



Groupements et groupes d'Epl :

*coopérer et mutualiser
pour mieux développer*

14 montages décryptés



Collection **Stratégie**



ÉDITO



Jean-Marie Sermier
Président de la
Fédération des Epl

Le mouvement des entreprises publiques locales est en forme, avec plus de 1 250 entreprises en activité et un rythme de création de plus de 50 structures par an. D'autres indicateurs en témoignent. Ainsi, dans un contexte en forte évolution, de véritable « tectonique territoriale », les Epl démontrent leurs grandes facultés d'adaptation et se redéploient en permanence afin de concorder avec les attentes des territoires.

Comment ? En diversifiant leurs domaines d'activité et en élargissant leurs zones d'intervention, en développant des coopérations et des alliances, sous la forme de groupements et de groupes, au sein desquels les sociétés se complètent et s'enrichissent mutuellement.

Si le développement ou la structuration de l'activité motivent ces démarches, les initiatives mises en œuvre vont généralement plus loin et créent de nouvelles dynamiques. Comme souvent en matière de développement local, le terrain est en avance et montre les voies à suivre. Face à l'explosion de besoins nouveaux dans les territoires, il est indispensable d'identifier et de capitaliser les pratiques existantes de coopération et de mutualisation, instructives et pertinentes.

La gamme des entreprises publiques locales fait ses preuves comme agrégateur de solutions et vecteur de création de valeur. Profitable autant aux sociétés qu'aux territoires, elle doit davantage être utilisée, dans toute sa diversité et toutes ses complémentarités. Faire gagner des parts de marché à l'économie mixte pour moderniser les services publics, c'est tout l'objet de ce guide, au-delà de l'intérêt pratique et reproductible des retours d'expériences présentés.

Sommaire

Repenser l'action publique locale page 4

Mobiliser les expertises, fédérer les énergies page 5

Ajuster l'ingénierie de projet au plus près des territoires page 6

Choisir les Epl page 7

Quelle(s) forme(s) de coopération pour quel(s) objectif(s) ? page 8

14 montages décryptés

Aménagement

Alter : l'aménagement sous un seul pavillon

pages 10|11

Citadis : une mutualisation en pleine forme pour la construction hospitalière

pages 12|13

Axe urbain Rhin-Rhône : un GIE unifié mutualise les compétences entre six Epl

pages 14|15

SERM-SA3M, un groupe au service du développement urbain

pages 16|17

Environnement et réseaux

Une coopération entre huit entreprises locales de distribution pour produire de l'électricité hydraulique

pages 18|19

ROVALER, opérateur majeur de la transition énergétique

pages 20|21

Habitat et immobilier

Une gestion mutualisée de la demande de logement entre les bailleurs sociaux de la Réunion

pages 22|23

Un groupement inter-bailleurs franciliens pour lutter contre le risque amiante

pages 24|25

Mobilité

Citédia, un opérateur multi-activité de services urbains

pages 26|27

La Compagnie des transports strasbourgeois au cœur d'une coopération transfrontalière

pages 28|29

Services à la personne

Un groupement d'employeurs pour renforcer le funéraire public

pages 30|31

Tourisme, culture, loisirs

Brive : un GIE pour dynamiser l'activité touristique

pages 32|33

Un GIE fédère la marque « Biarritz Golf Destination »

pages 34|35

La Sem Semitour Périgord, spécialiste de la valorisation du patrimoine

pages 36|37

Repenser l'action publique locale

Le secteur public local vit, depuis déjà plusieurs années, un profond changement de son modèle d'organisation qui résulte de quatre facteurs : une séquence de réformes territoriales, un changement de paradigme financier, une exigence croissante des populations et l'émergence de nouveaux besoins.

Plusieurs lois relatives à l'organisation des collectivités territoriales (loi RCT du 16 décembre 2010, loi Maptam du 27 janvier 2014, loi relative à la délimitation des régions du 16 janvier 2015, loi « Communes nouvelles » du 16 mars 2015, loi NOTRe du 7 août 2015, loi relative au statut de Paris et à l'aménagement métropolitain du 28 février 2017...) **redistribuent leurs compétences et confortent la montée en puissance des intercommunalités.**

Le groupement momentané d'entreprises (GME)

Un groupement momentané d'entreprises permet à celles-ci de s'organiser pour répondre à un marché auquel elles ne pourraient soumissionner seules. Il s'agit d'un accord privé, qui s'organise dans le cadre de la liberté contractuelle. À ce titre, il n'obéit à aucune réglementation spécifique quant à sa constitution et son fonctionnement.

Comme son nom l'indique, le GME n'existe que pour une durée déterminée.

Constitué au stade des candidatures à un marché, le GME ne constitue pas une personne morale et chaque entreprise qui en est membre dispose de la qualité de cotraitant.

La cotraitance permet aux entreprises :

- de mettre en commun leurs moyens humains et matériels ;
- de réunir des capacités financières et des savoir-faire ;
- d'augmenter le nombre et la qualité de ses références ;
- d'accéder à de plus gros marchés ;
- d'accéder à des marchés plus complexes techniquement.

De nombreuses lois thématiques comme les lois de finances successives encouragent, quant à elles, la mutualisation et le regroupement. Un mot d'ordre également relayé depuis des années par la Cour des comptes dans ses différents rapports. L'État a engagé une profonde réorganisation de son administration avec l'introduction de la culture de la performance par la LOLF (loi organique relative aux lois de finances) du 1^{er} août 2001. Depuis 2004, cette transformation radicale des règles budgétaires et comptables se traduit dans différentes réformes, aux sigles variables (RéATE, RGPP, MAP...), mais toujours avec les mêmes objectifs de rationalisation. En parallèle, une forte discipline budgétaire s'applique à l'ensemble des administrations publiques, conséquence d'un État fortement endetté et des exigences du traité européen sur la stabilité du 2 mars 2012.

Les collectivités territoriales doivent s'adapter à une baisse du concours financier de l'État, qui entraîne à son tour un fléchissement de la commande publique et donc de l'investissement local. Le contexte général de contraintes budgétaires et de raréfaction des ressources financières constitue désormais leur horizon et celui de leurs partenaires, qui doivent s'adapter et innover. De nouveaux modes de raisonnement et de fonctionnement s'imposent afin de concevoir une gestion des services publics plus efficiente. La voie est ouverte à l'élaboration de nouvelles stratégies inventives et pertinentes.

La période est d'autant plus complexe que les populations expriment **une attente grandissante en termes de services publics**. À des besoins sociaux croissants s'ajoutent des exigences accrues en matière de réactivité et d'efficacité du service rendu. Le constat vaut particulièrement dans les domaines de l'aide à la personne, du logement, de l'énergie ou de la mobilité.

Cette situation constitue un véritable casse-tête pour les élus locaux, confrontés à des exigences contradictoires : faire des économies toujours plus importantes et répondre dans le même temps à des demandes exponentielles du citoyen-usager, voire du citoyen-consommateur. En n'oubliant pas que ce dernier possède aussi la casquette d'électeur !

Les collectivités territoriales se voient ainsi propulsées vers la modernisation de l'action publique. Pour cela, il leur faut repenser leurs modèles d'intervention. Nécessairement pragmatiques, les élus locaux ne croient plus aux situations immuables et recherchent des outils de gestion adaptables à la nouvelle donne territoriale. Avec une qualité indispensable : savoir être en perma-

nence évolutifs. Car le pragmatisme signifie ici se doter d'outils capables de faire leurs preuves et d'évoluer sans cesse selon les besoins.

Le climat actuel invite au volontarisme politique et à l'ingéniosité territoriale. La nécessité de nouvelles stratégies s'exprime, pour les Epl, par des innovations opérationnelles.

Mobiliser les expertises, fédérer les énergies

La dimension partenariale, public-privé mais aussi public-public, est inscrite dans l'ADN des entreprises publiques locales, qui sont particulièrement bien armées pour faire face aux impératifs de mutualisation et de coopération induits par la montée en puissance des intercommunalités et la recherche de nouveaux leviers de financement.

Partager des ressources ou faire à plusieurs ce qu'un opérateur seul n'a pas la capacité de réaliser, de manière ponctuelle ou pérenne, ne peut constituer une fin en soi. Ce sont autant de moyens mobilisables au service d'une stratégie d'entreprise, qui procèdent tout d'abord d'une logique d'économies, liée à une recherche de bonne gestion et amplifiée par le contexte de contraintes financières. Cependant, par-delà sa finalité financière, la mutualisation opère une réelle mise en commun de services ou de compétences.

Plusieurs options et types de montage s'offrent aux Epl privilégiant des stratégies collaboratives en fonction de leurs objectifs. On peut notamment citer :

- le groupement momentané d'entreprises (GME) pour répondre conjointement à un appel d'offres ;
- le groupement d'intérêt économique (GIE) pour mutualiser des compétences transversales entre plusieurs opérateurs ;
- le groupement d'employeurs (GE) pour favoriser la mutualisation des salariés ;
- la filiale.

Dans la période actuelle où l'innovation devient une nécessité, il faut conquérir de nouveaux marchés. Les démarches de coopération offrent des moyens de monter en compétence, lorsqu'une Epl apporte son expertise à une autre. Les exemples en sont nombreux, depuis la réponse commune à appel d'offres par l'intermédiaire d'un groupement momentané d'entreprises entre Epl, jusqu'à la création d'une filiale commune de développement. S'il est vrai que les Epl exercent le plus souvent leurs activités à l'échelle intercommunale, départementale, voire régionale, le développement de certaines expertises pointues peuvent conduire certaines d'entre elles à exercer une activité à une échelle nationale, notamment au travers de coopérations. Des exemples existent en matière d'énergies renouvelables ou de construction hospitalière.

Les coopérations se font la plupart du temps sur des opérations ponctuelles, même si celles-ci peuvent durer parfois une dizaine d'années. C'est le cas notamment des réponses conjointes à d'importantes opérations d'aménagement. Des coopérations pérennes commencent néanmoins à voir le jour. Ainsi un GIE, créé entre plusieurs Epl pour accueillir une expertise partagée, peut perdurer du fait des diverses opérations en cours et des développements à venir.

Le groupement d'intérêt économique (GIE)

Le développement de la gamme Epl modifie les modes de coopération entre elles pour renforcer leur présence conjointe sur un territoire. La recherche de mutualisation se concrétise souvent par la constitution d'un GIE, dont l'objectif principal est de faciliter ou de développer l'activité économique de ses membres.

Le GIE permet à ces derniers, tout en conservant leur identité et leur autonomie, de mettre en commun certaines activités et de regrouper leurs moyens. Son statut bénéficie d'une grande souplesse d'organisation et de fonctionnement. Autres atouts de l'outil : la mise en commun de moyens ou le lancement d'actions communes de commercialisation.

Le GIE permet donc de se regrouper pour réduire les coûts mais aussi, voire surtout, pour intégrer des compétences que l'on ne pourrait pas avoir seul. En clair, l'union fait la force. C'est l'exemple de plusieurs Sem qui peuvent se doter « d'experts », salariés du GIE et partagés entre les Epl selon leurs besoins respectifs. L'expertise est ainsi internalisée, sans coûter plus cher et sans devoir passer par des prestataires extérieurs.

Le groupement d'employeurs (GE)

Forme d'emploi innovante, le groupement d'employeurs permet aux entreprises de se regrouper dans le but exclusif de recruter et de partager une main-d'œuvre qu'elles n'auraient pas, seules, les moyens d'employer de façon pérenne et permanente. Constitué sous forme d'association ou de coopérative, le GE embauche des salariés et les met à la disposition des entreprises membres uniquement, par le biais d'opérations de prêt de main-d'œuvre à but non lucratif, ce qui les distingue des entreprises de travail temporaire. Des groupements d'employeurs peuvent être créés entre des personnes physiques ou morales de droit privé (Sem, Spl, Spla et filiales de Sem) et des collectivités territoriales (communes, départements...). Outre la création d'emplois stables et l'ancrage de l'activité et de l'emploi sur un bassin de vie, le GE permet à l'employeur de mieux gérer les aléas d'activité et de simplifier la gestion de ses ressources humaines. En contrepartie, un reporting régulier doit être mis en place et les membres du GE, solidairement responsables des dettes contractées par le groupement, ne peuvent le quitter sans préavis.

L'ingénierie de la coopération se développe et permet de faire évoluer le modèle Epl. Pour les collectivités, le fait même d'être actionnaire d'une Epl constitue une forme de coopération, bien plus aisée qu'une coopération institutionnelle. Le partenariat entre Epl s'ouvre progressivement à d'autres acteurs publics (CAUE, établissement public foncier régional...) ou privés. Une ouverture qui atteste de la crédibilité économique de la gamme des Epl auprès de tous les acteurs.

Au-delà de leurs résultats concrets, les démarches de mutualisation et de coopération font évoluer les mentalités et peuvent contribuer à réduire le phénomène de concurrence, parfois dangereux, entre Epl. Certains cas de concurrences ont même pu se transformer en partenariats. Les Epl font preuve ici d'une réactivité et d'une agilité qui leur permettent de se lancer parfois dans des coopérations innovantes. C'est le cas, par exemple, d'une coopération structurée entre une Sem d'aménagement et une Sem d'énergie pour répondre à un marché qui n'aurait pas été possible pour chaque Sem seule.

Si la coopération peut constituer la première étape d'une intégration plus forte, elle se met en œuvre en laissant à chacun son autonomie. Les structures demeurent donc avec leur identité propre : chacun conserve ses responsabilités, ses recettes, ses dépenses, ses engagements financiers, etc. Le « faire ensemble » ne doit pas être confondu avec le « être ensemble » !

Ajuster l'ingénierie de projet au plus près des territoires

Les collectivités font appel aux entreprises publiques locales pour leur souplesse et leur capacité à proposer des solutions adaptées aux territoires. Leurs atouts : une cohérence de projet, des économies d'échelle et une ingénierie renforcée. Le statut commun de société anonyme offre une grande liberté dans l'organisation des activités, tandis que l'enrichissement de la gamme des Epl ces dernières années permet aux collectivités locales de choisir la gouvernance adaptée à chaque projet.

Dans le droit fil de cette très grande souplesse, la gamme des Epl permet d'être imaginatif avec une plasticité des démarches de partenariat. Chacun peut inventer sa formule – les véhicules juridiques ne manquent pas : filiale, Spl, Sem adossées – avec, pour donner de la cohérence à cet ensemble, la création d'un GIE ou d'un groupement d'employeurs. Pour autant, des partenariats entre Epl peuvent également ne passer par aucune structure dédiée. Ainsi est soulignée la souplesse du modèle Epl qui permet tous les cas de figure. En définitive, la pratique au quotidien de chaque Epl et avant tout son contexte d'intervention guident son choix.

Encore méconnues, les formes juridiques des alliances entre Epl restent peu utilisées alors qu'elles donnent de bons résultats. Pertinentes, elles créent de surcroît de la valeur qui peut être pérennisée pour les entreprises et les territoires. Il s'agit donc de mieux connaître les différentes expériences des Epl, de les valoriser et de s'en inspirer.

Les Epl, d'un même territoire mais de métiers différents, ou à l'inverse d'un territoire différent mais de mêmes métiers, peuvent engendrer des alliances. L'objectif ? Coller au mieux aux attentes de leurs collectivités et gagner ensemble des parts de marché.

Dans d'autres cas, c'est un mouvement de diversification des activités qui peut conduire une Epl à s'adjoindre de nouvelles entités : ainsi, dans le cas d'une Sem historique, la création d'entreprises adossées (filiale, Spl) et d'outils de gestion (GIE, GE). Lorsqu'il existe plusieurs entités avec des statuts juridiques différents, ce montage en apparence complexe ne relève en réalité que d'une simple logique de back-office. En effet, la collectivité ne voit au final qu'un guichet unique, doté des mêmes savoir-faire et des mêmes interlocuteurs.

Pour répondre au mieux aux demandes des collectivités, les Epl savent se donner les moyens d'être multiformes afin d'être en capacité d'apporter une réponse globale à leurs donneurs d'ordre. En quelque sorte, devenir un véritable « couteau suisse » ! En pratique, cela peut s'accompagner de l'entrée de nouvelles collectivités dans le capital des sociétés, avec l'idée de mettre en adéquation carnet de commandes et actionnariat.

Choisir les Epl

Le regroupement des opérateurs permet et facilite la mise en œuvre de certains programmes. C'est le cas notamment pour le développement des énergies renouvelables, au cœur des réflexions des collectivités. Précurseurs, les entreprises publiques locales possèdent un temps d'avance dans cette ingénierie de la coopération.

Les coopérations entre Epl résultent souvent de leur propre fait. Pour autant, les élus s'en emparent chaque jour davantage, affirmant un réel portage politique en la matière. Leur volonté de mieux participer au pilotage des services publics donne un atout de poids aux Epl du fait de leur mode de gouvernance. En effet, les élus peuvent y exercer pleinement leur mission d'impulsion et de contrôle.

Par la mobilisation d'une véritable ingénierie de la mutualisation, les Epl sont désormais en mesure d'offrir aux collectivités des outils adaptés à la mise en œuvre de politiques locales globales. Réunissant compétences et modes de gouvernance diversifiés, ces groupements et groupes d'Epl sont capables de proposer un guichet unique et simplifié, souvent complété par une « marque » qui permet de renforcer leur visibilité.

Si le monde des collectivités reste éloigné de celui des entreprises, les Epl, elles-mêmes sociétés anonymes, appréhendent pleinement le mode de fonctionnement de ces dernières. La performance d'un groupe pouvant réunir, par exemple, une Sem, une Spl et une filiale, malgré son apparente complexité, fait partie intégrante de leur culture. Aux Epl de savoir rendre compréhensibles ces montages qui constituent aujourd'hui une composante à part entière d'un service public de qualité.

La filiale

Alors qu'il n'existait que quelques filiales au milieu des années 2000, leur développement important s'explique par la diversité des partenariats qu'elles permettent, par la complémentarité efficace entre Sem, mais aussi par l'ouverture vers d'autres acteurs économiques. Au 1^{er} juin 2017, la Fédération des Epl recensait ainsi 301 filiales, le phénomène touchant tous les secteurs d'activité.

Les motivations pour créer une filiale ou prendre une participation sont nombreuses et se cumulent souvent : développer une activité complémentaire ; mobiliser des financements extérieurs pour renforcer sa capacité d'investissement ; partager l'investissement, les risques et les résultats avec des partenaires ; renforcer l'expertise avec des partenaires aux compétences techniques différentes et complémentaires ; expérimenter de nouvelles activités innovantes dans le cadre d'une société de projet ; reprendre une société existante dont l'activité est essentielle pour la Sem ou le tissu local...

Le phénomène des filiales s'inscrit dans une stratégie de réponse globale adaptée à tous les domaines de compétence des collectivités, que pratique de plus en plus de territoires.

Pour en savoir plus > page 38

Quelle(s) forme(s) de coopération pour quel(s) objectif(s) ?

		Groupes		
		Filiale	Société ou association commune à plusieurs Sem	Sem + Spl
Objectifs		p. 16-17 p. 26-27 p. 28-29 p. 36-37	p. 18-19 p. 20-21 p. 22-23	p. 10-11 p. 16-17 p. 26-27
<i>Optimisation économique et fiscale</i>	Bénéfice de régimes fiscaux avantageux (régime mère-fille, régime de l'intégration fiscale)			
	Mobilisation de financements extérieurs pour renforcer la capacité d'investissement			
	Partage de l'investissement, des risques et des résultats avec des partenaires			
	Mise en place de prêts interentreprises			
	Développement de solidarités avec d'autres Epl			
	Massification des achats			
	Mutualisation de moyens pour l'informatique, la comptabilité, le juridique, la commercialisation			
<i>Développement de nouvelles compétences</i>	Développement d'activités complémentaires			
	Renforcement de l'expertise technique au travers de partenariats avec d'autres Epl			
	Expérimentation d'activités innovantes			
	Reprise d'une entreprise existante			
<i>Meilleure gestion des ressources humaines</i>	Mutualisation des moyens humains			
	Réponse au besoin de flexibilité des entreprises			
	Partage d'un salarié qualifié			
	Développement ou sauvegarde de contrats à temps plein et à durée indéterminée			
	Sécurisation de la trajectoire professionnelle par un seul contrat de travail			
	Mise en place de parcours professionnels			
<i>Création d'une identité commune</i>	Renforcement visibilité marketing			
	Proposition d'un guichet unique			
	Proposition d'une réponse globale (multiactivité)/multicanaux			



Le bâtiment construit par Alter, dont il est propriétaire, est situé boulevard Foch à Angers. Il accueille depuis avril 2017 son siège, les services du Conseil départemental du Maine-et-Loire et du Conseil régional Pays-de-la-Loire.

Alter : l'aménagement sous un seul pavillon

Anjou Loire Territoire (Alter) regroupe depuis juillet 2016 l'ensemble des entreprises publiques locales d'aménagement du Maine-et-Loire. Objectif : intervenir avec efficacité sur un territoire partagé.

Mi-2014, l'aménagement dans le Maine-et-Loire prend un nouveau tournant. Les élections municipales sont passées par là. Celui qui a été président du conseil général, Christophe Béchu, devient en effet maire d'Angers et président d'Angers Loire Métropole. Il décide de lancer une opération visant à mettre en synergie les sept entreprises publiques locales d'aménagement du département. Le moment était ainsi venu de regrouper l'ensemble des outils existants qui ont alors fusionné. Concrètement, c'est la Sem départementale Sodemel, créée en 1957, qui avait élargi ses compétences en créant deux Sem, une Spla et un GIE entre 2005 et 2010 – toutes opérant à l'échelle du département – qui a donc absorbé la Sem d'agglomération SARA. « Les Epl ont toutes été réunies sous une bannière unique, Anjou Loire Territoire ou Alter, regroupant six structures au service d'un

même territoire », raconte Michel Ballarini, directeur général d'Alter et ancien directeur général de la Sodemel.

« Toutes ces Epl continuaient de produire de "l'urbain" alors que le marché économique dégringolait. Il y avait une dichotomie entre la réalité de ce dernier et la vitalité de ces Sem », rappelle Michel Ballarini. L'objectif du regroupement était de mettre en cohérence leurs interventions en matière d'aménagement et de construction d'équipements publics et d'organiser une réponse au bénéfice du développement d'un territoire partagé par tous.

« Le regroupement s'est fait très rapidement », constate Michel Ballarini, qui a été à la manœuvre des rapprochements juridiques entre les structures. Le 1^{er} juillet 2016, l'opération fusion-absorption de l'ensemble des entités est effective.

Une efficacité au profit du territoire

Dans un contexte de complexification des projets d'aménagement, la recherche de l'efficacité a primé. Au sein d'Alter, deux « blocs » sont identifiés. Celui de l'aménagement, confié à la Sem Alter Cités et à la Spl Alter Public, représente aujourd'hui de 120 à 150 millions d'investissements dans l'économie locale. 57 personnes sont directement employées à des opérations de construction et d'aménagement. Celui de la gestion urbaine emploie 47 personnes. La Spl Alter Services gère en particulier 10 000 places de stationnement et exploite plusieurs réseaux de chaleur à Angers. La Sem Alter Eco construit et loue des bâtiments industriels à des entreprises, leur permettant ainsi de se développer sur le territoire. Enfin, la Sem Alter Énergies investit dans les énergies renouvelables en exploitant aujourd'hui 30 centrales



Département du Maine-et-Loire

Angers
Angers Loire Métropole

Contact

Alter
Tél : 02 41 18 21 21
contact@anjouloireterritoire.fr
www.anjouloireterritoire.fr

Forme de coopération

- > Sem + Spl
- > GIE
- > Marque
- > Directeur commun

photovoltaïques et développe un projet de parc éolien. Par ailleurs, un GIE, employant 32 salariés et auquel les cinq structures adhèrent, a été créé pour remplir les fonctions support stratégiques. L'idée était également de mettre fin à certaines situations de concurrence entre les Epl du département et de produire de l'innovation. Afin de réaliser des projets structurants au cœur de l'agglomération angevine et de l'Anjou, fort de ses 136 salariés, Alter s'appuie sur une ingénierie de qualité, des moyens financiers et des partenariats puissants, notamment celui déterminant avec la Caisse des dépôts et consignations qui détient 13 % du capital d'Alter Cités. « Ce regroupement a son importance car il facilite grandement l'accès au crédit bancaire. Les collectivités actionnaires déroulent leurs projets et un unique outil recherche le financement », insiste Michel Ballarini.

Dans un mouvement parallèle, la période a vu ce département être celui où le nombre de regroupements de communes était le plus élevé en France. Ce sont désormais 9 intercommunalités et non plus 22 qui arbitrent leur propre développement depuis le 1^{er} janvier 2017. Le signe et la concrétisation d'une recherche de l'efficacité de la part des collectivités territoriales, partagée avec Alter.



© Pascal Guiraud

Christophe Béchu

Président d'Alter, maire d'Angers
et président d'Angers Loire
Métropole

Au service de quelle vision du territoire Alter est-il l'outil ?

Dès notre arrivée à la tête de la ville d'Angers, nous avons mis en place un véritable programme de développement de la ville, dans une vision à long terme de notre territoire. Baptisé « Angers Ville en Mouvement », ce programme articule les opérations urbaines phares de notre ville. La création d'Alter a été pour nous déterminante dans la conception et la mise en point de ces grands projets. Elle l'est déjà et le sera dans la transcription opérationnelle de notre projet urbain.

Quelles sont les opérations d'aménagement emblématiques réalisées ou en cours de réalisation ?

Alter nous accompagne concrètement dans notre volonté de développer notre territoire. Il pilote les deux quartiers d'affaires à vocation régionale « Cours Saint-Laud et « Quai Saint-Serge ». Il en est de même pour notre deuxième ligne de tramway longue de 10 kilomètres, ainsi que pour notre projet emblématique « Angers Cœur de Maine » et ceux de requalification urbaine de « Belle-Beille » et de « Monplaisir » (ANRU II). Alter réalise aussi actuellement le chantier de notre huitième école d'ingénieurs « ISTOM » qui ouvrira ses portes en septembre 2018.

Alter est un modèle.

En quoi est-il vertueux et reproductible ?

Alter est un modèle vertueux car il nous donne de l'efficacité, de la souplesse et de la puissance financière. Il nous garantit surtout la maîtrise du déroulement de nos projets. Ainsi, nous reproduirons cet exemple dans le champ du développement économique et du rayonnement de notre territoire. Sur ces deux thématiques, nous procéderons au regroupement des structures existantes pour nous donner de la lisibilité.





Hôpital de la Croix Saint-Simon, site d'Avron.

Citadis : une mutualisation en pleine forme pour la construction hospitalière

Après le développement d'une expertise en matière de construction hospitalière dans le Vaucluse, Citadis a réussi à la déployer sur toute la France. Sa méthode : des partenariats menés avec des Sem locales qui passent par des groupements momentanés solidaires dans le cadre de conduites de projets et d'AMO.

Sem d'aménagement et de construction depuis plus de 50 ans, Citadis compte parmi ses principaux actionnaires la ville d'Avignon, le Grand Avignon et le département du Vaucluse. Dans les années 1990, elle a su diversifier ses activités en créant une spécialité bien particulière : la construction et la restructuration d'hôpitaux. Elle a démarré logiquement dans le Vaucluse avec les centres hospitaliers (CH) d'Avignon et de Carpentras. « Deux très belles opérations, se souvient Bruno Grenier, le directeur de Citadis. Nous en avons fait une spécialité à partir de 1995, moment où nous avons décidé de changer de nom. La société d'équipement du Vaucluse cède alors la place à Citadis, un nom plus global et plus commercial. »

Cette activité se développe ensuite rapidement sur toute la France. Comment ? En nouant des partenariats avec les Sem locales. La complémentarité fonctionne bien : elles apportent leur proximité alors que Citadis fournit son expertise. Une relation gagnant-gagnant avec un mode de fonctionnement qui s'adapte aux situations. « Soit la Sem locale, en contact commercial avec un hôpital, prend l'initiative et fait appel à nous, soit nous la contactons pour lui proposer de répondre ensemble à l'appel d'offres d'un hôpital qui recherche un conducteur d'opération ou un assistant à maîtrise d'ouvrage pour son projet », explique Bruno Grenier. Ce partenariat passe par des groupements momentanés solidaires, avec généralement Citadis en mandataire. En pratique, elle intervient surtout en amont, sur la phase conception et

programmation, alors que la Sem locale se positionne en aval sur la phase travaux.

Rapidement, Citadis devient la Sem de référence sur ce secteur d'activité, grâce au savoir-faire acquis au fil des années, qui fait souvent la différence face à d'autres concurrents. Parmi ses atouts, la Sem possède des compétences fortes en matière de programmation. S'y ajoutent des personnes ressources en interne, très spécialisées. Un plus important pour savoir appréhender les grosses structures que sont souvent les hôpitaux, avec des problématiques techniques de fonctionnement bien spécifiques. « Notre valeur ajoutée s'appuie sur une maîtrise technique des opérations hospitalières en conception-réalisation confrontées à de fortes complexités d'intervention », estime Bruno Grenier.



Contact

Citadis
Tél : 04 90 27 57 00
citadis@citadis.fr
www.citadis-avignon.com

Forme de coopération

- > GME
- > Convention de partenariat



Des budgets jusqu'à 100 millions d'euros

La Sem s'intéresse surtout à des opérations « moyennes », dont les budgets oscillent tout de même entre 30 et 100 millions d'euros. À son actif, près d'une quarantaine de réalisations dont certaines de longue haleine, pouvant durer jusqu'à dix ans. Les programmes Hôpital 2007 et Hôpital 2012 ont boosté son activité hospitalière – qui incluent aussi quelques opérations médico-sociales – ont concerné jusqu'à 30 % de son chiffre d'affaires (en 2011) contre 20 % aujourd'hui.

Exemples les plus emblématiques : les deux opérations franciliennes menées avec la Sem Essonne Aménagement. Il s'agit des restructurations du site d'Avron pour le groupe hospitalier Diaconesses Croix Saint-Simon (Seine-Saint-Denis), avec un budget de plus de 60 millions d'euros, et de l'hôpital d'instruction des armées Begin à Saint Mandé (Val-de-Marne), pour 120 millions d'euros.

Les distances ne font pas peur à Citadis, qui intervient ainsi aux quatre coins du territoire. Des Vosges (CH de Neufchâteau et Remiremont) à Rouen (hôpitaux psychiatriques) en passant par la Loire (Ehpad de 92 lits à Andrézieux), les Hautes-Alpes (CH de Gap) ou encore Marseille (CH de Saint-Joseph). Un vrai Tour de France qui n'est pas prêt de s'arrêter.



© Essonne Aménagement

Patrick Imbert

Président directeur général d'Essonne Aménagement, président de la communauté de Communes du Val d'Essonne, vice-président du Conseil départemental de l'Essonne, adjoint au maire de Ballancourt-sur-Essonne

Pourquoi avoir fait appel à Citadis pour vos deux grosses opérations de restructuration hospitalière ?

Citadis possède l'expertise dans le domaine de l'hospitalier et Essonne Aménagement est implantée en Ile-de-France, ce qui favorisait la représentation du groupement auprès du maître d'ouvrage. Les références de Citadis ont permis d'être conforme administrativement aux exigences du règlement de consultation. Son savoir-faire en matière de construction hospitalières a aussi pesé, notamment pour contribuer à la note technique.

Un travail en commun entre Sem présente-t-il des avantages particuliers ?

Notre travail en commun a permis de mutualiser les moyens humains, les connaissances et les process au profit du bon avancement de l'opération et de la satisfaction du maître d'ouvrage. Un groupement solidaire a été constitué entre les deux Sem. Citadis, qui en est le mandataire, représente le groupement auprès du maître d'ouvrage. Il est l'interlocuteur privilégié.

Comment se traduit votre partenariat ?

Le partenariat se traduit par la répartition des différentes missions du mandat. Citadis met au point le programme de l'opération. Il participe à la désignation du groupement de maîtrise d'œuvre et pilote ensuite les études jusqu'à la désignation des entreprises. Sur ces deux projets de taille importante, Citadis a apporté son expertise pendant la phase études pour la mise au point des projets en concertation avec les groupements de maîtrise d'œuvre. Il est le référent du client tout au long de l'opération et lui rend compte de son avancement une à deux fois par mois. En fin d'opération, Citadis est en charge de la garantie de parfait achèvement (GPA). Pour sa part, Essonne Aménagement gère l'administratif et le financier de l'ensemble de l'opération et assure également le suivi des travaux, compte tenu, notamment, de sa proximité géographique avec ces deux projets.



Maison des énergies sur la commune d'Héricourt (Haute-Saône). © DR

Axe urbain Rhin-Rhône : un GIE unifié mutualise les compétences entre six Epl

Résultat de la fusion des GIE Sem Franche-Comté et Rhin-Rhône Aménagement, la création de Novea en septembre 2014 a renforcé la dynamique de mutualisation des Epl autour de quatre pôles urbains, de Dijon jusqu'à Mulhouse. Initiée par la mise en commun de fonctions support et d'expertise sur l'environnement et le foncier, la coopération ambitieuse a présent de nouveaux champs de compétences.

Précurseurs en matière de mutualisation, les trois Sem de Franche-Comté l'ont été dès 2003. Comment ? En créant un GIE, qui regroupait la SedD (Société d'équipement du département du Doubs), la Socad (Société comtoise d'aménagement et de développement) et la Sodeb (Société d'équipement du Territoire de Belfort), à l'occasion d'une consultation régionale sur l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour des travaux dans les lycées. Depuis, la SedD et la Socad ont fusionné pour devenir Sedia. « Des réponses individuelles n'avaient pas de sens. Mieux valait se regrouper pour formaliser une réponse commune », explique Bernard Bletton, directeur général délégué de Sedia. Avec à la clef un meilleur partage des ressources humaines et une rentabilité améliorée.

Le GIE a permis la mise en œuvre d'une démarche régionale avec

trois conducteurs d'opérations communs. « Nous avons appris à nous faire confiance. Au lieu de nous faire concurrence, ce qui aurait pu être destructeur, nous avons partagé nos compétences », indique Bernard Bletton. La démarche s'est poursuivie sur d'autres sujets comme la mise en place de formations communes ou le recrutement de deux experts environnementaux en soutien à chaque réponse de Sem.

Parallèlement, le GIE Rhin-Rhône Aménagement (RRA) voit le jour en juin 2010. Aux trois Sem de Franche-Comté s'ajoutent la Serm 68 (Société d'équipement de la région mulhousienne) devenue Citivia, la Splaad (Société publique locale d'aménagement de l'agglomération dijonnaise) et la S.E.M (Société Est Métropoles) pour le Grand Dijon. Le GIE intervient dans l'aménagement, la construction, les infrastructures de transport

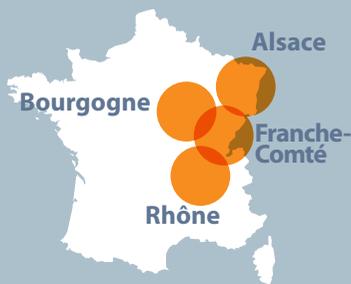
et l'immobilier d'entreprises.

Une hausse du niveau de qualification

Cette nouvelle mutualisation se traduit par plus de moyens et de compétences, avec notamment une personne dédiée à la prospection foncière. Augmentant le niveau global de qualification, RRA permet aussi une qualité d'intervention homogène sur l'ensemble des territoires.

Prolongement logique de cette coopération renforcée : la fusion des deux GIE avec la création de Novea, en septembre 2014, qui intervient sur un axe urbain très vaste articulé autour de quatre pôles d'agglomération : Dijon, Besançon, l'aire urbaine Belfort-Montbéliard et Mulhouse.

Pôle de ressources, Novea affecte ces dernières en fonction des commandes effectuées par chaque Epl. « L'intérêt est de ne refacturer que



Contact

Novea
Tél : 03 81 41 85 33

Forme de coopération

- > GIE
- > Marque

les ressources consommées. Nous payons une prestation moins chère car le prix repose sur le coût réel », détaille Bernard Bletton. Le GIE permet de s'adjoindre des compétences qu'une Epl seule ne pourrait pas intégrer. Il alimente un bassin potentiel de 200 personnes ressources, et est susceptible d'intervenir sur l'ensemble du vaste territoire couvert par les six Epl et la S.E.M. Aujourd'hui, Novea cherche de nouveaux développements. « Nous réfléchissons à une montée en puissance sur tous les sujets pour lesquels chaque Epl a du mal à internaliser une personne », explique Bernard Bletton. Et de citer la communication, l'assistance juridique, les marchés ou d'autres métiers spécifiques en développement (stationnement, immobilier d'entreprises...).

D'ores et déjà début 2017, les membres ont recruté un responsable de programme immobilier qui est venu renforcer les ressources de Novea sur ce métier en fort développement dans les sociétés d'économie mixte. Dans le contexte de la réforme territoriale et du besoin croissant d'économies d'échelle, le GIE, constituant déjà une structure performante de mutualisation et de rapprochements territoriaux, a une longueur d'avance. « Notre coopération est d'autant plus importante que nous œuvrons sur un territoire sans métropole. Le maillage des expertises et des fonctions support, grâce au GIE, permettra à chaque Epl de bénéficier de la taille d'un "groupe" de 200 personnes, tout en préservant la gouvernance de chaque structure », conclut Bernard Bletton.



Vincent Fuster

Président directeur général
de Sedia

Quel premier bilan dressez-vous de l'action du GIE Novea ?

Résultat de la fusion de deux GIE, Novea a été créé dans un souci d'efficacité. Cela s'est fait facilement et naturellement. Le bilan du GIE, prolongement de ce que nous pratiquions déjà, montre une mutualisation amplifiée et réussie. Chaque Epl seule n'aurait pas eu les moyens de se doter d'experts. Un droit de tirage donne une grande souplesse d'utilisation à chacune des Epl pour utiliser ces experts.

Souhaitez-vous aller plus loin dans votre coopération avec les autres Epl ?

Nous l'avons déjà engagée avec l'établissement des paies. C'est la Sodeb qui les établit pour le compte de Sedia, en passant par l'intermédiaire de Novea. Cela permet de mutualiser – et donc de faire des économies – mais surtout de sécuriser le système. Auparavant, seule la comptable faisait les paies en interne, avec donc des risques en cas d'absence, alors que la Sodeb possède un service dédié de quatre personnes. Ce système sera progressivement généralisé sur toutes les autres Epl. Autre exemple, le prochain partage d'experts que possèdent certaines Epl et pas d'autres : le GIE permettra de les mettre à la disposition de l'ensemble des Epl. Par ailleurs, Novea réfléchit à élargir son panel d'experts sur des fonctions transversales (communication, juridique...).

Avez-vous d'autres projets à plus long terme ?

Il faut pouvoir réfléchir sans rien s'interdire. Pourquoi ne pas élargir notre GIE à d'autres Epl, sachant que la région Bourgogne-Franche-Comté en compte une quarantaine ? À plus long terme, on pourrait imaginer intégrer toutes les fonctions support des Epl à Novea. Mais il s'agit d'un challenge compliqué car il existe des statuts différents, avec des salariés qu'il faut protéger et convaincre. Il s'agit donc en effet d'une vision à long terme.



Le futur quartier connecté Euréka.

SERM-SA3M, un groupe au service du développement urbain

Le groupe SERM-SA3M est un acteur incontournable du développement du territoire montpellierain et des communes de la métropole. Son activité, forte de 130 millions d'investissement et 12 millions de chiffre d'affaires annuel, est tournée vers l'aménagement de nouveaux quartiers, le renouvellement de zones urbaines, la construction d'équipements publics, le développement économique et l'énergie.

En juin 2017, après deux années de travail, le groupe SERM-SA3M obtient la norme ISO 9001 qui met en lumière la qualité de son organisation pour répondre aux projets des collectivités. Une fierté pour cette structure constituée historiquement par la Société d'équipement de la région de Montpellier (SERM), société d'économie mixte créée en 1961, qui déploie aujourd'hui les grands projets de la ville de Montpellier, de Montpellier Méditerranée Métropole, et des communes de la métropole et qui accompagne la « métamorphose urbaine » de ces territoires. L'objectif poursuivi est une plus grande réactivité et efficacité au service des projets des collectivités.

Autre fait marquant, les salariés du Groupe réfléchissent ensemble au devenir de la ville au sein de clubs internes dans les domaines du com-

merce, de l'habitat méditerranéen, du travail dans la ville et de l'innovation urbaine. Un premier succès récompense le groupe qui figure parmi les 7 projets lauréats de la 2^e session de l'appel à projet « Démonstrateurs industriels pour la ville durable » portée par le ministère de la Transition écologique et solidaire et le ministère de la Cohésion des territoires pour son projet « Capital santé ».

En 2010, une société publique locale d'aménagement, la Société d'aménagement de l'agglomération de Montpellier, est créée pour répondre aux nouveaux enjeux de développement urbain du territoire. En 2016, elle devient la Société d'aménagement de Montpellier Méditerranée Métropole (SA3M) et élargit son champ de compétences au développement économique et au tourisme.

Nombreux sont les projets et études réalisés « avec une grande agilité et rapidité » par la SA3M dans le cadre de marchés passés de gré à gré avec les collectivités et en complémentarité de la SERM.

Aménagement, construction, développement économique et énergies renouvelables sont au cœur de l'activité de ce groupe. « La moitié du marché immobilier de logements dans sa pluralité et sa diversité, la quasi-totalité du marché de l'immobilier de bureaux neufs et la totalité des terrains d'activité se réalisent sur nos opérations », indique Christophe Pérez, directeur général de la SERM et de la SA3M. L'équivalent de 2 500 logements par an en moyenne, de 30 000 m² de bureaux et d'une quinzaine d'hectares de zones d'activités.



Montpellier
Agglomération
Méditerranée

Contact

SERM-SA3M
Tél : 04 67 13 63 00
contact@serm-montpellier.fr
www.serm-montpellier.fr

Forme de coopération

- > Filiales
- > Sem + Spl
- > GIE
- > Directeur commun

Un outil compétitif et efficace au cœur des quartiers

Présent sur le territoire depuis plus de 55 ans, cet opérateur majeur tire aujourd'hui sa force de sa constitution en groupe, qui lui permet de répondre aux besoins des collectivités en termes de développement et d'aménagement du territoire. « Il a été fait le choix d'un groupe constitué de la Sem, de la Spl et à côté d'elles des filiales, qui réalise tous les projets d'aménagement inscrits dans le champ de compétences des collectivités actionnaires », détaille Christophe Pérez. Selon lui, la notion de groupe est primordiale. « Avec la SERM et ses filiales, nous intervenons dans un cadre de collaboration entre le public et le privé. Lorsque nous créons des filiales, nous sommes dans cette logique de collaboration. Avec la Spl SA3M, nous étudions et élaborons les projets de nos actionnaires avec une grande agilité. L'intérêt d'être un groupe est de faire en sorte que nos structures agissent de concert et en cohérence, ainsi que dans un objectif de compétitivité et d'efficacité », explique-t-il.

Sept filiales opèrent sur ce vaste territoire. Énergies du Sud, SCI Odysseum, SAS Mutoxia, SAS Heliotam, SAS SPMM, SAS SPAC et très prochainement SERM Immo sont autant d'effets de levier face aux besoins des collectivités dans les domaines de la production d'énergies renouvelables et d'électricité photovoltaïque, de la location et de la promotion immobilières. « L'effet de groupe est aussi important afin que les



Max Lévi

Vice-président de Montpellier Méditerranée Métropole,
1^{er} adjoint au maire de Montpellier,
président de la SERM

Comment la SERM a-t-elle participé à la croissance et au développement du territoire montpellierain et métropolitain ?

Tant en aménagement urbain qu'en renouvellement urbain, développement économique, construction et énergies renouvelables, la SERM a acquis une expertise certaine qui lui permet d'apporter des solutions sur mesure aux collectivités du territoire, tout en jouant un rôle essentiel de régulateur des prix du marché sur les volets logement et économie.

En quoi est-ce un atout pour les collectivités que de pouvoir s'appuyer sur la SERM ?

La SERM joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre des projets de la ville de Montpellier, de Montpellier Méditerranée Métropole et des communes de la métropole. À l'heure où les projets se complexifient, la SERM a encore davantage sa raison d'être auprès des collectivités pour leur assurer un accompagnement complet, fin et sur mesure.

Les collectivités actionnaires et la SERM ont une vision partagée de la ville. Quelle est-elle ?

Depuis plus de 55 ans maintenant, elle imagine, conçoit et réinvente des espaces où chacun peut mieux vivre, mieux travailler, mieux consommer, tout en assurant un développement harmonieux, maîtrisé et coordonné de notre territoire.



salariés se sentent investis dans leurs missions » indique Christophe Pérez. Un groupement d'intérêt économique (GIE) a également été créé en 2011. Il permet de mutualiser les moyens de fonctionnement des sociétés – locaux et matériels – et de mettre en commun les fonctions administratives du groupe telles que les affaires juridiques et les marchés, la gestion administrative et financière, la gestion foncière, l'informatique, les ressources humaines, la communication et l'accueil. Les personnels intervenant pour l'une ou l'autre des sociétés sont regroupés au sein d'une unité économique et sociale qui permet d'avoir un mode de gestion identique et de faire bénéficier les salariés des mêmes avantages.



Centrale électrique du Moulin de Cessac, Lot.

Une coopération entre huit entreprises locales de distribution pour produire de l'électricité hydraulique

Huit entreprises locales de distribution, dont sept Sem, mutualisent leur savoir-faire d'énergéticiens et leurs moyens à travers la SAS Hydrocop. Objectifs : acheter, gérer mais aussi développer des centrales hydroélectriques. Hydrocop possède huit ouvrages et ne manque pas de projets.

C'est au sein de l'Anseme, l'Association nationale des Epl de distribution d'énergie, que naît en 2010 l'idée d'une coopération entre huit entreprises locales de distribution (ELD) en matière de production d'électricité hydraulique. Une énergie propre très compétitive en raison d'un coût de production particulièrement faible.

« Au départ juste fournisseur et distributeur, notre métier doit évoluer et concerner aussi la production, compte tenu de l'ouverture du marché de l'électricité », explique Marc Loisel, le directeur général de Sorégies.

En pratique, un groupement informel se constitue et embauche un ingénieur. « Mais dès 2011, lors de nos premières acquisitions, il a fallu se constituer en société. La création d'une SAS s'est avérée la forme la plus souple et la plus appropriée.

Elle nous permet de partager les risques et de nous organiser facilement bien qu'étant très éloignés géographiquement », indique Marc Loisel, également président de la SAS Hydrocop, au capital de 10,1 millions d'euros.

Les huit ELD, dont sept Sem, sont implantées sur tout le territoire : Sorégies (Vienne), Vialis (Haut-Rhin), Énergies Services Lannemazan (Hautes-Pyrénées), Ene'o (Tarn), Caléo (Haut-Rhin), Gaz de Barr (Bas-Rhin), ES (Strasbourg) et la Sicap (Société coopérative d'intérêt collectif agricole de la région de Pithiviers).

Objet du partenariat ? Mutualiser leur savoir-faire d'énergéticiens pour acheter et gérer des centrales de production d'électricité hydraulique ou, depuis peu, pour développer des installations existantes. La petite équipe de six salariés d'Hydrocop

permet des compétences partagées. Un atout fort dans un secteur où les investissements et les risques sont élevés. La SAS a investi pas moins de vingt millions pour ses huit centrales hydrauliques, une en direct et les autres par le biais de filiales dédiées. « Après le rachat d'ouvrages existants, nous les améliorons en termes environnemental et de productivité », explique Marc Loisel.

Leurs puissances variant de 400 kW à 2 MW, il s'agit donc de « petites » unités relevant du régime de l'autorisation préfectorale. Hydrocop, avec les travaux de mise à niveau sur le parc actuel, assure une production annuelle de 27 GW en 2017.

De nouvelles compétences

La formule fonctionne bien et Hydrocop a le vent en poupe. Deux ou trois projets d'acquisitions supplémentaires et, surtout, depuis quelques



Contact

Hydrocop
Tél : 05 49 44 79 42

Forme de coopération

> Société commune
à plusieurs Sem

mois, une nouvelle activité de développement de production hydraulique sur des ouvrages existants. Cette activité en propre nécessite des compétences juridiques et administratives particulières, en plus de son expertise technique. Un travail de longue haleine qui prend plusieurs années, le temps de passer toutes les étapes nécessaires pour obtenir l'autorisation d'exploiter une centrale hydraulique.

L'installation de sa première nouvelle usine hydroélectrique, portée en partenariat avec le Syndicat d'électricité d'Indre-et-Loire, est en cours d'instruction. À elle seule, elle produira 5 GWh par an à partir de sa mise en service. Et le mouvement se poursuit. Les relations historiques d'Hydrocop avec de nombreuses collectivités lui permettent une mise en contact sur quantité de projets.

Pour la suite, la SAS n'exclut pas d'ouvrir ses portes à d'autres ELD. « Lorsque nous aurons atteint nos objectifs de production, d'ici trois ans, nous chercherons à élargir notre capital. Nous avons déjà des sollicitations », indique Marc Loisel.

Parallèlement à Hydrocop, Sorégies, convaincue des bienfaits de la coopération entre ELD, en pratique d'autres dont la plus importante est Alterna qui réunit 50 entreprises locales de distribution pour commercialiser de l'électricité partout en France.



Nicole Merle

Présidente du Syndicat Énergies Vienne et du conseil de surveillance de Sorégies, maire de Sèvres-Anxaumont

La création de la SAS Hydrocop constitue-t-elle un atout pour le territoire ?

Effectivement, la création d'une structure totalement dédiée à l'hydroélectricité est une véritable valeur ajoutée. Une structure telle qu'Hydrocop présente l'avantage d'être rassurante pour le vendeur. Les entreprises membres sont toutes issues de la décision des collectivités locales, qui connaissent les enjeux du développement économique local et de la proximité. C'est donc rassurant de savoir que la rénovation et l'exploitation de l'outil de production va connaître un second souffle, mais dans le respect du site, du territoire et des contraintes environnementales qui sont de plus en plus fortes mais indispensables.

Quels sont ses apports pour la collectivité ?

Une solution clé en main ! On dirait une formule toute faite mais c'est vrai, Hydrocop avec ses deux ingénieurs hydrauliciens apporte la solution technique et environnementale. Les Epl qui sont membres nous garantissent le sérieux de la démarche. Nous savons que les décisions sont toujours prises dans le sens de l'intérêt général et économique du site d'implantation, et cela est très important pour un élu.

En mutualisant leurs forces, les huit entreprises locales de distribution ont-elles aussi démontré la pertinence du modèle Epl ?

Dans la Vienne, nous sommes déjà particulièrement convaincus de l'intérêt du modèle Epl. Le groupe Énergies Vienne, par exemple, se compose de trois Sem (Sorégies, SRD et Sergies) qui permettent d'œuvrer sur tous les métiers de l'énergie. Nous sommes là dans une logique horizontale. Pour Hydrocop, il s'agit plutôt d'un intérêt « vertical » puisque toutes les entreprises ont le même besoin – se fournir en énergie avec une part significative d'énergie renouvelable – mais elles n'en ont pas forcément les moyens chacune de leur côté. La preuve que l'union fait la force !





ROVALER, opérateur majeur de la transition énergétique

En 2010, COSPRO est une des premières sociétés d'économie mixte créée dans le secteur de la production des énergies renouvelables. Elle devient la Sem ROVALER en 2016, année où son actionariat se renforce avec l'ambition de développer de nouveaux projets.

En 2006, 21 communes de la Communauté d'agglomération du pays de Romans décident de transférer à l'intercommunalité la compétence « développement des énergies renouvelables ». La collectivité fait parallèlement le choix de créer une première société d'économie mixte, la Compagnie éolienne du pays de Romans (CEPR), pour le développement de deux parcs éoliens sur le territoire dans le cadre d'un partenariat public-privé avec la Compagnie du Vent, filiale du groupe ENGIE. Celui du Bois de Montrigaud, l'un des plus puissants de la région Auvergne-Rhône-Alpes composé de 12 éoliennes, produira ses premiers kilowattheures début 2018 en attendant celui de 8 éoliennes à Montmiral qui sera mis en service courant 2018. Devenu réalité, l'éolien constituera alors une première pierre à l'édifice pour atteindre l'objectif de la collecti-

tivité en matière de développement durable et de lutte contre le réchauffement climatique. En effet, elle souhaite ensuite étendre son champ d'action, d'une part à la production d'électricité photovoltaïque à partir des toitures de bâtiments publics, d'autre part à la production de biogaz à partir de matières organiques appelée « méthanisation ». Ainsi, la seconde société d'économie mixte du territoire, la COSPRO, Compagnie solaire du pays de Romans, est créée en 2010 pour devenir en 2016 la Sem ROVALER (Romans Valence Énergies Renouvelables).

COSPRO voit son périmètre d'intervention s'étendre aux 51 communes de la Communauté d'agglomération Valence-Romans Sud Rhône-Alpes, créée au 1^{er} janvier 2014 suite à la fusion de 4 intercommunalités (et devenue Valence Romans Agglo au 1^{er} janvier 2017). « Les élus ont très

vite compris que le territoire devait investir dans ce secteur des énergies renouvelables. L'objectif était d'assurer une maîtrise des projets dans une logique de développement local cohérente », précise Julien Vye, directeur des deux structures et chef de projet transition énergétique et climat à la communauté d'agglomération. Ces deux outils d'investissement local, CEPR et ROVALER, sont donc complémentaires.

Un renforcement des moyens

Acteur majeur de la transition énergétique sur le territoire, ROVALER a pour activités le développement, la construction et l'exploitation des unités de production, ainsi que le stockage d'énergie. La Communauté d'agglomération Valence-Romans Sud Rhône-Alpes, son principal actionnaire, a souhaité récemment amplifier ses moyens d'action et lui

Communauté
d'agglomération
Valence Romans
Agglo

Contact

ROVALER
Tél : 04 75 81 30 30

Forme de coopération

> Directeur commun

permettre ainsi de développer de nouveaux projets. Pour cela, la Sem a ouvert son capital à deux nouveaux partenaires entrant chacun à hauteur de 23,90 % : la Caisse des dépôts et consignations (CDC) et la Compagnie nationale du Rhône (CNR), premier producteur national d'énergie renouvelable dont le groupe ENGIE détient 49,9 % du capital. Dans le même temps, Energie Partagée Investissement, fonds d'investissement citoyen dédié aux énergies renouvelables, maintient sa participation au capital à 1,20 %.

Labellisée « Territoire à énergie positive pour la croissance verte » depuis début 2016, la communauté d'agglomération a dans le même temps renforcé sa participation au capital de la Sem, porté à 1 million d'euros, qu'elle détient désormais à hauteur de 51 %. Selon elle, « ce partenariat stratégique permettra d'engager de nouveaux projets de production d'énergie renouvelable tels que des centrales photovoltaïques sur d'anciennes décharges, sur de grandes toitures ou bien encore des ombrières photovoltaïques sur de grands parkings, en s'appuyant sur l'expertise technique et financière de la CNR et du CDC ». La réalisation de ces projets « permettant de répondre aux besoins en électricité de 27 000 habitants ». ROVALER poursuit en outre le développement d'une unité de méthanisation à Romans-sur-Isère à travers la SAS Bioteppes, société de projet qu'elle a constituée avec deux exploitants agricoles.



Bernard Duc

Président directeur général de ROVALER, vice-président délégué au développement durable de la Communauté d'agglomération Valence Romans Agglo, maire de Saint-Bonnet-de-Valclérieux

En quoi est-ce un atout pour votre agglomération de confier à ces deux sociétés la mise en œuvre de projets en matière de transition énergétique ?

Pour notre Communauté d'agglomération, c'est une façon de faire avec des partenaires que nous choisissons. D'une certaine façon, nous avons la « main et l'œil » sur les projets que nous réalisons sur notre domaine public. Les Sem sont un excellent moyen de maîtriser leur réalisation et leur qualité. Outre l'éolien, deux projets de centrales photovoltaïques dans d'anciennes décharges sont bien avancés. Nous aurons franchi une véritable étape lorsque nos différents projets auront été effectivement et complètement réalisés.

Quels sont les objectifs de la collectivité ?

Nous sommes inscrits dans un objectif très clair de développement des énergies renouvelables : éolien, photovoltaïque et chauffage solaire, méthanisation. Notre ambition est de créer une dynamique entre différents types de projets complexes et longs à mettre en œuvre dans un objectif de réduction des gaz à effet de serre de 30 % et des consommations d'énergie du territoire de 25 % d'ici 2030.

Avec l'ouverture récente de son capital, la Sem ROVALER s'inscrit dans une nouvelle ambition.

Quels sont ses objectifs ?

L'ouverture du capital permet à présent de passer à une phase de réalisation des projets. Les nouveaux actionnaires – la Caisse des dépôts et consignations (CDC) et la Compagnie nationale du Rhône (CNR) – sont de véritables spécialistes qui donnent ainsi du crédit à nos projets. Nous sommes aussi novateurs en permettant à des citoyens d'investir dans ce secteur par le biais d'Énergie Partagée Investissement, l'un des actionnaires de ROVALER.





Groupe d'habitations « Jardins des îles », SIDR.

Une gestion mutualisée de la demande de logement entre les bailleurs sociaux de la Réunion

À l'initiative des sept bailleurs sociaux de la Réunion, le projet de gestion mutualisée de la demande de logement social est sur le point de voir le jour. Comment ? Un opérateur unique sera opérationnel d'ici la fin de l'année 2017 pour le traitement de la demande, et permettra une gestion partagée.

Les sept bailleurs sociaux de la Réunion, regroupés au sein de l'Armos (Association régionale des maîtres d'ouvrage sociaux et aménageurs de l'océan Indien), plaident depuis des années pour plus de mutualisation. « Nous souhaitons d'une part éviter au demandeur de logement social de multiplier les démarches, d'autre part optimiser les coûts et disposer d'une connaissance plus fine des besoins », détaille Bernard Fontaine, président de l'Armos mais aussi directeur général de la SIDR (Société immobilière du Département de la Réunion), l'un des sept bailleurs sociaux de l'île. Ceux-ci se composent d'une société d'HLM (SHLMR) et de six Epl (SEDRE, SemAC, SemADER, SIDR, SODEGIS, SODIAC). Avec plus de 65 000 logements en gestion, elles logent plus d'une famille réunionnaise sur huit.

Fort du constat que le système actuel fonctionne mal, à cause notamment de doubles saisies des demandes, l'Armos a pris le taureau par les cornes. Avec une idée force : plus de mutualisation entre les bailleurs fera baisser, selon toute probabilité, le nombre de demandes en gestion et permettra de connaître les besoins réels non satisfaits. Élaboré depuis début 2015, le projet d'un dispositif mutualisé de traitement de la demande répondra aux objectifs de la loi Alur et ira même plus loin.

« Alors que l'ensemble des demandes gérées par les fichiers des sept bailleurs représentent 65 000 dossiers, une fois déduits les doublons, nous comptabilisons en réalité entre 20 000 et 25 000 demandes actives », constate Denis Chidaine, ancien directeur de gestion locative à la SIDR, qui a rejoint l'Armos comme chef de

projet du dispositif. Le chiffre révèle l'ampleur de l'enjeu d'un fichier unique. Outre la simplification pour le demandeur qui n'aura plus qu'une seule démarche à accomplir, la mutualisation permettra d'économiser la saisie et la gestion de plus de 40 000 dossiers ! Il s'agit au final de disposer d'un outil efficace de traitement, d'observation et d'analyse de la demande de logement social. Une urgence à la Réunion, département jeune qui comptera pas moins d'un million d'habitants d'ici 2040.

Un redéploiement des effectifs

Pour ce projet multi-partenarial, le choix a été fait de créer une association. Opérateur unique, elle démarre son activité fin 2016. En plus des bailleurs sociaux, Action Logement, l'État et, peut-être plus tard, les communes et les intercommunalités, en font partie. Le projet dispose d'un



Contact

SIDR
Tél : 02 62 94 74 74
sidr@sidr.fr
www.sidr.fr

Forme de coopération

- > Association commune à plusieurs Sem
- > Convention de partenariat



Harold Cazal

Président de la SIDR

Comment jugez-vous la démarche de mutualisation engagée entre les sept bailleurs sociaux ?

C'est une excellente démarche. À la Réunion, il existe 25 000 demandes de logement social mais pas moins de 65 000 dossiers en cours de traitement chez les bailleurs sociaux. Un delta énorme qui s'explique par l'enregistrement des demandes par chaque bailleur et par les demandeurs qui effectuent plusieurs démarches et génèrent ainsi de nombreux doublons. Une situation vraiment pas satisfaisante. Fruit d'une volonté partagée et sans concurrence entre les bailleurs, la réflexion, menée par l'Armos depuis plusieurs années pour cerner l'importance réelle de la demande, a permis de mettre en place une gestion mutualisée avec un opérateur unique. Une belle réussite !

Quels avantages y voyez-vous pour l'observation de la demande de logement social ?

Aujourd'hui, la raréfaction des ressources conduit l'État à une optimisation de la construction. Les difficultés de financement du logement social diminuent le nombre de logements finançables. La mise en place d'un observatoire de la demande réelle de logements permettra ainsi à tous les acteurs d'orienter et de sectoriser la programmation pour coller au mieux aux besoins de chaque territoire. Très intéressé, l'État adhère totalement à notre initiative.

Comment les intercommunalités vont-elles participer à la démarche ?

Les situations sont différentes selon les intercommunalités, dont certaines ne possèdent pas encore de PLH. Favorables à notre démarche, elles la rejoindront par la suite. Je ne suis pas inquiet sur l'adhésion des élus locaux. Une fois connu le nombre réel de dossiers de demandes de logements, et l'établissement de tous les PLH, cela permettra de savoir précisément par territoire le niveau des besoins réels de programmation de logements neufs. Réussir l'adéquation de la demande de logements avec la création de logements neufs constitue un enjeu majeur.

budget de 312 000 euros sur deux ans qui se partage entre l'État, la Caisse des dépôts et consignations, les bailleurs et, surtout, le Fonds de soutien à l'innovation (FSI) qui apporte la moitié du financement.

En pratique, l'association va insuffler une nouvelle organisation. Les 15 ETP jusqu'alors employés à la saisie ne seront plus que 6, affectés à l'association. Il s'agira de recrutements ou de mises à disposition des bailleurs. Rien n'est encore arrêté. « Avec les économies d'échelle générées par la mutualisation, la logique est d'avoir un redéploiement des effectifs déjà en place », reconnaît Bernard Fontaine.

Par la suite, l'association sera partenaire des intercommunalités dans le cadre de la gestion partagée de la demande. À terme, le dispositif donnera une connaissance territorialisée fine des besoins permettant de mieux adapter la programmation de logements.

Après la mise en place de la centralisation des demandes par un guichet unique, l'association a publié un livre blanc en septembre 2017. « Notre projet, peu banal, permet de traiter d'un sujet complexe de façon fluide et non contestée », conclut Bernard Fontaine.



Un groupement inter-bailleurs franciliens pour lutter contre le risque amiante

Huit bailleurs, puis dix bailleurs sociaux franciliens se sont associés pour mener des chantiers tests destinés à réduire le risque amiante. L'expérimentation sensibilise les PME et leur permet de travailler en toute sécurité. Cette coopération réussie préfigure d'autres mutualisations entre les bailleurs.

« Dans notre parc social, nous avons constaté que la prise en compte du risque amiante était particulièrement complexe pour les petites interventions d'entretiens courants », indique Alban Charrier, directeur Technique et Réhabilitation chez Elogie-Siemp en charge du projet jusqu'en septembre 2017. Mais que faire ? Avec un soutien fort dès le départ de la Cramif (Caisse régionale d'assurance d'Ile-de-France), des chantiers tests ont été lancés fin 2014. Leur objet : permettre aux PME du bâtiment de reproduire les situations à risques les plus fréquentes.

Pour se lancer dans ce chantier, Élogie-Siemp et la RIVP se sont rapprochées, afin de trouver des lieux d'expérimentation. « Une convention a été signée entre nous pour se partager les coûts. L'expérience a bien fonctionné avec des résultats techniques probants qui permettent

notamment de percer sans émettre de fibres d'amiante grâce à des poches de gel », explique Alban Charrier. L'initiative a été présentée aux organismes de contrôle (Inspection du travail, Cramif et OPPBTP). Leur principale remarque : l'unicité de l'essai et donc l'absence de représentativité du test. D'où l'idée de rééditer l'expérimentation mais en passant à la vitesse supérieure.

En lien avec l'AORIF (Association des organismes HLM de la région Ile-de-France), un groupement inter-bailleurs a ainsi été constitué mais cette fois entre dix organismes : les trois Sem, l'OPH de Montreuil et six entreprises sociales pour l'habitat (Adoma, Emmaüs Habitat, ICF La Sablière, Batigère, Maison du Cil, Logivam). Toujours avec la Cramif, une convention a été signée le 19 janvier 2016. D'un montant de 238 000 euros, la démarche bénéficie pour moitié

d'une aide du Fonds de soutien à l'innovation (FSI), le reste se partageant entre les dix bailleurs.

Au programme : des chantiers tests pour expérimenter et mesurer le niveau d'émissions de fibres d'amiante de dix modes opératoires innovants. La mutualisation entre les bailleurs vise à professionnaliser les agents de régie et les PME.

Une seconde convention, signée le 19 janvier, associe les bailleurs sociaux franciliens au projet CARTO Amiante, base de données nationale sur le niveau d'émission de fibres d'amiante, qui sera accessible aux entreprises pour bien appréhender le risque d'exposition.

Une démarche d'intérêt général

L'initiative donne satisfaction en faisant monter en compétence les PME n'ayant ni les compétences, ni les moyens pour mener des chantiers tests. Un lieu est mis à leur disposition



Contact

Élogie-SIEMP
Tél : 01 40 47 55 55
information@elogie-paris.fr
www.elogie-siemp.paris

Forme de coopération

> Convention de partenariat

et elles bénéficient des résultats des analyses d'air. La démarche intéresse aussi de grands groupes comme Orange ou Véolia, confrontés également au risque amiante, qui peuvent ainsi disposer des lieux d'expérimentation.

En pratique, la coopération entre bailleurs passe surtout par des engagements réciproques et des mises à disposition. « Avec cette deuxième série d'expérimentations, nous arrivons progressivement à la limite de nos capacités en tant que bailleurs. Le relais doit être pris par d'autres comme le programme de recherche et de développement sur l'amiante », estime le directeur technique et réhabilitation d'Élogie-Siemp. « Nous avons mis en évidence des solutions de prévention et de limitation du risque amiante pour en faire bénéficier le maximum d'entreprises. Il s'agit d'une vraie démarche d'intérêt général en faveur de la santé publique. »

Cette coopération entre les Sem parisiennes existe aussi sur d'autres sujets. Du simple échange de bonnes pratiques en passant par des groupements de commandes, des appels d'offres communs ou un travail conjoint sur le déploiement des agendas d'accessibilité des bâtiments publics. Autre exemple : la création par une vingtaine de bailleurs franciliens de l'Association Exigence Ascenseur pour la mise en place d'une démarche qualité ascenseur destinée à peser sur les ascensoristes. Et ça marche. La preuve, s'il le fallait, que l'union fait la force.



Danièle Prémel

Présidente d'Élogie-Siemp,
vice-présidente de la
métropole du Grand Paris et
conseillère de Paris

Le groupement entre bailleurs parisiens pour tester des modes d'intervention contre le risque amiante donne de bons résultats. Quelles leçons tirez-vous de cette initiative ?

La première leçon à retenir est que devant une problématique complexe, les échanges permettent plus facilement d'appréhender des solutions. Dans le cas précis de notre démarche, le groupement a permis de monter un projet avec de vraies ambitions tant sur le plan financier que sur le plan technique. De plus, chaque partenaire a apporté sa connaissance, ses compétences mais aussi, nous concernant, les lieux d'expérimentation. De même, une démarche inter-bailleurs apporte une légitimité plus forte tant auprès de nos locataires, de nos prestataires que de nos financeurs.

Une démarche portée par plusieurs bailleurs est aussi une démarche souvent plus longue à faire naître et qui nécessite une forte volonté de chaque acteur afin de concilier les différences et les attentes de chacun.

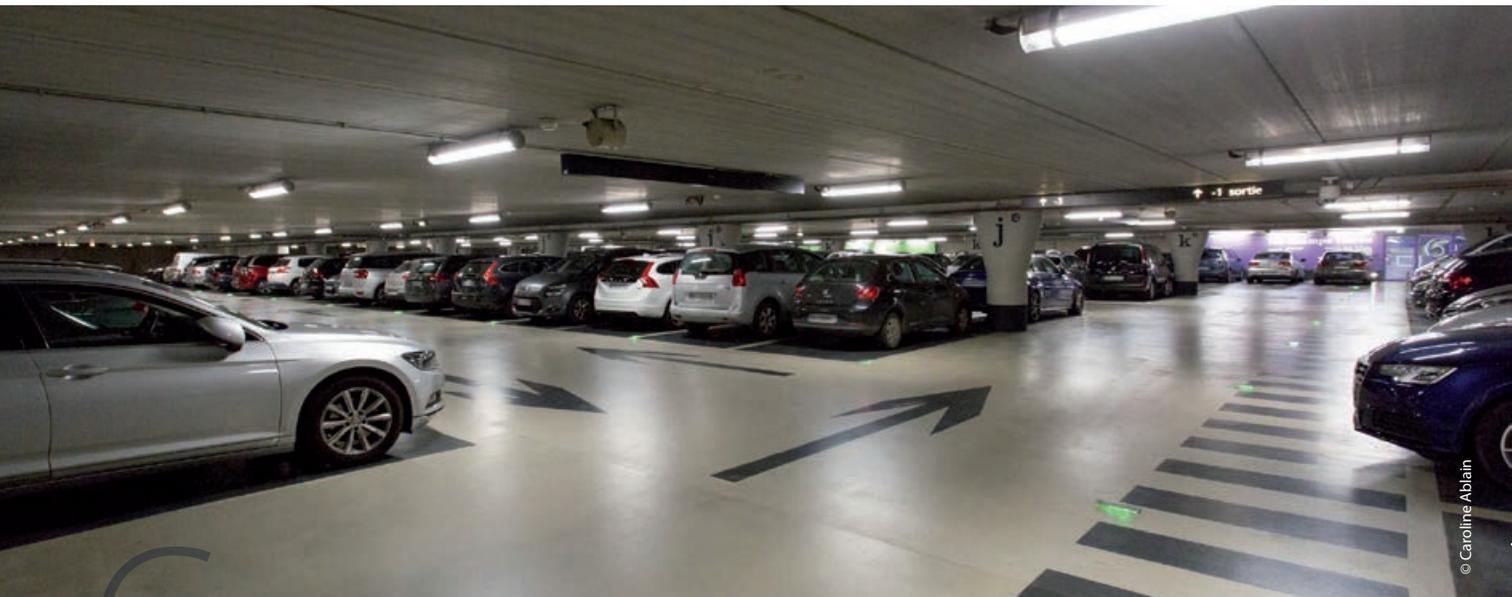
Peu fréquentes, les coopérations entre Sem et sociétés d'HLM doivent-elles être renforcées ?

Elles doivent absolument évoluer, notamment la coopération entre les Sem patrimoniales et le mouvement HLM. Ce cloisonnement n'a pas de sens. Nous sommes, à Paris en particulier, sur les mêmes territoires, logeons les mêmes habitants, partageons les mêmes contraintes. Des échanges d'expérience et de savoir-faire ne pourraient que nous faire progresser les uns et les autres.

Faut-il favoriser davantage les initiatives de travail en commun et de mutualisation ?

La réponse est oui ! Dans un contexte qui change très rapidement, où les besoins des habitants sont en perpétuelle évolution, les Sem et les sociétés HLM doivent faire preuve d'adaptation, d'innovation et de réactivité. Que ce soit dans l'application des nouvelles mesures législatives ou réglementaires, au plan purement technique, mais aussi dans le cadre de l'innovation sociale.





La Spl Citédia Métropole gère et exploite 10 parcs publics de stationnement dans le cadre d'une délégation de service public confiée par Rennes Métropole.

Citédia, un opérateur multi-activité de services urbains

La Sem Citédia a fêté ses 40 ans en 2016, année également marquée par une évolution sans précédent pour cette société rennaise dont le cœur de métier est la gestion des services urbains. Une nouvelle structure Citédia est née, comprenant 4 sociétés distinctes et 2 groupements.

Jusqu'au transfert des compétences « voirie » et « stationnement » de la ville de Rennes à Rennes Métropole au 1^{er} janvier 2015, la société d'économie mixte Citédia avait fait de l'exploitation du stationnement à Rennes son activité principale, représentant la moitié de son chiffre d'affaires. 16 parcs, comprenant 5561 places publiques et 2068 privées, étaient gérés par cette Sem au capital de 1,224 million d'euros détenu alors à 72,59 % par la ville de Rennes. « Elle a vécu sur cet ancrage pendant quarante ans, avec le stationnement en "figure de proue", tout en développant d'autres activités au gré des opportunités », précise Dominique Auberger, directeur général. Parmi lesquelles, le développement de l'auto-partage et de la mobilité individuelle dans une acception large de la « mobilité urbaine ».

Dans ce nouveau contexte de répartition des compétences, l'entrée de Rennes Métropole au capital

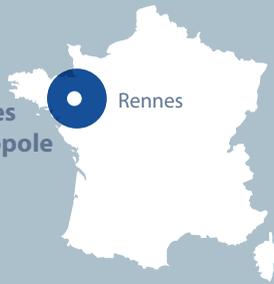
de Citédia a alors été envisagée. Cette nouvelle donne a en outre été l'occasion de poser les bases d'une réflexion sur le positionnement, les missions et les conditions d'intervention de la société. Les orientations stratégiques ont été définies autour de six domaines d'activités. Outre la mobilité urbaine, ils concernent la gestion et l'exploitation de salles de spectacles, l'activité événementielle, le secteur du tourisme, du sport et des loisirs, le développement économique et la sécurité. L'objectif de Citédia était d'investir le développement touristique et le développement économique afin de contribuer au rayonnement de la métropole aux côtés des autres satellites des collectivités.

Une Sem, une Epl, deux filiales et deux groupements sous une marque ombrelle : Citédia

Afin de développer ces services à la population et au monde éco-

nomique, dans le cadre du projet urbain des collectivités, Citédia s'est alors transformée pour regrouper aujourd'hui quatre sociétés et deux entités. Un dédoublement de société a été opéré pour permettre de diversifier les périmètres et les moyens d'action. Au sein d'une marque « ombrelle » Citédia, la Sem Citédia Services a été confirmée dans son statut. La répartition capitalistique entre le collège public et privé est restée identique. Rennes Métropole est entrée dans son actionnariat à hauteur de 21,78 %, la ville de Rennes détenant 50,81 % du capital. Elle poursuit aujourd'hui la gestion et l'exploitation des parcs de stationnement privés et celles des collectivités hors périmètre de son actionnariat. Grâce à son statut de Sem, Citédia Services a pu prolonger l'activité de ses deux filiales, Citédia Sécurité et P.S.R., qui assure la gestion de la patinoire de Rennes, Le Blizz. Elle a notamment pu maintenir

Rennes
Métropole



Rennes

Contact

Citédia
Tél : 02 99 65 01 11
contact@citedia.com
www.citedia.com

Forme de coopération

- > Filiale
- > Sem + Spl
- > GIE
- > GE
- > Président et DG communs



© Citédia

son activité de prestations de sécurité-télé-surveillance pour des clients publics, parapublics et privés, au sein de sa filiale Citédia Sécurité.

Une nouvelle société publique locale, Citédia Métropole, détenue à 70 % par Rennes Métropole et à 30 % par la ville de Rennes, a vu le jour en septembre 2016 pour être un acteur majeur de la mobilité urbaine spécifiquement au service des deux collectivités. Elle gère et exploite le stationnement public en ouvrage et en enclos dans le cadre d'une nouvelle délégation de service public. Autre périmètre d'activité : le développement économique, organisé autour de la gestion de 7 pépinières d'entreprises confiées par délégation de service public.

Les deux acteurs publics ont souhaité s'appuyer sur une gouvernance solide. « Il était intéressant d'avoir une Sem et une Spl côte à côte, mais à condition de mettre en place une gouvernance commune permettant d'avoir une communauté de vue et de réflexion pour répondre avec agilité aux besoins des collectivités », précise Dominique Auberger, qui est devenu le directeur général des deux sociétés. Ainsi, la présidence et la vice-présidence des deux conseils d'administration sont exercées par les mêmes personnes. Pour compléter cette nouvelle structuration, un groupement d'intérêt économique, Citédia GIE, auquel adhèrent la Sem, ses filiales Citédia Sécurité et P.S.R, ainsi



Sébastien Sémeril

Premier adjoint à la maire
de Rennes, président de Citédia
Métropole et de Citédia Services

Pourquoi avoir opéré un « dédoublement » ?

Ce « dédoublement » résulte notamment du nouveau cadre créé par les lois NOTRe et Maptam. La voirie, les parkings en ouvrage et le stationnement sont tombés dans l'escarcelle de la métropole de Rennes. Citédia développait des activités complémentaires. Il nous fallait trouver les bons outils, en restant fidèles à l'histoire locale, pour appréhender le développement de services urbains existants et nouveaux.

En quoi une Sem et une Spl sont-elles adaptées à l'ambition des collectivités ?

Nous avons besoin d'outils performants dont la sécurité juridique et financière soit assurée. Avec la Sem et la Spl, la ville et la métropole de Rennes disposent de deux instruments en capacité de répondre à de nouveaux besoins, à un ensemble de projets de gestion de services au public et à de nouveaux marchés dans le secteur privé, s'agissant de la Sem et de ses filiales. La nouvelle structuration a permis de sécuriser une continuité de services à la population qui s'est opérée sans à-coups.

De nouveaux services vont-ils se développer ?

L'histoire de la ville depuis 20 ans est notamment celle de l'accessibilité faite à la voiture. Son évolution est justement de laisser la place à d'autres types de déplacements et de mobilités. Nous travaillons à la complémentarité des services tournée vers l'utilisation « multimodale » et celle de la voiture comme un service organisé autour de l'auto-partage. 

que la Spl, a été créé en octobre 2016 afin d'assurer la cohérence des organisations et de mutualiser les fonctions support de ressources humaines, administration et finances, systèmes d'information, communication. Un groupement d'employeurs assure par ailleurs la mise à disposition des ressources humaines partagées entre Citédia Métropole et Citédia Services.



La Compagnie des transports strasbourgeois au cœur d'une coopération transfrontalière

Alors qu'elle fête ses 140 ans, la Compagnie des transports strasbourgeois (CTS) s'inscrit dans une coopération transfrontalière novatrice. Le tram qu'elle exploite dessert à présent la ville allemande de Kehl. Un montage original a permis de réaliser ce projet de grande ampleur.

Prolongement de 2,7 kilomètres de la ligne de tram D jusqu'au cœur de la ville frontalière allemande de Kehl, construction de quatre ouvrages remarquables : la mobilité transfrontalière est devenue une réalité depuis la mise en service fin avril 2017 de ce tronçon reliant Strasbourg à Kehl. « C'est la première fois qu'un réseau de transport français s'étend à l'étranger », se réjouit Jean-Philippe Lally, directeur général de la Compagnie des transports strasbourgeois (CTS). Créée en 1877, c'est au moment de souffler ses 140 bougies que cette Sem inaugure cet événement majeur pour les usagers et les acteurs locaux, au terme d'un chantier démarré en 2014.

Pour réaliser cette opération d'environ 100 millions d'euros HT, le choix de l'Eurométropole de Strasbourg, actionnaire majoritaire de la CTS, s'est naturellement porté sur cette

Sem au capital de 5 millions d'euros, à la fois exploitante et maître d'ouvrage du réseau urbain (conception, construction et financement des infrastructures) pour le compte de la collectivité. La CTS est gestionnaire du plus important réseau de tramway maillé de France (6 lignes), clef de voûte de l'intermodalité sur le territoire. Elle exploite notamment une ligne de bus à haut niveau de service et développe un service innovant de vélo partagé, Vélhop. L'ensemble représente l'équivalent de 44,2 km d'infrastructures et de 65,4 km de lignes commerciales.

« Il a fallu définir un nouveau montage pour exploiter ce tronçon, construire la ligne et les deux ouvrages, dont le pont au-dessus du Rhin, et concrétiser cette nouvelle façon d'intervenir sur un nouveau territoire », explique Jean-Philippe Lally. Sa constitution en Sem a large-

ment facilité la mise en œuvre d'une coopération de qualité avec ses partenaires. « Elle a permis d'assurer une transparence totale entre les exploitants et les autorités organisatrices des transports des deux côtés de la frontière », précise le directeur général.

Une opération complexe et hors norme

Pour mener à bien le projet, quatre ouvrages d'art métalliques ont été réalisés par 250 entreprises. Parmi eux, un pont sur le Rhin de 290 mètres de long (3 000 tonnes) et le pont Citadelle ont été construits jusqu'à la frontière allemande dans le cadre de la concession attribuée à la CTS par l'Eurométropole. Pour réaliser les infrastructures à Kehl, la CTS a recouru à une organisation spécifique. « Il n'existe pas de maîtrise d'ouvrage déléguée en Allemagne », indique Jean-Philippe Lally. Elle a



Contact

CTS
Tél : 03 88 77 70 11
nroser@cts-strasbourg.fr
www.cts-strasbourg.eu

Forme de coopération

- > Filiale
- > Convention de partenariat



ainsi signé un contrat d'entreprise générale avec la ville de Kehl.

Un second montage original a été constitué pour exploiter le réseau à Kehl. L'objectif partagé était d'y garantir une qualité de service de haut niveau comme à Strasbourg et une cohérence de fonctionnement du réseau. Concrètement, l'exploitation du tram à Kehl n'a pas été attribuée par appel d'offre, la CTS étant exploitante par le biais d'un contrat de sous-traitance confié par TDK, société municipale gérant les services techniques de la ville de Kehl. « Nous sommes tous intégrés à l'Europe mais ne mesurons pas toujours certains écarts entre les réglementations des deux pays », rappelle le directeur général. Il a fallu pour la CTS intégrer les normes allemandes en matière d'infrastructures et de matériel roulant. Un contrat spécifique a par ailleurs été signé, permettant d'harmoniser la réglementation et la tarification.

Ces deux formes de coopération sans lien capitalistique entre la CTS et la société allemande TDK se sont en outre prolongées par l'intégration de l'adjoint au maire de Kehl chargé des transports et président de TDK, en tant que censeur au sein du conseil d'administration de la Sem.

Mais l'avenir de la CTS se situe à l'horizon 2020 avec la fin du contrat de concession dont le renouvellement doit répondre en principe à un appel d'offre de



Alain Fontanel

Président de la CTS, vice-président de l'Eurométropole de Strasbourg, 1^{er} adjoint au maire de Strasbourg

En quoi peut-on dire que la CTS est un acteur incontournable du transport et de la mobilité au sein de l'Eurométropole de Strasbourg ?

Elle exploite l'un des plus grands réseaux de transports publics urbains de France. Strasbourg Mobilités, l'une de ses filiales, développe les mobilités douces, en particulier les vélos partagés Vélhop. Elle a donc diversifié le spectre de ses modes d'intervention pour répondre aux enjeux du territoire, dans un souci de maîtrise des coûts. La CTS a de cette manière contribué et continue de façonner la ville et d'accompagner son urbanisation.

La CTS vise l'excellence. Quels sont ses principaux atouts ?

En étant la première Sem en France, avant les textes de 1926, son histoire constitue déjà son premier atout. Son mode de gestion, avec un très fort sens du service public, est porteur de qualité. De plus, elle s'appuie sur une approche intégrée à partir des travaux qu'elle réalise jusqu'à l'exploitation du réseau, du premier coup de pioche au contrôle des billets. Enfin, la CTS a une vraie capacité d'innovation, essentielle pour être en phase avec les attentes des usagers.

La concession arrive à son terme en 2020. Est-elle sur les rails pour obtenir son renouvellement ?

L'enjeu est important. Une durée de contrat de 30 ans n'est juridiquement plus possible. Il sera renouvelé sur des durées plus courtes. Nous sommes confiants. Toute l'entreprise est mobilisée pour remplir les objectifs de performance financière et obtenir les résultats devant nous rendre incontournables pour l'attribution de la prochaine concession.

l'Eurométropole. Candidate pour l'obtenir, elle a signé un contrat de performance avec la collectivité qui lui a fixé un objectif d'amélioration de sa rentabilité sur 3 ans. Si l'objectif devait être atteint, l'Eurométropole étudierait les moyens de reconduire la concession sans appel d'offre.



Un groupement d'employeurs pour renforcer le funéraire public

Dans un secteur libéralisé depuis la loi Sueur de 1993 qui a mis fin au monopole communal, le funéraire public a toutefois su trouver sa place. Présent principalement dans de grandes collectivités, il représente 10 % de l'activité nationale. En Charente-Maritime, une Sem et une Spl ont créé un groupement d'employeurs favorisant des synergies pour affronter la forte concurrence privée.

Dans un secteur qui évolue en permanence, « le funéraire public se doit d'être dynamique », explique Patrick Lerognon, directeur général de la Spl Pompes funèbres publiques La Rochelle-Ré-Aunis (PFPLR). Alors que les entreprises publiques locales sont très peu nombreuses à offrir des prestations d'inhumation et de crémation, il est encore plus rare d'en voir opérer deux dans le même département. La Charente-Maritime fait partie de ceux-là : la Sem Pompes funèbres intercommunales de Saintonge qui a réalisé un chiffre d'affaires de 1,8 million d'euros en 2016 et la Spl PFPLR à La Rochelle, dont le chiffre d'affaires s'est élevé à 3,3 millions d'euros en 2016, assurent ce service public.

Avant l'entrée du funéraire dans le champ concurrentiel, l'activité s'était exercée en régie dans ces deux villes

pendant 35 ans. La nécessité de s'adapter à un marché largement occupé par des entreprises privées a commandé de faire évoluer ce statut. « La question de la pertinence de maintenir une structure de ce type, peu souple et peu réactive, s'est posée », explique le directeur général de la Spl. « Avec la régie, les décisions étaient prises au sein des assemblées délibérantes des collectivités, peu présentes dans la gestion quotidienne du service. De fait, elles étaient très éloignées du paysage funéraire français et de ses problématiques concurrentielles », complète-t-il. Dès lors, l'avenir du funéraire public local devait s'incarner dans une « structure plus dynamique ».

La Spl PFPLR a donc été créée début 2012 pour proposer des services funéraires aux 18 communes de l'agglomération de La Rochelle.

Cette mutation s'est faite dans la lignée de celle effectuée à Saintes, où la Sem a pris le relais de la régie municipale en 2008 pour assurer le service de pompes funèbres et la gestion des crémations. Pompes funèbres intercommunales de Saintonge a rapidement fait valoir ses atouts en développant dans un premier temps en son sein une activité complémentaire de marbrerie, qu'elle a poursuivie ensuite au travers de Funéthique, filiale qui a réalisé 1 million de chiffre d'affaires en 2016. « Cela a permis à la Sem de ne plus recourir aux entreprises privées et d'offrir ainsi une prestation complète aux familles », indique Patrick Lerognon. Autre avantage du passage en Sem : l'autonomie acquise en matière de ressources humaines, compétence sur laquelle la Spl PFPLR s'est appuyée à sa naissance en 2012.

Charente-
Maritime

Agglomération
de Saintes

Agglomération
de La Rochelle

Contact

PFPLR
Tél : 05 46 51 51 56

Forme de coopération

> Groupement d'employeurs



© Xavier Leoty.

Une dynamique de réseau

Depuis, une étape supplémentaire a été franchie par ces deux opérateurs. « Nous nous sommes rendu compte qu'il fallait du personnel à temps complet et le fidéliser, et l'inscrire dans une démarche de qualité », précise Patrick Lerognon. Un groupement d'employeurs dénommé Association de mutualisation du funéraire public (AMFP), d'un budget de 1 million d'euros, a donc été créé pour mutualiser les fonctions support et les personnels, en particulier pour procéder aux recrutements et à leur mise à disposition des deux Epl : 50 employés au total, dont 9 à Saintes et 15 à La Rochelle. Un avantage indéniable au regard d'une activité soumise à des pics fréquents qui rendent difficile la planification des calendriers de travail.

L'Association de mutualisation du funéraire public présente en outre l'intérêt de développer une démarche de réseau et des stratégies d'actions. Ainsi, un partenariat a été conclu avec l'Union du pôle funéraire public (UPFP), qui a lui-même signé un contrat avec la Maison des Obsèques, premier réseau mutualiste français du funéraire. Outre l'objectif de ne pas entrer en concurrence, le but est de pouvoir attirer les familles de défunts sollicitant les services funéraires par le biais de contrats de prévoyance obsèques. « Aujourd'hui, 20 % des convois sont liés à un contrat de ce type. Ils représenteront 40 % dans dix ans. Les banques et assurances qui proposent ces produits



Bernard Chaigneau

Président de la Sem Pompes
funèbres intercommunales
de Saintonge, maire d'Écurat

En quoi est-ce un atout d'avoir une activité publique dans le domaine funéraire ?

Le funéraire public est une alternative au secteur marchand. Nous représentons le service public. Il doit être mis en avant face à une activité commerciale pure et dure. Nous assurons un service de qualité sur le territoire. La courbe démographique indique un prochain papy-boom et donc une activité croissante du funéraire pour les années à venir. Des fonds de pensions se positionnent sur le marché en visant la réalisation de profits à court terme. De nouveaux acteurs du secteur mutualiste apparaissent également. Dans ce contexte, notre réseau en Charente-Maritime avec son logo et une marque commune est un véritable laboratoire pour le funéraire public.

Quels sont les avantages pour les familles ?

Si nous n'étions pas présents de cette façon, les prix des prestations s'envoleraient. La qualité du service que nous proposons est associée à un juste prix. Après un décès, les familles choisissent souvent l'opérateur funéraire à qui elles ont déjà eu à faire et ne font donc pas nécessairement le bon choix. Notre rôle est d'accompagner mais aussi d'aider les usagers.

Le groupement d'employeurs qui a été créé a signé une « union économique et sociale ».

De quoi s'agit-il ?

C'est une première en France. Il s'agit de la reconnaissance, au sein de la Sem et de la Spl disposant de personnels partagés, d'un traitement identique de leur représentation. Grâce au groupement d'employeurs, les deux sociétés se retrouvent au sein d'une « communauté sociale » et s'engagent à faire bénéficier les salariés des mêmes conditions de travail. Le groupement d'employeurs permet cette avancée sociale.

favoriseront donc les réseaux constitués. D'où l'intérêt de créer des synergies avec d'autres structures et d'augmenter notre visibilité », précise Patrick Lerognon. En 2016, 450 convois ont été réalisés à Saintes, 900 à La Rochelle, et 3 000 crémations au total.



Structures gonflables du lac de Causse.

B Brive : un GIE pour dynamiser l'activité touristique

Un groupement d'intérêt économique (GIE) a vu le jour en janvier 2014 pour développer l'activité touristique à l'échelle de l'agglomération du bassin de Brive. Cette nouvelle entité regroupe la nouvelle Spl Brive Tourisme agglomération et l'historique office du tourisme.

« Au départ, l'office du tourisme de Brive gérait une multitude d'activités sous un statut associatif », indique la directrice administrative et financière, Nathalie Condat. Accueil, information et promotion du territoire, mais également gestion d'équipements et organisation d'animations, ou encore mise en œuvre de chantiers d'insertion pour des personnes en difficulté à qui l'entretien des sentiers de l'agglomération était confié : la palette de ses missions était très large, bien plus que les standards de bien d'autres structures de ce type. Du côté de la collectivité, le besoin de développer l'activité touristique s'est fait sentir. Les élus locaux ont voulu passer d'une vitesse de croisière à la vitesse supérieure. En faisant évoluer la forme juridique de l'office du tourisme/de l'association, leur objectif était de disposer d'une ou plusieurs structures plus compétitives dans un contexte de

baisse des financements publics. « L'idée était de confier les activités commerciales de l'association à une Spl et de laisser l'office de tourisme exercer ses missions de base », explique Nathalie Condat. S'appuyant aujourd'hui sur un chiffre d'affaires de 1,753 million d'euros HT, l'association a donc conservé ses activités d'accueil, d'information et de promotion du territoire, de coordination des acteurs locaux, et également d'organisation des chantiers d'insertion. De sorte, elle a pu conserver les aides dont elle bénéficiait en matière d'emploi aidé et pour mettre en place les chantiers à destination des publics vulnérables.

À côté de l'office du tourisme, la Spl Brive Tourisme agglomération a été créée en novembre 2013. Un des points communs recherché par les deux collectivités actionnaires – la Communauté d'agglomération du bassin de Brive (150 000 euros) et

la ville de Brive (75 000 euros) – était de réduire les procédures administratives pour augmenter la réactivité. La Spl s'est vu confier la commercialisation et la réservation de séjours de groupes, l'organisation de séminaires et de congrès, la gestion de deux équipements hôteliers - segment important du marché - dont la résidence « Les Collines de Sainte Féréol**** » ouverte à l'année depuis 2009 pour répondre à un besoin d'hébergements haut de gamme sur le territoire. Avec ses deux licences d'entrepreneur de spectacles et une licence d'agence de voyage, ainsi qu'une boutique qui commercialise des produits dérivés, la Spl a su développer ses activités commerciales et assurer son autofinancement. Pour preuve, les résultats sont au rendez-vous et son chiffre d'affaires a augmenté depuis 2014 pour atteindre 4,377 millions d'euros HT cette année. « La Spl est perçue par les



Communauté
d'agglomération
de Brive

Contact

Brive Tourisme
Tél : 05 55 24 08 80
service.accueil@brive-tourisme.com
www.brive-tourisme.com

Forme de coopération

> GIE



Village de gîtes

élus comme un moyen d'efficacité car elle fonctionne comme une société privée », confie Nathalie Condat.

Trois structures pour une seule entité

Pour compléter ce montage, un groupement d'intérêt économique (GIE) est né en janvier 2014. Une nouvelle entité au service du développement du tourisme à l'échelle de l'agglomération. S'appuyant sur un conseil d'administration composé d'un président, d'un vice-président et de quatre administrateurs issus pour moitié de la Spl et pour l'autre de l'office de tourisme, le GIE Brive Tourisme définit une stratégie commune aux deux opérateurs du territoire.

Le principal objectif recherché est de mutualiser les moyens entre l'office du tourisme et la Spl. La structure au chiffre d'affaires de 700 000 euros regroupe ainsi les services transversaux nécessaires au bon fonctionnement des deux structures. Elle supporte les charges communes relatives à la direction générale, la direction administrative et financière, la communication et les ressources humaines. « Elle a le rôle d'une "holding" qui refacture ses charges aux deux autres via une clef de répartition », explique Nathalie Condat. Ce nouvel ensemble regroupe 70 collaborateurs permanents, faisant de lui le premier employeur touristique de l'ancienne région du Limousin. Un nombre d'employés qui double chaque année entre les mois de mai et septembre pour satisfaire les besoins saisonniers.



Yves Gary

Président de l'office
de tourisme et vice-président
du GIE

Pourquoi avoir décidé de scinder les activités touristiques au sein de deux structures ?

Au fil du temps, les activités commerciales de l'office du tourisme se sont développées. La ligne de séparation entre les activités traditionnelles et les nouvelles, plus commerciales, réalisées par ce même organisme devenait ténue. En même temps, nous ne voulions pas perdre le lien entre les types d'activités, de promotion et de dynamisation du territoire et celles plutôt commerciales et de gestion d'équipements. Il fallait absolument maintenir une cohésion d'ensemble. D'où ce choix d'avoir deux structures dans l'objectif de « booster » le développement touristique et l'activité commerciale.

Pourquoi le choix s'est-il porté vers la création d'une Spl ?

La Spl répond à une volonté de sécurisation juridique et à celle d'obtenir une plus grande réactivité dans la gestion des spectacles et des animations qui sont proposés aux touristes. Elle permet d'avoir une couverture plus large du territoire et d'améliorer la puissance d'action. Nous nous sommes donc dotés de véritables outils opérationnels. Par exemple, avec environ 33 000 entrées supplémentaires depuis 3 ans, soit une augmentation de plus de 40 %, Brive Festival, moment phare de notre programmation estivale depuis 13 ans, a ainsi changé d'échelle en termes de volume d'activité.

Pour quelle raison avoir opté pour la création d'un GIE ?

Ce GIE est la « maison commune » de la Spl et de l'office du tourisme où la coordination entre les deux s'effectue. Il est le « centre névralgique » des grandes orientations et l'outil permettant à tous d'aller dans la même direction. Il traduit la prise de conscience que le tourisme est une activité économique à part entière sur le territoire.



Le golf de Biarritz Le Phare, en centre-ville.

Un GIE fédère la marque « Biarritz Golf Destination »

Le GIE qui réunit les quatre plus beaux golfs de la Côte basque, dont deux gérés par des Sem, mutualise promotion et communication autour d'un Pass attractif pour une clientèle française comme étrangère. Retenue parmi les contrats de destination accordés par Atout France, la marque « Biarritz Golf Destination » voit plus grand avec un projet de Pass à huit golfs.

C'est un regroupement original, qui valorise et dynamise l'offre de golf sur la Côte basque. Valable toute l'année, le « Golf Pass Biarritz Côte basque » permet de jouer sur quatre parcours différents à un tarif préférentiel. Une aubaine pour les joueurs, rendue possible grâce au partenariat entre les quatre golfs. Mais aussi un formidable levier de communication et une source de revenus complémentaires non négligeables.

« Pour gérer ce partenariat, nous avons lancé il y a 20 ans une association qui semblait alors la formule la plus adaptée. Mais, au fil du temps, ce mode de gestion a trouvé ses limites, en particulier pour nos développements commerciaux », explique Claude Rousseau, directeur

général de la Société des Golfs de Biarritz, Sem moteur de l'initiative avec la Sem Golf du Makila Bayonne-Bassussarry-Pays basque. Les deux autres partenaires privés, le golf de Seignosse et le golf d'Arcangues, appartiennent respectivement aux chaînes Blue Green et Open Golf Club.

En 2011, le départ de l'un des golfs membres de l'association, situé dans le sud des Landes, a fourni l'occasion de faire évoluer le statut juridique. Résultat : la création d'un GIE en mars 2012. « Cette formule s'est très rapidement imposée car il s'agit d'un outil moderne et adapté à la gestion et à la commercialisation de notre Golf Pass 4 », explique Claude Rousseau. Et de préciser : « Le GIE donne une cohérence dans les actions

et le fonctionnement car les décisions se prennent rapidement. Sa grande souplesse d'organisation facilite vraiment le développement de notre activité. »

Une synergie de communication et de promotion

Le GIE a permis une mutualisation des moyens en termes de promotion et de communication, devenue collective et homogène. La clientèle française comme étrangère ne vient pas sur la Côte basque pour un golf particulier, mais pour une destination où elle pourra jouer sur différents parcours. Face à ce constat, il a été lancé une offre globale et cohérente entre les quatre golfs, capable de rivaliser avec des produits internationaux complets.



Côte basque

Contact

Golf Pass Biarritz Côte basque
Tél : 05 59 03 71 80
info@golfbiarritz.com
www.biarritzgolfpass.com

Forme de mutualisation

> GIE



Le Golf Pass permet de jouer sur quatre golfs à un tarif préférentiel.

© Claude Rodriguez



Michel Soroste

Président du Makila Golf,
adjoint au maire de Bayonne
et conseiller délégué à l'ACBA
(Agglomération Côte basque
Adour) en charge
de la mutualisation

Par ailleurs, le GIE est entré en contact avec l'aéroport de Biarritz, des hôteliers et des tours opérateurs pour se faire connaître et proposer à la clientèle des packages attractifs. Les quatre golfs ont développé leur potentiel et l'intérêt pour la destination. Les actions de communication se sont multipliées. Le Golf Pass se vend dans nombre de salons professionnels et grand public.

Cette stratégie gagnante continue sur sa lancée. Dans le cadre des douze contrats de destination accordés par Atout France, la marque « Biarritz Golf Destination » a été retenue. Un formidable booster pour attirer la clientèle étrangère. « Lorsque les bureaux d'Atout France à l'étranger sont sollicités sur des destinations, ils nous renforcent dans notre communication », se réjouit Claude Rousseau.

Étape suivante, la destination devrait bientôt se vendre sur 8 golfs - voire même peut-être 16 - en s'associant aux quatre parcours du Golf Pass Landes géré par le comité départemental du tourisme. Avec pour nom : Pass Biarritz Golf Destination. La cohérence et le succès autour d'une marque !

Makila Golf Bayonne et la Société des Golfs de Biarritz ont été le moteur de la création du Golf Pass Biarritz Côte basque. Leur statut commun de société d'économie mixte a-t-il facilité ce rapprochement ?

Ce partenariat s'est fait naturellement. D'abord grâce à la forme de ces deux Sem, dans lesquelles nos villes ont un poids important. La volonté des deux sociétés d'effectuer leur activité et leur développement en liaison forte avec des partenaires privés importants a également favorisé ce rapprochement.

Votre territoire bénéficie-t-il aussi de ce partenariat avec des Sem ?

Tout à fait. Car nos deux Sem ont évité l'écueil de l'isolement en s'associant dans leurs réflexions et dans leurs actions avec des partenaires privés locaux et avec des partenaires landais.

La mutualisation de savoir-faire et de moyens constitue-t-elle, selon vous, une solution pour l'avenir de votre territoire ?

Oui, et je suis bien placé pour le constater avec ma mission d'élus conseiller à l'ACBA (Agglomération Côte Basque Adour) en charge de la mutualisation. L'avenir de notre territoire, pour l'activité des golfs mais aussi pour de nombreuses autres activités, passe par la mutualisation de nos moyens et de nos actions, pour optimiser et améliorer nos performances. Tout le territoire en sera bénéficiaire, et les acteurs publics, dont nos deux Sem, en sont les moteurs.





Photo de gauche : Montignac-Lascaux II / photo de droite : Château de Biron

© Semitour Périgord

La Sem Semitour Périgord, spécialiste de la valorisation du patrimoine

Première entreprise touristique de la Dordogne, avec un chiffre d'affaires de 6,03 millions d'euros en 2016, la Sem Semitour Périgord gère les sites touristiques dont le département est propriétaire. Avec comme fer de lance du patrimoine périgourdin, la très célèbre grotte préhistorique de Lascaux, montrée dans sa totalité depuis 2016.

Depuis 1998 et la fermeture par le département de la Dordogne de sa régie de tourisme, la Sem Semitour Périgord assure la gestion commerciale des sites patrimoniaux du territoire. Détenue par le conseil départemental à hauteur de 80 %, et par des actionnaires privés dont la Caisse des dépôts et consignations et le Crédit Agricole Charente-Périgord, cette Sem gère plusieurs châteaux médiévaux et de la Renaissance ainsi que des lieux d'hébergements et de loisirs : campings, gîtes et villages de vacances. Elle propose et développe une offre touristique et de commerce local autour de sites culturels, dont celui emblématique de la grotte de Lascaux. Au fil des années, Semitour Périgord a su diversifier son offre de visites, s'appuyer sur une stratégie d'innovation et d'adaptation à une clientèle, en particulier étrangère,

de plus en plus nombreuse, et enfin relever le défi de faire vivre le patrimoine en milieu rural.

La Sem a été de toutes les étapes de la mise en valeur de la grotte de Lascaux, découverte en 1940, et de la promotion à l'échelle internationale de cette œuvre classée au patrimoine historique de l'Unesco. Elle a en effet accompagné les évolutions du site, de Lascaux II à Lascaux IV, et placé les nouvelles technologies au service de l'art pariétal. « Nous nous devons d'être à la hauteur de cette page de l'humanité qui doit se partager avec le plus grand nombre de personnes. Lascaux a, en plus, cette puissance d'attraction qui bénéficie aux autres sites touristiques de la Dordogne », indique André Barbé, directeur général de la Sem.

Un rayonnement international

Un premier fac-similé de la grotte - Lascaux II - a été présenté au public en 1983, attirant plus de 10 millions de visiteurs. Lascaux III voit ensuite le jour et fait passer ce site inestimable dans l'ère des nouvelles technologies et dans une dimension internationale. Pour cela, la Spl Lascaux Exposition Internationale, au capital de 300 000 euros détenu par le département de la Dordogne et la région Aquitaine, est alors spécialement créée en 2012 pour commercialiser une exposition itinérante de la grotte de 1000 m². Vendue jusqu'à 60 000 euros aux musées, elle est alors livrée dans 12 containers aux quatre coins du monde. « C'est un procédé qui n'existe nulle part ailleurs. Le "business model" permet de faire la promotion du territoire de la Dordogne durant la durée de l'ex-



Département
de la Dordogne

Contact

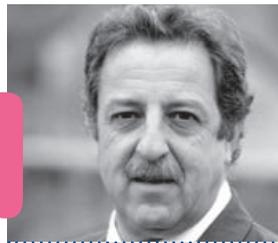
Semitour
Tél : 05 53 05 65 65
contact@semitour.com
www.semitour.com

Forme de coopération

- > Filiale
- > Directeur commun
- > Marque

position dans la ville d'accueil », précise André Barbé, qui devient en 2012 le directeur général commun de la Sem et de la Spl. Durant six mois en 2014, The Field Museum de Chicago accueille 325 000 visiteurs. Du 1^{er} novembre 2016 au 15 février 2017, le musée de Tokyo, quant à lui, a reçu 265 000 visites dont celle de l'empereur et de l'impératrice du Japon. Les musées de Houston, Montréal, Bruxelles, Paris ou encore Genève ont accueilli l'exposition. Avec des bénéfices à hauteur de 50 000 euros en 2016, le succès économique de la Spl est à la hauteur du projet.

Reproduction intégrale de la grotte, Lascaux IV a de son côté été ouverte au public le 15 décembre 2016 et devrait attirer 400 000 visiteurs annuellement. Pour réaliser ce projet, obtenu après un appel d'offre du conseil départemental, 84 salariés ont notamment été recrutés. À la manœuvre de cette réalisation hors du commun, l'Atelier des fac-similés du Périgord (AFSP), spécialisé dans la reproduction minérale de parois ornées préhistoriques depuis 2008, et devenu filiale de la Sem en 2013. S'appuyant sur le travail remarquable d'artistes locaux, l'AFSP crée également une cinquantaine de produits dérivés vendus dans de nombreuses boutiques de musées, certains d'entre eux ne faisant l'objet d'aucune concurrence. Pour la reconnaissance de son savoir-faire scientifique unique, l'AFSP s'est d'ailleurs vu attribuer en 2016 le label national « Entreprise du patrimoine vivant ». Un atout qui lui vaut la



Bruno Lamonerie

Président de la Communauté
de communes du pays
de Lanouaille, président
de la Sem Semitour Périgord

En quoi est-ce un atout pour le département de la Dordogne de confier la gestion de ses sites touristiques à une Sem ?

En 1998, lors de la création de la Sem Semitour, la volonté du département était d'impulser un véritable moteur économique et commercial au niveau touristique tout en gardant comme conditions sine qua non la conservation du patrimoine et la valorisation du territoire dans son ensemble. Vingt années d'exploitation prouvent que le défi est relevé, puisque notre département attire chaque année plus de touristes avec une offre qui a su se diversifier, s'adapter et créer des emplois de plus en plus pérennes.

En quoi le site de Lascaux contribue-t-il à l'attractivité des autres sites du territoire ?

Lascaux est incontestablement le site qui met en valeur tous les autres sites sur l'intégralité de notre territoire. En effet, une politique active spécialement en termes d'animation et d'innovation dans la visite de sites oblige tous les acteurs touristiques de notre département à offrir une haute qualité de service à nos visiteurs. Désormais, on ne vient plus visiter seulement Lascaux mais aussi découvrir le Périgord qui est devenu l'une des destinations préférées des familles.

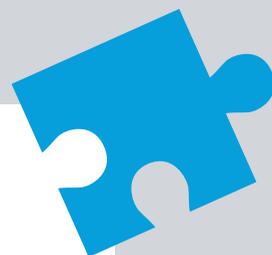
Quelle place occupe l'AFSP dans le rayonnement du territoire périgourdin ?

L'AFSP tient une part tout aussi innovante sur notre territoire. Rappelons que cette société a été rachetée en 2008 à la barre du tribunal et qu'il nous fallait trouver l'idée qui mettrait en valeur le savoir-faire des salariés de cet Atelier. C'est avec beaucoup d'envie, de passion et la maîtrise de procédés techniques uniques que les fac-similés de l'Exposition internationale Lascaux III et les parois de Lascaux IV ont été réalisés. Aujourd'hui détentrice du label national « Entreprise du patrimoine vivant », sa maîtrise dans l'art de reproduire nourrit des contacts et des projets avec le monde entier.

visite régulière d'entreprises étrangères, coréennes, russes et japonaises, et qui l'érige en vitrine d'un véritable savoir-faire artisanal local. Le label lui permet également d'accéder plus aisément à des appels d'offre à l'échelle nationale et de développer ainsi son chiffre d'affaires, de l'ordre de 3,5 millions d'euros en 2016.



Pour en savoir plus :



La Fédération des entreprises publiques locales a publié une série d'ouvrages réservés à ses adhérents pour présenter en détail les avantages, les contraintes ainsi que les modalités de constitution des formes de groupements suivants :

- **Les filiales de Sem** - Spécialisation, diversification, développement : osez la filiale. Mai 2014. 40 pages.
- **Groupement d'employeurs** - Epl : développez vos ressources humaine. Octobre 2013. 28 pages.
- **Groupement d'intérêt économique** - Epl : mutualisez vos forces ! Mars 2013. 28 pages.

Ces documents sont disponibles auprès de la FedEpl ainsi qu'en ligne dans la documenthèque sur l'espace Adhérents :

<http://www.eplonline.fr/doc-mode-emploi.php>



• Conception : O tempora
• www.otempora.com
• Décembre 2017



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

lesepl.fr

 @FedEpl  Fed Epl

