'est un atout pour la collectivité d'avoir un opérateur global dans le domaine des transports ?

La complexité du monde urbain nécessite de déployer des solutions de mobilité innovantes et adaptées aux enjeux locaux. Le Gart, que je préside, milite depuis longtemps pour la création d'autorités organisatrices de mobilité durable, capables d'appréhender l'ensemble des champs de la mobilité d'un territoire. Avec la CTS nous préfigurons à notre manière et dans la limite des possibilités réglementaires, cette logique d'intégration des différents modes.

Cela permet aussi à la CTS d'avoir un rôle de conseil auprès des élus et de participer à l'élaboration de la stratégie de développement du transport urbain ?

L'autorité organisatrice et la Sem travaillent de manière partenariale et sont capables d'instruire des dossiers complexes, avec un double regard qui est souvent

salutaire. Lorsque les concertations publiques ont lieu sur le terrain, les techniciens de l'agglomération et de l'opérateur répondent côte à côte aux questionnements des habitants ce qui permet de coller à leur quotidien.

La Compagnie est aujourd'hui impliquée de manière conséquente dans le dynamisme de la ville ?

De nombreux projets de développement urbain sont liés à des extensions du réseau de tramway et c'est notamment le cas du projet des « Deux Rives » qui consiste à urbaniser les anciennes friches industrielles le long du Rhin pour en faire une véritable agglomération transfrontalière. Dans ce contexte, le tramway desservira la ville de Kehl en Allemagne en créant un centre urbain élargi qui constituera le cœur de l'Eurodistrict.





En 2011, la production d'énergie renouvelable de GEG a couvert près d'un quart de la consommation annuelle de Grenoble. © GEG

Énergie : GEG sur tous les maillons de la chaîne

Présent avec ses filiales sur l'ensemble des métiers de l'énergie, GEG est devenu un opérateur clé en Isère, qui s'est adapté aux spécificités locales. A l'écoute des collectivités comme des habitants, par sa proximité physique, la Sem se révèle un atout pour Grenoble et sa région.

Dans un marché français de l'énergie caractérisé par une tradition très centralisatrice, GEG (Gaz Électricité de Grenoble) a misé dès ses débuts en 1851 sur une gestion locale. Proche des élus, habitants, décideurs et autres entrepreneurs, GEG, devenu Sem en 1986, s'est calé sur les spécificités et exigences d'un territoire. L'Epl a peu à peu acquis un savoir-faire important dans des métiers qui couvrent l'ensemble du secteur de l'énergie, de la production à la fourniture.

Présente au départ uniquement dans l'Isère, elle a saisi l'opportunité de l'ouverture des marchés de l'énergie pour lancer une commercialisation, grâce à ses filiales, hors des frontières du département. « *Cela nous permet d'anticiper la disparition progressive du tarif réglementé d'ici 3 à 4 ans* », commente Olivier Sala. « *En gagnant des parts de marché en dehors de notre zone d'influence habituelle, nous compenserons les pertes éventuelles sur notre territoire historique.* »

Devenu le sixième distributeur français d'électricité, et le quatrième distributeur français de gaz, la Sem a particu-

lièrement élargi ses compétences et son rayon d'action au cours de la dernière décennie. Elle exploite désormais, par exemple, des réseaux d'éclairage public de communes avoisinantes, en plus de celui de Grenoble.

Des filiales pour une approche globale

Plusieurs filiales ont été créées pour intervenir efficacement sur les différents maillons de la chaîne de l'énergie : GEG Source d'énergies (filiale de commercialisation détenue à 100 % par GEG), Isergie (centrale de cogénération, détenue à 27,52 %), GNV Alpes Grenoble (filiale de distribution de gaz naturel véhicules, détenue à 50 % par GEG), et GEG ENeR (filiale de production d'énergies renouvelables, détenue à 95 % par GEG Source d'énergies). Des sociétés dédiées à un projet ont également été constituées.

La création de ces structures s'est faite pour des raisons techniques et réglementaires, mais aussi stratégiques et de financement, comme pour le partenariat avec la Caisse des dépôts dans l'activité production de GEG ENeR.



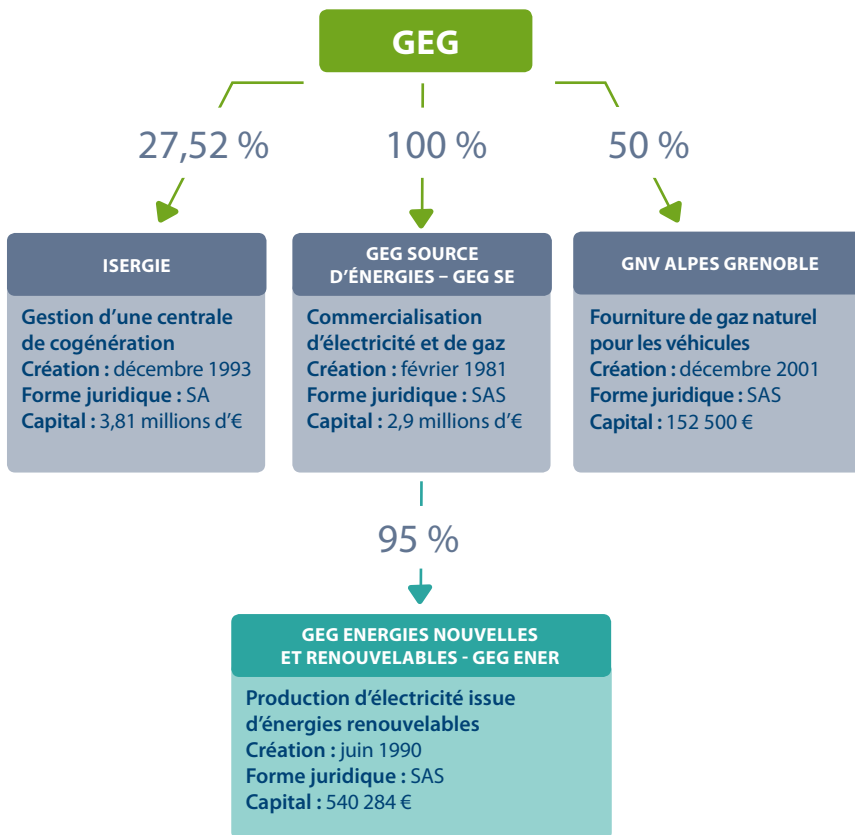
- Président : Jérôme Safar
- Directeur général : Olivier Sala
- Statut juridique : Sem
- Création : 1986
- Capital social : 24,7 millions d'€
- Chiffre d'affaires : 131 millions d'€
- Salariés : 434

Contact

Tél : 04 76 84 38 38
www.geg.fr
geg@geg.fr



La filialisation comme mode d'action



Opérateur de proximité, GEG a développé des partenariats avec des associations et institutions locales pour prévenir les situations de précarité énergétique. © GEG

Missions

- > **Production d'énergie**
Cogénération au gaz naturel, hydroélectricité, solaire photovoltaïque, éolien
- > **Distribution du gaz et de l'électricité**
A Grenoble, Isère et Savoie
- > **Fourniture d'énergie**
Tarifs réglementés et offres de marché
- > **Eclairage public**
Exploitation, entretien et surveillance de l'éclairage public
- > **Distribution de gaz naturel**
600 véhicules légers et 72 bus de l'agglomération grenobloise



Jérôme Safar : « Une réponse concrète, proche et durable aux enjeux énergétiques »

Président de GEG, premier adjoint au maire de Grenoble, conseiller régional de Rhône-Alpes

GEG est devenu un véritable opérateur global dans le domaine de l'énergie. C'est le résultat d'une volonté politique ?

GEG fait partie intégrante du patrimoine de la Ville de Grenoble depuis 110 ans, c'est donc un engagement qui a des racines profondes. L'aventure de la houille blanche a profondément marqué l'histoire industrielle et scientifique de la Ville. Le choix d'un modèle d'acteur public local de l'énergie traduit le regard particulier que Grenoble porte sur les questions énergétiques. Il répond de manière concrète, proche et durablement engagée aux enjeux énergétiques d'aujourd'hui tels que le développement des énergies renouvelables, la sobriété énergétique, l'émergence des « smart grids », l'accompagnement des foyers en situation de précarité énergétique... Logiquement, la volonté de la Ville d'apporter des réponses propres à ces enjeux a conduit GEG à appréhender le champ énergétique de manière intégrée.

Quelles sont les conséquences de cette stratégie pour Grenoble ?

Cela se traduit par une qualité de service au client au quotidien, une proximité physique rassurante et un repère fort dans un monde de l'énergie difficile à décoder pour le citoyen. La présence de GEG au sein du « groupe Ville de Grenoble », c'est aussi une expertise et un atout pour concevoir la ville de demain. Une ville durable associant démarche coopérative, économie des ressources et modes de vie. Le démonstrateur Greenlys et la place de GEG dans le projet d'écocité grenobloise sont de bons exemples de la dynamique d'innovation induite par GEG sur le territoire.



Semardel permet aux 740 000 habitants des 129 communes du Siredom de bénéficier de tarifs de traitement de déchets parmi les plus bas d'Ile-de-France - Vue générale de l'Ecosite de Vert-le-Grand / Echarcon. © Semardel



- Président : Francis Chouat
- Directeur général : Marc Rajade
- Statut juridique : Sem
- Création : 1984
- Capital social : 17,75 millions d'€
- Chiffre d'affaires : 73 millions d'€
- Salariés : 517 ETP

Contact

Tél : 01 64 56 75 00
www.semardel.fr
contact@semardel.fr



Semardel, la maîtrise de la chaîne des déchets

Créée en 1984, la Semardel (Société d'économie mixte d'actions pour la revalorisation des déchets et des énergies locales) est devenue un groupe qui intègre et maîtrise l'ensemble de la chaîne d'élimination et de valorisation des déchets, depuis leur collecte jusqu'à leur valorisation.

« Le groupe Semardel d'aujourd'hui est le résultat des efforts menés, depuis l'origine, par les élus de l'Essonne, actionnaires majoritaires de la Sem, pour permettre aux collectivités de garder la maîtrise de la gestion de leurs déchets », explique Marc Rajade, directeur général de Semardel. La Sem affiche avec une certaine fierté le chemin parcouru, tant en termes de valorisation de déchets, que d'emplois et d'innovations environnementales. Tous les bénéfices sont intégralement réinvestis dans de nouveaux équipements de valorisation de déchets, pour optimiser et pérenniser la gestion publique des déchets. « C'est ce que nous résumons sous la formule : " l'argent des déchets retourne aux déchets " », commente Marc Rajade.

La Semardel gère aujourd'hui, sur l'Ecosite de Vert-le-Grand / Echarcon (Essonne), un ensemble cohérent et complémentaire d'équipements de traitement de déchets ménagers et de déchets d'entreprises, qui fonctionnent en synergie. Objectif : valoriser au mieux chacune des tonnes entrantes sur le site, que ce soit sous forme de valorisation matière, énergétique, ou organique.

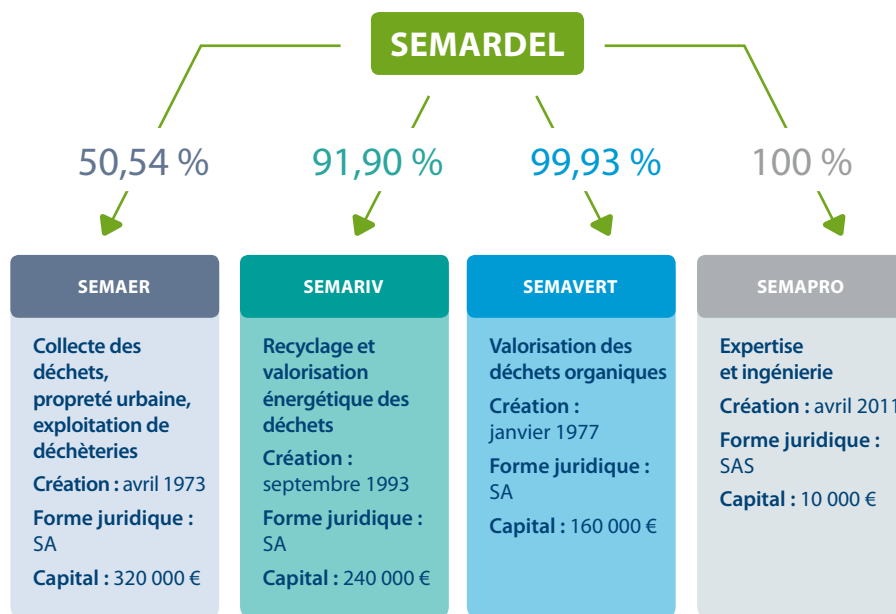
valorisation qui fonctionnent en synergie les uns avec les autres. Elle dispose ainsi d'une société chargée de la logistique des déchets (ménagers et d'entreprises) et d'un centre intégré de traitement avec un centre de tri automatisé de déchets ménagers recyclables. Autres équipements : un incinérateur avec production d'énergie électrique et de traitement de mâchefers, une plateforme de compostage de déchets végétaux et de valorisation du bois, ou encore une installation de stockage de déchets non dangereux couplée à une unité de valorisation du biogaz pour gérer les déchets ultimes suite à leur valorisation et de traitement des lixiviats par évapo-concentration et osmose inverse.

Ces outils à la pointe de l'innovation lui permettent de proposer à ses collectivités des services au meilleur coût et dans le respect de l'environnement. Doté d'une direction technique et du développement qui a pour mission de faire une veille technologique internationale, Semardel anticipe très en amont les besoins des collectivités et des entreprises pour lesquelles elle travaille.

Des services au meilleur coût pour les collectivités

La Semardel n'a pas diversifié ses activités par hasard, mais pour disposer d'une panoplie complète d'outils de

Groupe Semardel, un pôle de compétences



Tri optique au centre de tri automatisé des déchets d'activités économiques. © Semardel

Missions

- > Collecte des déchets
- > Valorisation énergétique des déchets
- > Valorisation énergétique des déchets organiques (bois et compost)
- > Expertise publique pour la gestion des déchets



Francis Chouat : « Un partenariat gagnant-gagnant »

Président du conseil d'administration de Semardel,
1^{er} vice-président du Conseil général de l'Essonne

Quel est l'intérêt d'être un opérateur global comme la Semardel, dans le domaine des déchets ?

Etre un opérateur global permet de maîtriser toute la chaîne de traitement des déchets, depuis la collecte jusqu'à la valorisation et nous aide à pratiquer des tarifs de traitement très compétitifs pour nos collectivités. Selon la Cour des Comptes et l'Ordif (Observatoire régional des déchets d'Ile-de-France), les coûts de collecte et de valorisation ont augmenté en moyenne de 5 % par an en Ile-de-France depuis l'an 2000, alors que ceux que nous avons facturés au syndicat sont, eux, restés stables durant cette période. Et cela, tout en investissant dans l'amélioration de nos équipements. Nous avons ainsi permis à notre client et principal actionnaire, le Siredom⁽¹⁾, et à ses 740 000 habitants, de bénéficier de coûts de traitement qui donnent un caractère gagnant-gagnant à notre partenariat. On parle beaucoup de la reprise en gestion de l'eau par la puissance publique. Nous, nous l'avons réalisée avec succès en Essonne à propos des déchets.

Semardel traite aussi des déchets privés, pour quelle raison ?

Dès sa création, en 1984, Semardel a choisi de traiter aussi les déchets des entreprises. Car nous pensons que les collectivités doivent traiter l'ensemble des déchets de leur territoire. C'est pourquoi nous comptons comme actionnaire, la Chambre de commerce et d'industrie de l'Essonne. Nous avons d'ailleurs mis en service, il y a quelques semaines, le centre de tri automatisé de déchets d'activités économiques et d'encombrants de collectivités le plus important d'Ile-de-France. En synergie avec le reste du site, il met en œuvre les technologies les plus récentes de tri des matériaux pour valoriser chaque année quelque 200 000 tonnes de déchets d'entreprises et de collectivités.

(1) Syndicat intercommunal pour la revalorisation et l'élimination des déchets et ordures ménagères



La réserve du Vallon Dol, près de Marseille © C. Moirenc-SCP



- Président : Michel Vauzelle
- Directeur général : Bruno Vergobbi
- Statut juridique : SARL
- Création : 1957
- Capital social : 3,76 millions d'€
- Chiffre d'affaires : 88 millions d'€
- Salariés : 475 ETP

Contact

Tél : 04 42 66 70 00

www.canal-de-provence.com

jacky.pelissier@canal-de-provence.com

La SCP, spécialiste des métiers de l'eau

Chargée, dans le cadre d'une concession d'État, de concevoir, réaliser et gérer le Canal de Provence et les ouvrages nécessaires à l'alimentation en eau de la Provence, la Société du Canal de Provence (SCP) a acquis un savoir-faire qui lui a permis de devenir un acteur de référence et d'élargir ses activités dans le domaine de l'eau.

« La Société du Canal de Provence a rempli sa mission, puisqu'elle a mis notre région de climat méditerranéen, à l'abri de la sécheresse », explique Bruno Vergobbi, directeur général de la SCP. La société dessert aujourd'hui, en totalité ou en complément de ressources locales, plus de deux millions d'habitants sur les cinq que compte la région. Elle gère un réseau de 140 km de galeries, 70 km de canaux et 5 000 km de canalisations. Le savoir-faire acquis pour la constitution du patrimoine de la concession, lui a très vite permis d'intervenir pour le compte de tiers, dans les domaines de l'hydraulique, ou encore de la lutte contre les inondations. Elle travaille ainsi pour de nombreux clients en France métropolitaine et ultramarine, comme à l'international.

La SCP a également développé des compétences particulières, dans le domaine de l'analyse des eaux, de la géotechnique et des bétons, et des mesures hydrauliques, en créant des laboratoires spécialisés regroupés aujourd'hui sur le site des Milles à Aix-en-Provence. Enfin, elle a mis en place un département de vente de matériels d'irrigation, auprès des collectivités ou des particuliers, véritable « service après-vente » de la fourniture de l'eau.

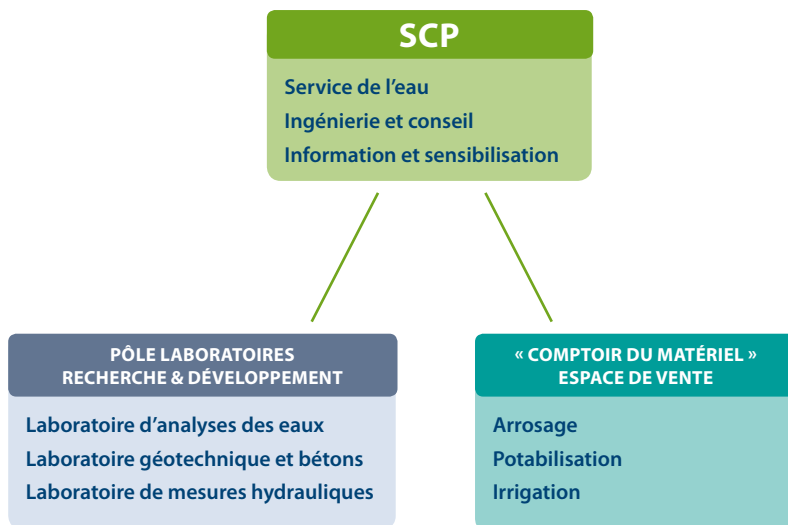
Un enrichissement des métiers

« Cette diversification a permis à la société de trouver les complémentarités nécessaires pour répondre aux attentes des clients pour tout ce qui concerne les problématiques liées à l'eau », commente Bruno Vergobbi. « Elle a permis également un enrichissement des métiers et une diversité d'activités et d'interlocuteurs pour nos salariés ». La société est ainsi devenue une référence en Paca, en France, mais aussi à l'étranger. Elle fournit une gamme complète de services de conseil en ingénierie, aux organismes privés ou publics, pour la réalisation de projets hydrauliques et la gestion des ressources en eau.

Dans le domaine de l'ingénierie, elle intervient régulièrement autour de la Méditerranée dans des pays comme le Maroc, la Tunisie, l'Égypte, la Jordanie, ou le Liban, mais aussi dans les Caraïbes, au Sri Lanka, ou encore en Inde.



Une diversification internalisée, gage de synergies



Inauguration du réservoir de Puylobrier le 24 septembre 2012 © SCP

Missions

- > Création et gestion des réserves et ouvrages de transport d'eau
- > Information et sensibilisation à la gestion économe de l'eau
- > Ingénierie et conseil en gestion de la ressource en eau, aménagement hydraulique
- > Vente de matériels, installation et entretien des équipements
- > Recherche et développement



Michel Vauzelle :
« Un facteur de la cohésion »

Président de la SCP, président du Conseil régional de Provence-Alpes-Côte-d'Azur, député des Bouches-du-Rhône

La SCP est devenue un véritable opérateur global dans le domaine de l'eau, est-ce le résultat d'une volonté politique ?

La Société du Canal de Provence a été fondée en 1957 par les Départements des Bouches-du-Rhône, du Var et la Ville de Marseille, avec l'objectif, grâce aux barrages construits sur la Durance et le Verdon, d'apporter une réponse globale aux besoins en eau. Lorsque la Région est devenue collectivité territoriale de plein exercice dans les années 80, elle a rejoint les collectivités fondatrices. Le développement des ouvrages a permis de mettre un terme à ce fléau séculaire de la sécheresse avec le consensus des collectivités, quel que soit leur bord politique.

La SCP joue toujours un rôle clé en Paca ?

La Société répond plus que jamais aux attentes des collectivités. Les ouvrages du Canal de Provence sont nécessaires au développement de nos territoires.

Ils soutiennent l'agriculture, contribuent au développement économique, sécurisent l'alimentation en eau des populations, participent à la sauvegarde de l'environnement en permettant de préserver les ressources en eau locales, et de lutter contre les incendies et donc de protéger le paysage. La SCP est également un facteur de la cohésion des territoires de notre Région. Ainsi dans le cadre d'un partenariat avec le Parc du Verdon, elle contribue, sur la base d'un principe de solidarité aval/amont au financement de la construction de stations d'épuration dans les communes du Haut Pays, ou encore avec le projet largement avancé aujourd'hui Verdon – Saint-Cassien / Sainte-Maxime, elle apporte la ressource en eau nécessaire au développement du Département du Var.



La Saïem a acquis une emprise industrielle et tertiaire en activité au cœur de Chambéry. © DR



- Présidente : Bernadette Laclais
- Directrice générale : Corinne Aubin-Vasselin
- Statut juridique : Sem
- Création : 1967
- Capital social : 6,14 millions d'€
- Chiffre d'affaires : 15,2 millions d'€
- Salariés : 44 ETP

Contact

Tél : 04 79 71 99 99
www.saiemdechambery.com
saiem@cristal-services.fr

Saïem de Chambéry, une politique de qualité par la diversification

Créée en 1967, la Saïem de Chambéry a connu à partir de 1982 un nouvel essor avec une deuxième vague de constructions et une diversification de ses activités. A la réalisation de logements, se sont ajoutées l'acquisition, et la réhabilitation, ainsi que la gestion d'un patrimoine qui compte aujourd'hui plus de 2 600 logements et 35 000 m² de locaux d'activités.

Le tournant a été pris dans les années 1980. « *La Saïem de Chambéry a alors diversifié ses activités dans le cadre de ses orientations stratégiques afin de répondre aux besoins de sa collectivité de rattachement⁽¹⁾, et plus globalement de son territoire d'implantation* », confie Corinne Aubin-Vasselin, directrice générale de la Société anonyme immobilière d'économie mixte (Saïem) qui a alors restructuré l'organisation de cette dernière. « *Cette stratégie a durablement installé la Saïem dans un positionnement qui reste en vigueur aujourd'hui.* »

L'une des premières conséquences de cette diversification a été de contribuer de manière significative à l'autofinancement de la structure (15 % des recettes proviennent désormais des activités autres que l'habitat), et de permettre à la société de répondre à ses objectifs d'investissement et de maintenance de son parc immobilier. La Saïem a, par exemple, acquis début 2009 une emprise industrielle et tertiaire en activité de 4 hectares, en plein cœur de Chambéry, qui sera le support d'une future opération d'aménagement. Autre exemple : elle est impliquée, depuis quelques années, dans la redynamisation commerciale de certaines artères de la commune, en centre-ville et dans le cadre du projet de rénovation urbaine du quartier

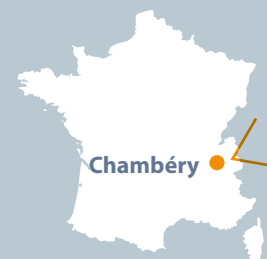
des Hauts de Chambéry. Au programme : rachat, portage, requalification et réalisation de locaux commerciaux en rez-de-chaussée.

Un GIE comme synergie

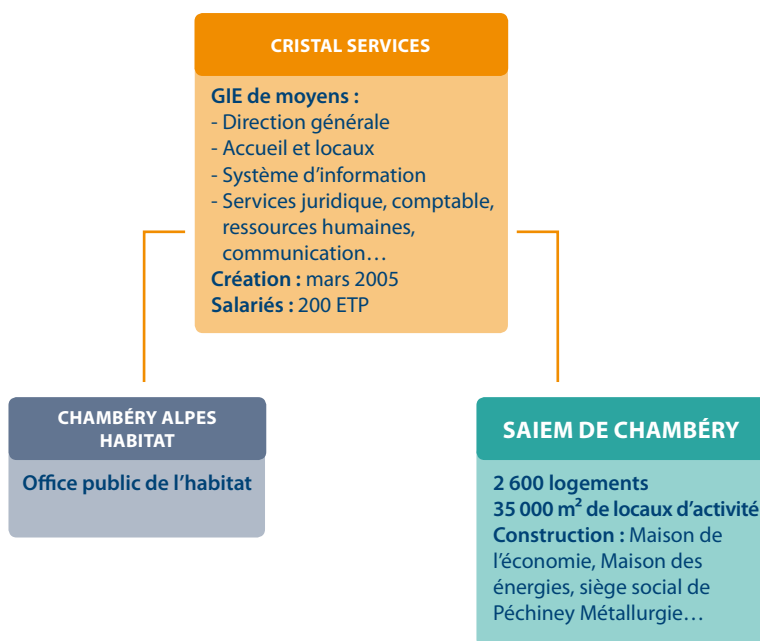
Pour mener à bien toutes ses missions, et tenir compte de l'évolution des techniques et des métiers, un GIE de moyens, Cristal Services, a été créé avec Chambéry Alpes Habitat (ex Opac de Chambéry) en mars 2005. Objectifs : optimiser l'organisation et réaliser des économies d'échelle, capitaliser les compétences des deux organismes, et valoriser leur complémentarité. Le GIE vise aussi à assurer la même qualité de service aux locataires des deux organismes, tout en l'améliorant avec la mise en commun des meilleures pratiques, et à élaborer un plan de développement cohérent et conjoint.

Parallèlement, d'autres évolutions se préparent. De nouveaux partenariats vont, par exemple, permettre le montage de SCI pour la réalisation de programmes en accession à la propriété et d'opérations d'immobilier d'entreprises.

(1) Ville de Chambéry est l'actionnaire principal de la Saïem



Un GIE de moyens pour optimiser l'organisation



La Saiem participe à la redynamisation commerciale de certaines artères de Chambéry, en centre-ville et dans le cadre du projet de rénovation urbaine du quartier des Hauts de Chambéry. © DR

Missions

- > Construction et gestion de logements locatifs (sociaux, intermédiaires)
- > Construction et commercialisation de logements en accession sociale
- > Construction et gestion de surfaces professionnelles et commerciales
- > Réalisation d'opérations en mandat
- > Opérations d'aménagement



Bernadette Laclais : « Un outil qui permet de réagir vite »

Présidente de la Saiem de Chambéry,
députée-maire de Chambéry

Quel est l'intérêt pour Chambéry d'avoir un opérateur public global dans le domaine de l'immobilier ?

C'est un acteur majeur pour les interventions de la Ville en matière de logements, d'accompagnement de projets économiques, et d'aménagement urbain. La proximité directe avec la collectivité qui en est l'actionnaire majoritaire, son fonctionnement souple, et sa connaissance du monde de l'entreprise permettent de gagner du temps, de raccourcir les circuits de décision, de réagir très vite au plus près des demandes, et de porter les financements. C'est pour la Ville un outil privilégié, un véritable bras armé dans des domaines cruciaux pour sa stratégie.

La Sem participe ainsi de manière conséquente au développement de la Ville ?

C'est le moins qu'on puisse dire. Dans les années soixante, au moment de sa création, la Saiem se consacrait au logement social, avec la réalisation de la Zup de Chambéry-le-Haut. Elle a ensuite diversifié ses interventions aux divers secteurs du logement, étudiants, personnes âgées dépendantes, insertion, et aux locaux commerciaux et

bureaux. Elle gère aujourd'hui plus de 2 600 logements et 35 000 m² de locaux d'activités. En tant qu'opérateur, elle a réalisé pour le compte de la Ville ou d'autres maîtres d'ouvrages publics des grands équipements, et d'importantes opérations d'aménagement.

Un exemple d'intervention « globale » ?

La Saiem a, par exemple, acquis le site industriel libéré par la société Rubanox, à un emplacement stratégique pour le renouvellement urbain, en entrée de ville. Elle porte l'investissement, gère la partie des locaux loués à des activités tertiaires où des emplois sont ainsi maintenus, et procédera ensuite à l'aménagement, soit en cédant des surfaces, soit en réalisant des logements en tant que bailleur. Dans un autre domaine, la Saiem joue un rôle déterminant dans l'acquisition et l'affectation de cellules commerciales en différents endroits de la Ville, et participe ainsi, pour le compte de la Ville, à favoriser la vie commerciale y compris dans des rues soumises à des contextes difficiles où d'autres investisseurs hésiteraient.



A l'entrée de Marseille, au niveau du boulevard Banon, la Sogima transforme une friche industrielle en ensemble immobilier de 307 logements, dont 72 en locatif social, un foyer de jeunes travailleurs et une crèche. © Sogima

La Sogima sur tous les fronts de l'immobilier

En développant toute une palette de compétences dans l'immobilier et en étendant son activité à l'ensemble de la Communauté urbaine de Marseille, la Sogima est devenue un acteur clé du développement des territoires.

Que de chemin parcouru en 80 ans. Créée en 1932, la « Sem Poincaré » doit alors faire face, comme sa consœur parisienne, à la crise du logement qui frappe les deux grandes villes de l'hexagone. La Sogima développe alors un savoir-faire qui va s'étoffer au fil des décennies. « *L'ouverture du champ d'intervention au périmètre de la Communauté urbaine de Marseille correspond à une nouvelle étape importante* », explique Pierre Ciccotto, président du directoire de la Sogima.

Dès 2003, la Sem voit en effet son territoire s'étendre à l'ensemble de l'agglomération tout en se concentrant sur la ville centre. La Société d'économie mixte immobilière en profite pour continuer à élargir sa palette de compétences, dans une logique d'intérêt général, en accord avec ses actionnaires. A la construction, la réhabilitation et la gestion de logements, se sont ajoutées la construction et la gestion de commerces de proximité, de bureaux, de locaux d'activités et même de villages d'entreprises, en propre ou en mandat. Des services intégrés, dédiés à chaque activité, se développent au sein de la société, dotés d'experts confirmés, capables de répondre efficacement aux appels d'offres, et aux souhaits des élus locaux. Des ouvrages phares voient le jour comme le Silo à grain, un ancien bâtiment industriel, transformé en salle de spectacle moderne de 1 400 places et 4 500 m² de bureaux.



- Président du conseil de surveillance : Alain Lacroix
- Président du directoire : Pierre Ciccotto
- Statut juridique : Sem
- Création : 1932
- Capital social : 10,6 millions d'€
- Chiffre d'affaires : 73,11 millions d'€
- Salariés : 192 ETP

Contact

Tél : 04 91 04 90 00

www.sogima.fr

info@sogima.fr

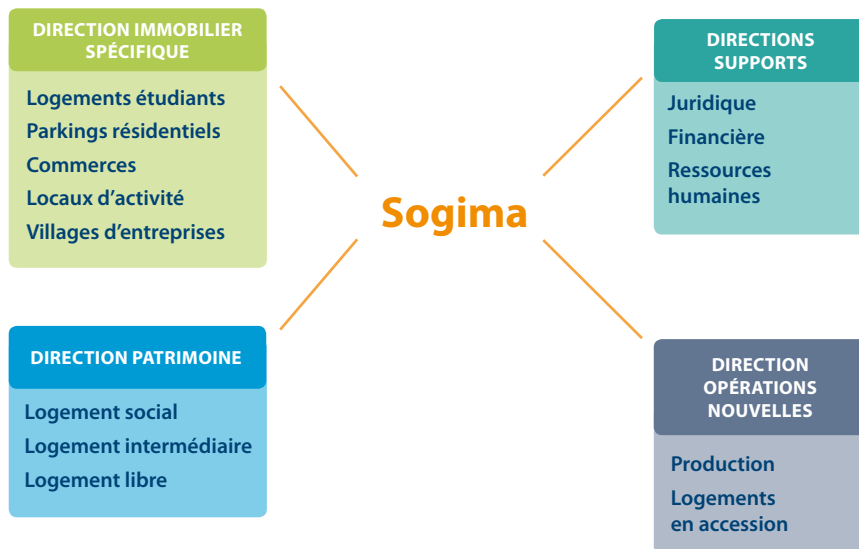


Des villages d'entreprises générateurs d'emplois

La création de villages d'entreprises, destinés aux jeunes entrepreneurs, fait partie des axes de développement de la Sem. Au programme : la création de locaux de 300 à 400 m², avec des bureaux prêts à fonctionner, et à faible loyer. « *Générateurs d'emplois, ils participent pleinement au développement économique de Marseille, en cohérence avec notre mission d'intérêt général* », commente Pierre Ciccotto. Plus de 120 000 m² de bureaux, de locaux d'activités et villages d'entreprises sont ainsi aujourd'hui gérés en propre ou pour le compte de tiers, s'ajoutant à un patrimoine qui s'élève à plus de 6 600 logements (dont un tiers sociaux) dans Marseille et sa région, et à près de 14 000 m² de commerces de proximité. Autre exemple de diversification et d'immobilier spécifique : la création et la gestion de logements sociaux pour étudiants dont le nombre a triplé depuis 2003.

« *Les compétences développées par la Sogima lui permettent également aujourd'hui d'être un apporteur d'idées pour les collectivités locales* », poursuit Pierre Ciccotto. A l'affût d'opportunités foncières, la Sem peut proposer aux collectivités locales des opérations comme les 6 000 m² dont elle vient de livrer le gros oeuvre pour le Centre de crise et de sécurité de la Ville de Marseille.

Un développement intégré de l'expertise immobilière



La Sogima a transformé le Silo à grain, un ancien bâtiment industriel situé sur le territoire du port autonome, en une salle de spectacle de 1 400 places et des bureaux. © Sogima

Missions

- > Production de logements et d'immobilier d'entreprises
- > Gestion de logements, de commerces de proximité et d'immobilier d'entreprises
- > Réalisation de parkings de proximité
- > Equipement public en maîtrise d'ouvrage déléguée



Danielle Servant : « Un accélérateur de développement »

Membre du conseil de surveillance de la Sogima, adjointe au maire de Marseille

C'est un atout pour la Ville de Marseille et sa Communauté urbaine d'avoir un opérateur global dans le domaine de l'immobilier ?

Il est évident qu'un opérateur comme la Sogima est un atout. La conjonction d'un acteur public, comme la Ville de Marseille, et privé comme la Caisse d'épargne, actionnaire majoritaire et acteur majeur du développement local, lui permet de réaliser des opérations immobilières phares qui seraient impossibles sans cette spécificité. La Sogima a ainsi su développer du logement libre et aidé, mais aussi des infrastructures qui participent activement au développement économique de la Ville.

Un exemple ?

Ils sont nombreux. On peut citer, entre autres, les opérations qui sont menées sur les boulevards Baille et Chave, avec la construction de logements mais aussi d'un équipement

public avec une crèche ; ou encore la réalisation de parkings pour les résidents dans un tissu urbain très dense. La Ville de Marseille a également pu faire des opérations importantes grâce au dynamisme de la Sogima qui lui a permis d'acheter des immeubles de bureaux en blanc pour la restructuration de services, comme ces immeubles du boulevard Salingro qui abritent désormais le Centre de crise et de sécurité de la Ville.

Les compétences et le territoire d'intervention de la Sogima pourraient encore s'élargir ?

Rien ne bloque le développement des compétences de la Sem. L'économie mixte et un outil comme la Sogima sont des accélérateurs de développement, en termes de logements comme d'accueil d'activités, indispensables à la dynamique d'une métropole.



Le château des ducs de Bretagne fait partie des atouts touristiques et culturels de Nantes que la Spl met en avant. © DR

Tourisme et culture pour Le Voyage à Nantes

En alliant depuis 2011 tourisme et culture, la Spl « Le Voyage à Nantes » apporte une nouvelle dynamique à la métropole nantaise. Objectif : valoriser et mettre en synergie des atouts touristiques et culturels dispersés, pour forger une image moderne, forte et attractive.

Le regroupement de l'office du tourisme et de la Sem Nantes culture et patrimoine, en janvier 2011, a sonné comme une nouvelle révolution dans la métropole nantaise, lui ouvrant un nouvel horizon. Déterminée à tourner définitivement la page des chantiers navals, qui ont été associés pendant deux siècles à l'âme de la ville jusqu'à leur fermeture en 1987, Nantes développe aujourd'hui une nouvelle identité, avec la Société publique locale « Le Voyage à Nantes » comme fer de lance.

« Les monuments, les sites, et la création d'événements culturels innovants, sont désormais mis en avant par une même structure » commente Jean Blaise, directeur général de la Spl. *« C'est un dispositif complet qui se construit avec un souci de performance, d'exigence et de qualité »*. Car l'ambition n'est pas de développer des produits purement commerciaux, mais bien de créer une offre de long terme, qui vise à associer la capitale de Loire-Atlantique à une image moderne et attractive.

Des retombées économiques rapides

Ce tourisme culturel trouve ses racines en 2007, avec la réouverture du Château des ducs de Bretagne, et le lan-

cement du parcours artistique d'Estuaire Nantes<>Saint-Nazaire, véritable collection d'œuvres à ciel ouvert, puis des Machines de l'île de Nantes, un projet artistique inédit. Le Voyage à Nantes permet aujourd'hui d'apporter toute sa dimension à cette dynamique, réunissant l'ensemble des événements et des sites locaux à haute valeur culturelle, dans une même stratégie de développement, de promotion et de communication.

Près de deux ans après la création de la Spl, les premiers résultats sont là. Selon une enquête de l'agence de marketing G et A Links, les retombées économiques seraient déjà visibles en 2012 par rapport à 2011, aussi bien dans les transports ou la restauration. Une autre *« branche se prépare pour l'été 2013 »*, confie Jean Blaise. Ce nouveau parcours de 30 kilomètres, *« à travers des paysages et des vignobles de charme »*, ira de Nantes à Clisson, *« site remarquable par son architecture et les artistes qu'il a hébergés »*.

La page industrielle a été tournée pour ouvrir celle d'une invitation à un voyage culturel, à une nouvelle ère nantaise faite de créativité.



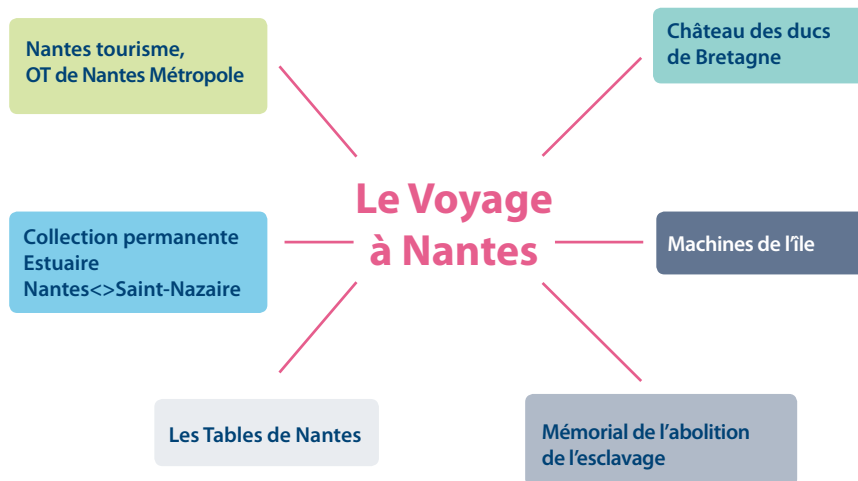
- Présidente : Valérie Demangeau,
- Directeur général : Jean Blaise
- Statut juridique : Spl
- Création : 2011
- Capital social : 1 million d'€
- Chiffre d'affaires : 6,4 millions d'€
- Salariés : 204 ETP

Contact

Tél : 02 51 17 48 50
www.levoyageanantes.fr
contact@lvan.fr



Un pilotage centralisé par la Spl



Le parcours d'Estuaire Nantes<->Saint-Nazaire propose une véritable collection d'œuvres à ciel ouvert. © DR

Missions

- > Promotion de la destination Nantes Métropole à travers un projet culturel global
- > Gestion de Nantes tourisme, office de tourisme de Nantes Métropole
- > Promotion de la gastronomie : Les Tables de Nantes
- > Gestion d'équipements :
 - Musée à ciel ouvert Estuaire Nantes<->Saint-Nazaire
 - Château des ducs de Bretagne
 - Machines de l'île
 - Mémorial de l'abolition de l'esclavage



Valérie Demangeau :
« Une logique de qualité »

Présidente de la Spl Le Voyage à Nantes,
vice-présidente de Nantes Métropole, maire du Pellerin

En associant tourisme et culture, Le Voyage à Nantes propose une approche plus globale. C'est une réponse aux attentes de la métropole ?

Dans la conjoncture nationale et internationale, une agglomération ne peut plus vivre sur ses acquis et doit inventer de nouvelles économies. Le tourisme culturel en est une pour Nantes Métropole. En valorisant des sites touristiques phares, comme le Château des ducs de Bretagne, ou des produits culturels et touristiques innovants comme le parcours artistique d'Estuaire Nantes<->Saint-Nazaire, la Spl s'implique totalement dans cette stratégie.

En créant une structure plus forte, l'ambition est aussi de s'affirmer en tant que destination européenne ?

La démarche du Voyage à Nantes s'inscrit dans une logique de qualité, pour plaire avant tout aux Nantais.

Mais l'objectif est bien sûr aussi d'attirer des visiteurs de tout l'hexagone, puis ceux des pays d'Europe de l'Ouest et du Nord. La force de la Spl est de mettre en avant une identité claire, avec le même langage et la même stratégie de communication, pour des produits touristiques et culturels.

La Métropole a donné à la Spl les moyens de ses ambitions ?

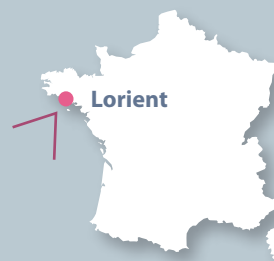
A l'intérieur de la Spl Le Voyage à Nantes, le budget de la DSP tourisme est passé de 2 millions d'euros en 2010 à 4 millions d'euros aujourd'hui. Avec une équipe rodée aux problématiques culturelles et touristiques, le défi est prêt à être relevé !



- P-dg : Gille Carreric
- Directeur : Thierry Fréchier
- Statut juridique : Sem
- Création : 1989
- Capital social : 177 200 €
- Chiffre d'affaires : 10 millions d'€
- Salariés : 150 ETP

Contact

Tél : 02 97 65 43 21
www.sellow.com
info@sellow.com



Sellow, un partenaire touristique incontournable

Port Louis du pôle ports de plaisance. © Sellow – Yvan Zedda

Gestionnaire de ports de plaisance à sa création en 1989, la Sellow s'est peu à peu diversifiée, avec la création des pôles loisirs nautiques, hébergement, et espaces découverte, ou encore de la Cité de la voile. Elle est ainsi devenue un partenaire incontournable du développement du tourisme en Pays lorientais.

Au début des années 90, le Pays de Lorient a dû faire face à une crise de ses activités économiques traditionnelles : pêche et construction navale civile et militaire. « *Tout en accompagnant cette mutation, la collectivité a choisi de développer en complément une économie touristique en misant sur le développement du nautisme et d'équipements muséographiques* », explique Thierry Fréchier, directeur de la Sellow.

La Sem, d'abord créée pour gérer les activités nautiques, a ainsi dû acquérir les compétences nécessaires pour gérer progressivement six équipements muséographiques à travers plusieurs pôles dont un haras, un sous-marin et enfin la Cité de la voile Eric Tabarly. « *La réussite de cette « mutation culturelle » interne à la Sellow réside dans le renforcement des équipes et surtout dans une politique d'adaptation et de formation du personnel,* » commente le directeur. « *La Sellow consacre en effet trois fois plus de budget à la formation que le minimum légal depuis 10 ans.* »

Des pôles pour développer l'économie touristique

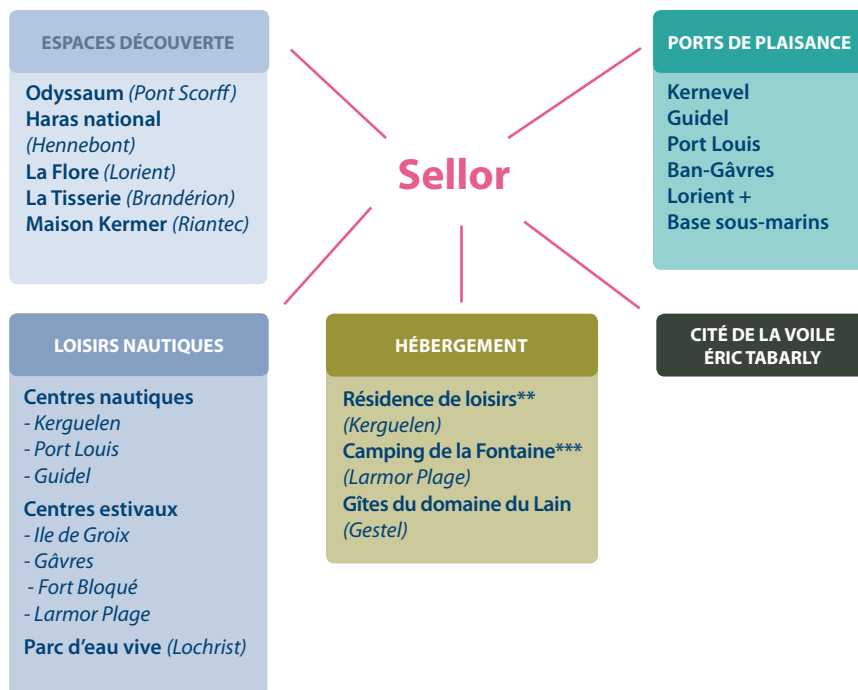
D'une trentaine de salariés pour six équipements en 1995, la Sellow a aujourd'hui plus que triplé le nombre de

sites en gestion (20 équipements ouverts à l'année et 4 en saison), tandis que ses effectifs ont été multipliés par 5 (150 équivalents temps plein) sur la même période.

La concentration aux mains de la Sellow de toutes ces activités a permis de développer une économie touristique conséquente, générant une réelle synergie. Les services centralisés fonctionnels assurent, par exemple, un certain nombre de missions pour toutes les activités (marketing, contrôle de gestion, ressources humaines) « évitant ainsi les doublons et les surcoûts ». Les élus ont préféré ne pas multiplier les structures afin de rester dans une logique d'économie d'échelle et il a été demandé à l'entreprise de négocier un accord interne, prenant en compte la diversité des personnels.

La Sem a ainsi démontré sa compétitivité au cours des 15 dernières années. Ses performances lui ont permis de remporter pas moins de 21 procédures de délégation de service public sur les 23 auxquelles elle a répondu.

5 pôles pour 5 activités



La résidence du Centre nautique Kerguelen du pôle loisirs nautiques. © Sellor – Yvan Zedda

Missions

- > Gestion d'équipements touristiques : ports de plaisance, centres nautiques, espaces découverte, centres estivaux
- > Hébergement touristique
- > Cité de la Voile Eric Tabarly



Gilles CARRERIC : « Ne négliger aucun potentiel »

P-dg de la Sellor, 1^{er} adjoint au maire de Lanester, vice-président de la Communauté d'agglomération du Pays de Lorient

Gestionnaire de ports de plaisance à sa création en 1989, la Sellor s'est peu à peu diversifiée, avec la création des pôles loisirs nautiques, hébergement, et espaces découverte, ou encore de la Cité de la voile. Quel est l'intérêt de cette diversification ?

Nous sommes passés d'une économie dont le tourisme était presque absent il y a 20 ans, à une situation où cette activité pèse plus de 3 000 emplois. En diversifiant ses activités, la Sellor a su se positionner comme un véritable opérateur de développement touristique en mesure d'accompagner et d'impulser cette stratégie territoriale.

C'est une évolution clé face à des contraintes budgétaires de plus en plus fortes et des attentes importantes des citoyens en matière de services publics ?

Le citoyen, et c'est probablement l'époque qui veut cela, attend de ses élus un résultat rapide des actions entreprises alors que l'économie touristique implique une action de long terme dont les effets ne se font sentir que sur la durée et qui peut nécessiter, comme ce fut notre cas, l'intervention de la puissance publique. Avec une Sem

pluriactivités nous avons pu « amorcer la pompe » par la création d'équipements touristiques (ports de plaisance, musées) et susciter l'intérêt du secteur privé. Reste ensuite à transformer l'image d'un territoire... ce qui peut prendre encore plus de temps !

Des pôles d'activité ont été créés au sein de la Sellor plutôt que de recourir à la filialisation. C'est un choix stratégique ?

Le Pays de Lorient dispose déjà de plusieurs Sem qui interviennent dans différents domaines (port de pêche, palais des congrès, déchets). S'agissant du secteur touristique, nous avons préféré, pour la lisibilité de notre action et dans un souci de rationalisation, ne pas multiplier les structures et les intervenants. Le choix s'est donc porté sur un développement intégré au sein de la Sellor, qui ceci étant, n'est pas monopolistique dans son secteur d'activité : les golfs et la patinoire, équipements publics d'intérêt communautaire, sont gérés par des groupes privés.

Glossaire

Epl

Entreprises publiques locales

La gamme des Epl se compose des Sociétés d'économie mixte (Sem), des Sociétés publiques locales (Spl) et des Sociétés publiques locales d'aménagement (Spla). Sociétés constituées par les collectivités locales, les Epl sont compétentes (exceptées les Spla) pour réaliser des opérations d'aménagement et de construction ou pour exploiter des services publics à caractère industriel ou commercial ainsi que toute autre activité d'intérêt général entrant dans le champ de compétences des collectivités locales.

Spla

Société publique locale d'aménagement

Créée par la loi engagement national pour le logement en juillet 2006. Elle a pour l'essentiel les mêmes caractéristiques que la Spl, excepté son objet social limité à l'aménagement.

Sem

Société d'économie mixte

Société anonyme régie pour l'essentiel par le droit privé, disposant d'au moins 7 actionnaires et dont le capital est majoritairement détenu par les collectivités locales ou leurs groupements (de 50 à 85 %). La Sem peut intervenir pour d'autres clients que ses actionnaires ainsi que pour son propre compte, et peut constituer des filiales. Son champ d'action territorial n'est pas limité. Elle ne se voit confier des missions qu'au terme d'une procédure de mise en concurrence.

Spl

Société publique locale

Créée par la loi du 29 mai 2010, la Spl est une société anonyme disposant d'au moins 2 actionnaires et dont le capital est exclusivement détenu par des collectivités locales ou leurs groupements. La Spl ne peut intervenir qu'au bénéfice de ses actionnaires et sur leurs seuls territoires. La Spl se voit attribuer ses missions sans mise en concurrence.

CAUE

Conseil d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement

DSP

Délégation de service public

EnR

Energie renouvelable

ETP

Equivalent temps plein

Gart

Groupeement des autorités responsables des transports

GIE

Groupeement d'intérêt économique

Opac

Office public d'aménagement et de construction

SA

Société anonyme

Saiem

Société anonyme immobilière d'économie mixte

SAR

Société d'aménagement régional

SAS

Société par actions simplifiées

SCI

Société civile immobilière

Zup

Zone à urbaniser en priorité

La Fédération des Epl vous accompagne

L'appui aux projets d'Epl,
un service dédié aux
collectivités locales



*Vous souhaitez créer une Epl ?
La Fédération vous guide*

La Fédération des Epl accompagne les élus qui souhaitent créer une Epl en alimentant leur réflexion stratégique et en les guidant dans la conduite de leur projet.

Objectif partagé : créer une société sur des bases solides, afin d'en garantir la pérennité et le développement.

Contact

Laurence Nègre – Pôle collectivités locales
Tél. : 01 53 32 22 39 – Fax : 01 53 32 22 22 – l.negre@lesepl.fr



ÉCOLE DE MANAGEMENT DES DIRIGEANTS
D'ENTREPRISES PUBLIQUES LOCALES

Un atout majeur pour votre réussite professionnelle

Sur le campus



Apprendre à oser®

Présidents développeurs • Directeurs managers

« Il faut être enthousiaste dans son métier pour y exceller. » Diderot



finances



géopolitique

connaissance de soi



marketing

gouvernance d'entreprise

Contacts

Bernard Védrenne, directeur d'Epl M - b.vedrenne@lesepl.fr
Maria Moreira, assistante - m.moreira@lesepl.fr
Fédération des Entreprises publiques locales
Tél. : 01 53 32 22 18 - 95, rue d'Amsterdam - 75008 Paris

Crédit photos : Biais Jean-Marc Hec Paris



Pour en savoir plus :
www.lesepl.fr

• Interviews : Patrick Cros/Naja

• Conception : O tempora

• www.otempora.com

• Novembre 2012

• Couverture : DR - P. Guignard - Saem Val de Seine Aménagement - mai/juin 2012

• Page 2 : DR - Herzog & de Meuron - Spla Lyon Confluence - 2009



Fédération des Epl
95, rue d'Amsterdam
75008 Paris
Tél. : 01 53 32 22 00
Fax : 01 53 32 22 22
contact@lesepl.fr

www.lesepl.fr

