

FAIRE LE CHOIX DE LA SEM IMMOBILIÈRE

Les Sem immobilières sont les acteurs privilégiés des collectivités locales pour le développement équilibré des territoires dans les domaines du logement social et de l'habitat, de l'aménagement et du développement économique.

1. Un opérateur réellement maîtrisé par les élus

La Sem immobilière, c'est la garantie pour la collectivité du respect de son cahier des charges

Ainsi en terme de programmation (une typologie diversifiée, des formes urbaines renouvelées, des exigences environnementales ...), ou en terme de prix de sortie, la collectivité est assurée du développement de produits en adéquation avec ses objectifs.

La Sem immobilière, c'est la maîtrise des fonds investis

Grâce à son ancrage local, la Sem est la garantie que les subventions octroyées pour le montage de projet seront bien investies localement et le resteront.

2. Un savoir-faire reconnu en matière de logement social

C'est l'essence même de la crédibilité de la Sem immobilière auprès des élus, renforcée par un ancrage local fort de ses équipes, qui garantit une gestion de proximité efficace et réactive.

La Sem immobilière se caractérise ainsi par :

- un niveau d'investissement élevé dans l'entretien du parc,
- une organisation interne qui favorise le retour d'expériences sur la maintenance des opérations livrées pour améliorer la production neuve,
- des modes de concertation innovants avec les locataires,
- une plus grande maîtrise de l'acte de construire.

3. Un acteur multi produits et multi compétences

Au-delà du cœur de métier qui reste le logement social, le **développement de compétences diversifiées** au sein d'une Sem immobilière est un atout de différenciation face aux concurrents tant publics que privés.

Une diversification « naturelle » dans tous les segments de l'habitat, permettant un réel parcours résidentiel logement social et intermédiaire, accession à la propriété, logement des populations spécifiques (étudiants, personnes âgées).

Une intervention complémentaire dans le domaine économique qui se révèle souvent unique sur les territoires.

Ainsi, un opérateur compétent à la fois en habitat, en immobilier d'entreprise et en commerces envisagera plus facilement la mixité fonctionnelle d'un projet et la façon d'assurer les conditions de sa réussite.

Un acteur multi compétences lui permettant de prendre en charge des projets urbains complexes.

Cette connaissance de multiples produits, mais surtout cette multi-compétence mêlant aménagement, maîtrise d'ouvrage, portage et gestion permet à cet outil de prendre en charge des projets complexes à plusieurs titres.

4. La logique d'entreprise au service de l'intérêt général

Une capacité d'autocontrôle et de sécurisation des investissements

La professionnalisation de la prise de risque, la capacité d'autocontrôle, la posture entrepreneuriale sont les garanties du bien-fondé de l'investissement envisagé.

Un levier financier

La Sem permet d'avoir un effet de levier plus important, grâce aux capitaux investis par les partenaires privés.

Une réactivité et une souplesse pour s'adapter aux demandes des collectivités

Par exemple, en Isère, une Sem a pu répondre rapidement à la demande du Conseil Général pour le développement d'une maison de l'autonomie en l'intégrant dans une opération de locaux tertiaires en centre ville en cours de montage et en co-investissement entre la CDC et des investisseurs privés hollandais (10 000 m² de locaux d'équipement et d'activités tertiaires).

Ailleurs, la Sem a pu répondre à un appel à projet de la région Pays de Loire pour livrer 150 logements en 14 mois dont 7 de chantier en faisant appel à un montage juridique innovant de conception/réalisation.

LES SEM IMMOBILIERES, DES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT

Les scénarii de stratégies de développement

- Renforcer **son cœur de métier par une production de logements de qualité, adaptés aux besoins et par croissance externe,**
- se positionner comme **l'acteur référent de l'attractivité des territoires en se diversifiant sur des produits manquants au territoire,**
- renforcer **son cœur de métier par une diversification sur des produits financièrement attractifs,**
- se positionner comme un **opérateur global aménageur/développeur/gestionnaire ;** cette dernière stratégie peut venir se conjuguer avec les deux précédentes,
- se spécialiser **sur certaines compétences spécifiques.**

Renforcer son cœur de métier par la production de nouveaux logements de qualité et par croissance externe

Reprise de l'OPH par la Sem

A Saintes, la Sem immobilière intervient sur l'ensemble de l'agglomération sur des sujets diversifiés que sont le logement locatif social, mais aussi l'accession à la propriété au travers de lots libres, l'économique par le crédit-bail.

Un GIE entre la Sem et l'office municipal avait été créé dès 1997 entre les 2 structures, les habitant de longue date à travailler ensemble.

Puis en 2007, une étude a été lancée pour les regrouper dans la Sem qui est l'outil jugé le plus intégré, réactif et le plus diversifié par l'élu porteur du projet.

Aujourd'hui, le transfert de l'activité de l'OPH dans la Sem est réalisé.

Absorption de la SA d'HLM par la Sem

La Sem de la Ville de Strasbourg gère plus de 8000 logements et est reconnue depuis longtemps pour son savoir-faire en matière de gestion locative et sa capacité à développer des opérations complexes et dans des délais réduits.

Dans une stratégie de rationalisation des outils de la collectivité et dans la perspective de créer un pôle Habitat public, la Sem a engagé une démarche de croissance externe en absorbant une SA d'HLM présente sur le territoire. La fusion-absorption est désormais réalisée.

En complément, se positionner comme l'acteur « référent de l'attractivité des territoires »

Ainsi à la Roche-sur-Yon, la Sem se définit d'abord comme une chaîne de services intégrés au service de l'entreprise : Interface et accompagnement des porteurs de projets, solutions de financement, infrastructures d'accueil adaptées à la vie de l'entreprise : pépinière, mais aussi solutions pour sortir de la pépinière (un terrain, une construction...), un réseau d'animation (petits déjeuners, association...).

La Sem s'occupe ainsi de la commercialisation de 27 parcs d'activités à l'échelle de l'agglomération. Elle gère une pépinière, une plateforme régionale d'innovation.

Elle développe aussi une activité spécialisée dans le commerce tant en expertise (dossier Fisac) qu'en infrastructures (« village du négoce »).

En parallèle, la Sem gère le centre des expos et anime des évènements : Vendée Entreprises, Innovia...

Le logement, enfin, est un élément complémentaire de ce développement économique. La société gère 1200 logements locatifs sociaux et développe des logements en locatif, en accession libre ou aidée.

Renforcer son cœur de métier par une diversification sur des produits financièrement attractifs

A Grenoble, la Sem, initialement tournée exclusivement vers le logement locatif, intervient aujourd'hui sur toute la chaîne immobilière : du logement d'urgence aux résidences hôtelières en passant par l'accession à la propriété, accession sociale, ou l'immobilier d'entreprise.

Cette stratégie, portée par des élus conscients de l'intérêt de préserver l'outil Sem, se déploie depuis les années 2000, et se caractérise par le choix de réinvestir les profits réalisés sur ces nouveaux segments dans l'activité locative à plusieurs titres : mises de fonds propres importantes dans la production de logements sociaux, financement de travaux de réhabilitation et de maintenance sans contrepartie de hausse de loyer, ...

Les projets de promotion (accession à la propriété ou immobilier d'entreprise) sont généralement réalisés dans le cadre de SCI avec des partenaires privés permettant la mutualisation des risques, et la complémentarité des compétences.

Se positionner comme un opérateur global aménageur/développeur/gestionnaire

A Poitiers, la Sem immobilière a développé une stratégie d'opérateur global aménageur-promoteur-gestionnaire.

La société a défini un plan stratégique ciblé sur trois axes :

- l'innovation avec le développement de techniques innovantes en matière de consommation énergétique et de coût. La Sem s'implique par ailleurs fortement dans un cluster Eco-habitat qui fait référence et qui a des retombées immédiates sur les coûts de revient et la maîtrise des charges des locataires ;
- une activité d'aménagement d'Ecoquartiers ;
- une diversification sur toute la gamme de logements du locatif social à l'accession dont la vente à investisseurs.

Cette stratégie d'opérateur global permet d'abord de dégager des marges et de l'autofinancement pour développer des opérations de logement social de plus en plus difficiles à équilibrer.

Elle permet aussi d'avoir accès à un foncier aménagé de bonne qualité qui garantit des localisations privilégiées au logement social, ainsi qu'un prix adapté.

Cette stratégie se conjugue avec une stratégie de différenciation basée sur le développement durable et la responsabilité environnementale de l'entreprise.

Se spécialiser sur des compétences spécifiques

A Vincennes, la Sem de la Ville de 77 logements a été réactivée pour participer à la production de logement social (6% des résidences principales de la commune) en « débloquant » des petites parcelles de foncier, dents creuses, bâtis insalubres, friches commerciales... sur lesquelles les promoteurs sont frileux (notamment parcelles sans parking).

Par ailleurs, l'OPH départemental cherche du foncier pour des opérations sur Vincennes (commune très attractive) : la VINCEM intervient souvent pour lui en qualité de prestataire.

A Poitiers, la Sem immobilière a saisi l'axe de l'innovation pour se repositionner comme acteur essentiel du développement du territoire et relancer la structure. Cette stratégie se décline aussi bien en externe avec le développement de savoir-faire constructif (BBC), et de relations aux entreprises (animation d'un cluster Habitat), qu'en interne (relations aux locataires, ressources humaines).

A Paris, au-delà des missions principales de gestion de logement social et de renforcement du lien avec le locataire, la Sem développe des expérimentations en particulier sur la question de la réhabilitation du parc existant : un travail de modélisation thermique et de recherche architecturale a été développé sur un segment du parc à enjeux pour la Société (parc en brique des années 30), afin d'expérimenter sur des opérations test les travaux à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du plan Climat, mais aussi des objectifs d'accessibilité et d'amélioration du confort. Ce savoir-faire devient alors un atout majeur, pour les enjeux des années à venir concernant la mise aux normes et la valorisation du patrimoine, mais aussi l'intervention dans le tissu existant.