



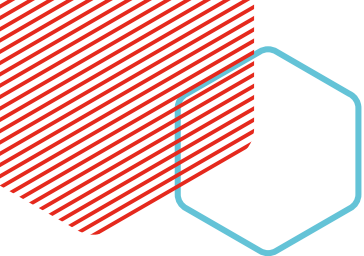
BANQUE des
TERRITOIRES



**RÉGIONS
DE FRANCE**

L'économie mixte au service de l'action régionale

Etat des lieux, enjeux et perspectives



ÉDITORIAL



Si depuis 2015, les Régions sont désignées comme cheffes de file du développement économique sur les territoires, la crise liée à la pandémie de COVID 19 a été de ce point de vue un test et une épreuve pour les régions face à l'ampleur du choc économique. Les Régions ont su relever ce défi et ont même vu leur rôle renforcé à l'occasion de la crise. Leur mobilisation pour soutenir l'ensemble des acteurs économiques a été massive. Aujourd'hui cette mobilisation a vocation à s'amplifier pour faire face aux nouveaux défis que posent désormais la relance et la nécessaire transformation de notre modèle économique et social, confronté au changement climatique, au défi énergétique et à la réindustrialisation.

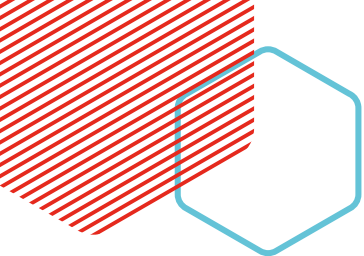
Cette action, les Régions entendent la mener en partenariat avec l'Etat, avec tous leurs acteurs des territoires, mais aussi avec leurs partenaires nationaux comme la Banque des Territoires. Les élections de juin 2020 ont confirmé par leurs résultats l'importance du travail conduit par les régions, mais aussi l'ampleur des défis que nous devons aujourd'hui affronter dans les territoires. L'élaboration des nouveaux Schémas Régionaux de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) sera un élément important dans cette contribution des régions pour renforcer la résilience, l'attractivité et la solidarité des territoires. Les défis de l'après-crise sont multiples : réindustrialisation des territoires et réinvention de l'industrie traditionnelle, transition énergétique, cohésion, emploi, formation... Les Régions, acteur clef au cœur des dynamiques des écosystèmes locaux et de leurs territoires, entendent agir activement au service du renouveau que nos concitoyens attendent.

Pour y parvenir, les Régions savent pouvoir compter sur des partenaires de confiance et proches des territoires comme la Banque des Territoires, pour optimiser tous les leviers à disposition des acteurs publics locaux.

Les Entreprises Publiques Locales font partie de ces leviers au service de l'action publique que nombre de régions mobilisent d'ores et déjà avec succès dans le cadre de leurs actions et qui pourront constituer demain des outils adaptés pour répondre aux nouveaux défis (tourisme, énergie, mobilités, formation, numérique, notamment). Réfléchir aux vertus des Entreprises publiques locales pour l'action publique régionale, c'est l'objet de ce guide réalisé par Régions de France et la Banque des Territoires. Il a pour modeste ambition de donner à voir des exemples de bonnes pratiques, des retours d'expérience et des conseils d'experts aux Régions et à leurs partenaires qui souhaiteraient explorer les avantages de l'économie mixte au service de l'action régionale.

*Carole Delga, Présidente des Régions de France,
Olivier Sichel, Directeur de la Banque des Territoires*





Dans une conjoncture récente marquée par une crise sanitaire exceptionnelle et par le ralentissement de l'activité économique nationale, les Entreprises publiques locales (Epl) ont fait front pour continuer à assurer les missions de service public dont elles ont la responsabilité. Les 1.354 Epl françaises, en tant que PME locales aux ressources non-délocalisables fortes de 62.550 emplois directs, ont un rôle de premier plan à jouer dans cette phase de transition qui s'ouvre, afin de favoriser l'attractivité des territoires et de contribuer directement à la relocalisation de productions clés pour le développement économique et social de notre pays.

Fortes de leurs compétences et missions renforcées par les lois de décentralisation successives, les Régions françaises occupent désormais une position stratégique en matière d'impulsion et de coordination du développement des territoires. Elles sont également une porte d'entrée incontournable pour l'accès aux financements européens, en tant qu'autorités de gestion des fonds structurels. Les défis posés aux Régions sont nombreux, à commencer par la transition écologique et économique.

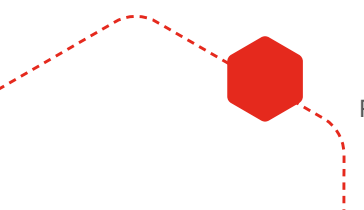
Avec le soutien de la Banque des Territoires et de l'ensemble de leurs partenaires, elles ont par conséquent vocation à prendre toute leur place dans l'affirmation des atouts de la « gamme Epl ». Les solutions offertes par les Sem, Spl et SemOp permettent précisément de répondre à ces attentes en matière d'aménagement et de revitalisation des territoires, de rénovation énergétique, ou encore d'attractivité économique et touristique. Le déploiement d'opérateurs intégrés tels que l'ARAC en Occitanie, la Sem Oktave dans le Grand Est, Solutions&Co dans les Pays-de-la-Loire ou encore la Sembreizh sont autant d'exemples emblématiques de montages innovants au service des projets durables des collectivités locales.

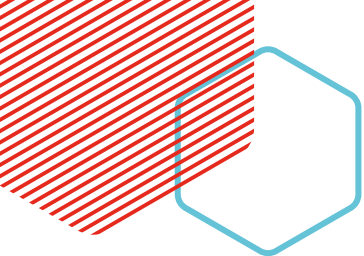
Les attentes des citoyens amènent également les collectivités et leurs Epl à envisager de nouveaux domaines d'intervention. Les services à la personne (petite enfance, restauration collective, services à domicile...) et la santé apparaissent ainsi comme de nouveaux horizons d'attentes de la part des populations en direction des collectivités territoriales et de leurs opérateurs. Par ailleurs, la crise sanitaire accélère la nécessité de repenser et renouveler le modèle de développement métropolitain, au-delà des missions traditionnelles des Epl d'aménagement et immobilières, afin d'envisager une approche de la construction de la ville permettant d'inclure les préoccupations environnementales.

Fidèle au sens de l'anticipation qui le caractérise, le mouvement des Epl a entamé une réflexion d'ensemble sur le renouveau des services publics locaux dans l'après-crise. Les enjeux se situent aussi bien en matière d'innovation et de recherche, que dans la nécessité de mettre en place de nouvelles formes de partenariats publics-privés permettant de garantir à la fois la maîtrise par les élus, la transparence de gestion et la performance des services du quotidien au meilleur coût. La mobilisation de l'échelon régional via le développement et la valorisation de la solution Epl apparaît aujourd'hui essentielle afin de concrétiser ces initiatives sur l'ensemble du territoire national.

Patrick JARRY

Président de la FedEpl





INTRODUCTION

Des premières lois de décentralisation de 1982 à la loi NOTRe en 2015, un mouvement continu a conduit les collectivités territoriales à exercer davantage de compétences. Dans cet environnement, **les prérogatives des Régions se sont étoffées, leur conférant un rôle de plus en plus stratégique dans le déploiement de l'action locale.** Développement économique, coordination des acteurs publics et privés du territoire, emploi et formation, aménagement, ou encore mobilité, sont autant de problématiques sur lesquelles elles sont mobilisées.

En parallèle, depuis 2014, avec l'introduction de la Contribution au Redressement des Finances Publiques (CRFP), de nouvelles contraintes financières et réglementaires pèsent sur l'ensemble des collectivités, accentuées par les réformes fiscales successives et les effets de la crise sanitaire.

Ainsi, **pour relever les défis posés par le renforcement de leurs compétences,** les collectivités territoriales ont décidé de **mobiliser** des opérateurs (les Entreprises Publiques Locales - EPL) **susceptibles d'apporter ingénierie, expertise et réactivité avec un usage raisonné de l'argent public.** Associant les objectifs du secteur public et la performance du secteur privé, ils participent en effet au développement du territoire en déployant les stratégies de politiques publiques des collectivités territoriales, actionnaires de leurs structures.

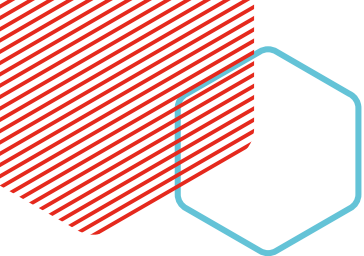
S'agissant plus particulièrement des Régions, **le mouvement de création des EPL a connu une dynamique très importante dans la dernière décennie,** aussi bien en nombre de structure qu'en termes de champs d'activités investigués. D'abord cantonné à des domaines circonscrits (logement et construction d'équipements publics essentiellement), l'appui des EPL à la mise en œuvre des politiques publiques s'est largement développé : elles constituent désormais un outil privilégié, marquant un changement de paradigme des modes d'exercice des politiques publiques régionales.

Depuis 2020, la crise sanitaire de la COVID-19 constitue un nouveau défi pour les Régions et leurs satellites. En tant que relais de premier plan sur les questions économiques et d'emploi notamment, les Régions ont en effet eu un rôle important à jouer dans la mise en œuvre des programmes nationaux et européens de relance. Leurs prérogatives sur le territoire s'en retrouvent ainsi une nouvelle fois renforcées.

Dans ce contexte, parfois mises à l'épreuve par les crises sanitaire et économique, **les EPL qui les accompagnent ont continué d'assurer leurs missions.** Ancrées dans les territoires, au service des stratégies régionales, **elles se positionnent en première ligne de la reprise économique** et constituent-elles aussi **un levier efficace dans les Plans de Relance développés par les Régions.**

A moyen et plus long terme, les EPL devront également répondre aux nouveaux besoins et enjeux des territoires. Il s'agira d'accompagner les Régions dans les transitions à l'œuvre dans notre société (transition écologique, économie du partage, économie de la donnée, ...). Elles auront par ailleurs pour mission de les appuyer dans la perspective du renouvellement





des schémas régionaux (SRDEII¹ et SRADDET²) et des évolutions institutionnelles à attendre (Projet de loi 3DS-4D, Plan Montagne, Plan de reconquête tourisme...).

Alors que de nombreux défis se posent, ce guide, conçu à destination des Régions et des EPL, vise donc à mettre en perspective le rôle et les usages de l'économie mixte à l'appui des politiques publiques régionales.

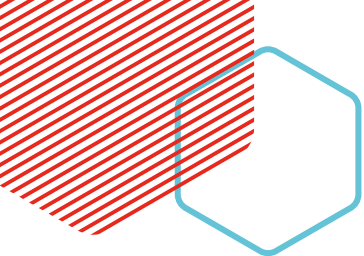
Son objectif est d'apporter une vision opérationnelle de l'apport des outils de l'économie mixte à l'action des Régions dans les domaines où elles ont directement la compétence comme ceux où elles constituent un relai stratégique. Il s'agit de mettre en avant, notamment à travers des retours d'expériences et témoignages de Régions, les possibilités d'intervention des EPL sur l'ensemble de la chaîne de valeur du développement territorial régional (de la réflexion stratégique sur les orientations des politiques publiques à la mise en œuvre opérationnelle des projets).

Ce guide se conclue par la formulation d'un **Vademecum à l'usage des Régions** qui vise à leur apporter un support pour :

- Appréhender au mieux les différentes modalités d'intervention offertes par les outils de l'économie mixte
- Alimenter leurs réflexions sur la mise en place ou le repositionnement de ces outils dans le contexte économique, institutionnel et social évoqué dans cette introduction.

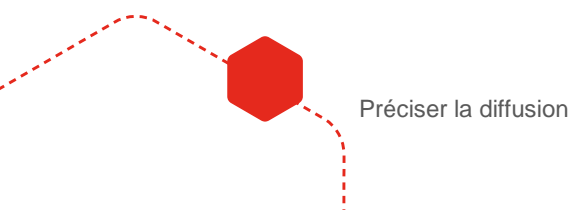
¹ SRDEII : Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation
² SRADDET : Schéma Régional d'Aménagement, de Développement Durable et d'Egalité des Territoires





SOMMAIRE

Modèles et caractéristiques de l'économie mixte	7
L'économie mixte : des modèles en profondes mutations	8
Quels outils de l'économie mixte pour quels besoins ?	12
Les champs d'intervention de l'économie mixte et les enjeux à l'échelle régionale	15
Panorama et typologie des EPL régionales	22
Les niveaux d'implication des Régions dans leurs outils EPL	23
Le panorama des EPL régionales en 2020	24
EPL Régionales et doctrines d'intervention	33
Les domaines historiques d'intervention : une évolution continue des métiers	34
L'évolution des EPL régionales : de nouvelles priorités et principes d'intervention portés par les Régions	37
De nouveaux enjeux pour l'économie mixte régionale : modalités et secteurs d'intervention en mutation	43
Structuration et pilotage des outils : Vademecum à l'usage des Régions	47
Une gouvernance et un pilotage appropriés au projet	49
Un modèle économique adapté aux objectifs de politiques publiques	52
L'optimisation des outils d'économie mixte au service des stratégies régionales	54
Annexes	57



01

**Modèles et
caractéristiques de
l'économie mixte**

L'économie mixte : des modèles en profondes mutations

L'objectif de renforcement du dynamisme économique et de l'attractivité des territoires constitue un enjeu majeur pour les acteurs publics locaux et les Régions en particulier, en tant que chefs de file du développement économique. Il s'agit de créer les conditions favorables au développement des territoires pour répondre aux besoins de leurs habitants et assurer l'accès aux services. L'enjeu est, à la fois, d'accompagner les dynamiques favorables à des territoires moins denses, apparues à la suite de la crise du COVID-19 et les évolutions sociétales de plus long terme.

Ce rôle donné aux Régions est le fruit d'une double mutation qui a également modifié les modalités d'exercice des Entreprises Publiques Locales (EPL) :

- D'une part, **l'évolution du contexte institutionnel et réglementaire** a accru leurs compétences
- D'autre part, **les évolutions sociales et sociétales** (écologiques, numériques, ...) constituent une transition multi-dimensionnelle à accompagner

Un environnement institutionnel et réglementaire en constante évolution

Les nombreuses évolutions institutionnelles dans la dernière décennie ont profondément modifié les conditions d'intervention de l'économie mixte, tant du point de vue du positionnement de leurs actionnaires publics historiques – confrontés à des contraintes croissantes – que des champs d'interventions portés, et de l'environnement réglementaire associé.



En effet, **de nouveaux transferts de compétences entre échelons de collectivités locales** (lois MAPTAM³ et NOTRe⁴) ont été opérés. Ce nouveau cadre de compétences se traduit notamment par la montée en puissance des échelons régionaux et intercommunaux, avec, dans certains territoires ruraux notamment, une véritable crise de la représentation communale. Ils ont ainsi **conforté la place des Régions comme chefs de file dans des secteurs stratégiques du développement territorial** : développement économique, aménagement du territoire, transition énergétique, mobilités...

Les pouvoirs publics ont par ailleurs entériné **de nouvelles priorités stratégiques**, faisant également évoluer le champ d'intervention des collectivités. Ainsi, un accent particulier a par exemple été mis sur des sujets tels que la lutte contre l'artificialisation des sols et l'étalement urbain (Loi ALUR⁵), la réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre et la transition énergétique (Loi TECV⁶) ou encore la gestion des déchets.

Dans le même temps, **les contraintes financières des collectivités se sont renforcées**. Elles résultent notamment d'une baisse continue des dotations entre 2014 et 2017, de différentes réformes fiscales (suppression totale de la taxe d'habitation sur les résidences principales entre 2020 et 2023, réduction des impôts de production en 2020...), et aujourd'hui des effets de la crise de la COVID sur les finances des collectivités.

Des mutations sociales et écologiques à accompagner

Les évolutions réglementaires ont donc conduit à une montée en puissance des collectivités territoriales, notamment les Régions, dans l'action publique locale. En parallèle de ces évolutions, **les collectivités territoriales ont également dû faire face aux mutations sociales et sociétales profondes à l'œuvre dans nos sociétés, nécessitant d'accompagner la résilience des territoires**.

Si certaines évolutions ont été accentuées par la crise sanitaire, des mouvements de fonds plus structurels viennent impacter les politiques publiques mises en œuvre par les collectivités en réponse aux attentes des citoyens, usagers, habitants en termes de transitions des territoires.

Ces mutations, dont certaines sont en lien directe avec l'action des Régions, concernent notamment :

- L'essor du télétravail, qui ouvre de nouvelles perspectives en matière d'aménagement économique et de création de tiers-lieux.
- La relocalisation des activités de production, le maintien de l'économie de proximité pour permettre une plus grande indépendance des territoires.
- L'autosuffisance alimentaire et la prise en compte de la dimension alimentaire dans les projets d'aménagement mais aussi en matière de restauration collective (cantines scolaires...).
- Le maillage du territoire en termes d'équipements publics et de lieux de solidarité.
- La lutte contre le mal logement et la précarité énergétique.
- L'accès au numérique.
- Le renforcement de la résilience des territoires et la lutte contre le réchauffement climatique.

³ loi n°2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles, dite « loi MAPTAM »

⁴ loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République, dite « loi NOTRe »

⁵ La loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové, dite « loi ALUR »

⁶ loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte

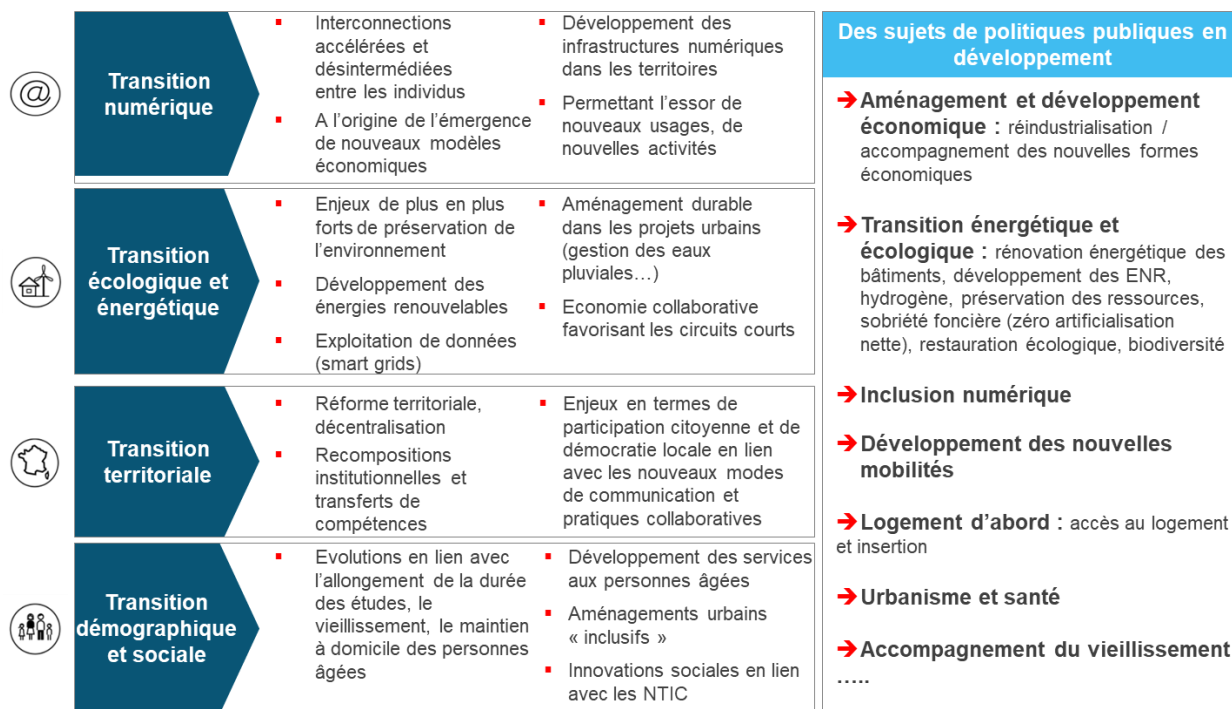


Illustration SCET : synthèse des grandes transitions et impacts sur les politiques publiques

L'économie mixte : un levier dans la mise en oeuvre des politiques publiques

Depuis son essor dans la seconde moitié du XXème siècle, l'économie mixte a démontré sa valeur ajoutée dans l'accompagnement des territoires à la mise en œuvre de leurs projets au service du développement territorial.

Pour relever le double défi d'une montée en puissance des missions qui leur sont assignées, et d'adaptation de leur territoire aux transitions à l'œuvre, les collectivités territoriales ont, de fait, largement mobilisé les opérateurs de l'économie mixte.

L'expérience montre que les EPL tirent leur force de la rigueur de la gestion publique associée à la souplesse de l'initiative privée. En tant qu'entreprises régies, pour l'essentiel, par le Code du Commerce, les EPL recherchent des performances de gestion, la création de résultat et la motivation des salariés comme des actionnaires. Dans le même temps, en tant **qu'entreprises publiques détenues tout ou partie par les collectivités locales**, elles interviennent dans le cadre des compétences des collectivités pour réaliser des missions ou gérer des services d'intérêt public.

L'ancrage territorial que leur confèrent leurs actionnaires (les collectivités locales) les conduisent à agir sur la création de valeur au plus près des territoires, en apportant des réponses adaptées à leurs enjeux et spécificités.

L'économie mixte peut ainsi être un moyen d'associer, au sein d'une société, la souplesse et la réactivité du management privé et la réactivité au service de l'intérêt général en agissant comme un **outil d'enclenchement opérationnel des projets**.

Se saisissant des évolutions de l'écosystème territorial, **les EPL peuvent être forces de propositions auprès des collectivités** pour les appuyer dans la mise en œuvre opérationnelle des ambitions, des projets, en apportant le bon niveau d'ingénierie, notamment sur l'ingénierie juridique et financière, élément facilitateur de l'enclenchement opérationnel.

Le choix du recours à l'économie mixte pour soutenir le développement territorial

- ▶ La recherche d'une mutualisation de l'ingénierie de projet, d'expérience et de moyens entre acteurs publics (et privés) pour faciliter l'enclenchement opérationnel des projets dans un contexte de raréfaction des ressources publiques
- ▶ La lisibilité de l'action publique à travers un opérateur interlocuteur/guichet unique auprès des entreprises et des particuliers.
- ▶ Le choix de maintenir une gouvernance publique sur des projets de long terme, à impact sur les territoires, tout en s'appuyant sur l'effet de levier financier du privé
- ▶ La nécessité de développer des palettes de montages juridiques et financiers permettant de développer des solutions robustes et pérennes en dehors des schémas classiques du privé, ou du tout public.

D'abord cantonné à des domaines circonscrits ; production et gestion de logements, aménagement, équipement du territoire, en particulier pour le déploiement ou le développement de services publics, **l'appui des EPL** à la mise en œuvre des politiques publiques s'est largement développée **sur l'ensemble de la chaîne de valeur du développement territorial.**

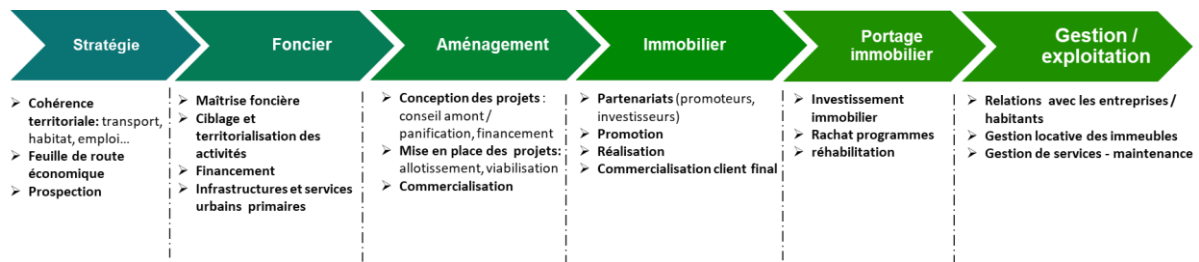


Illustration SCET : chaîne de valeur du développement territorial - aménagement

Elles peuvent ainsi accompagner les collectivités territoriales de la stratégie amont à la mise en œuvre opérationnelle des projets, et ce dans des secteurs d'intervention très large des politiques publiques : aménagement, habitat, mobilité, transition écologique et énergétique, services à la population, développement économique, etc...

Verbatim : témoignage d'une Région

Concernant la SPL IDF Construction durable dont la Région Île-de-France est actionnaire à 96 %, le témoignage de Mathias DOQUET-CHASSAING, Directeur général de la SPL :

« La SPL est un outil qui, par son lien étroit avec la Région (actionnaire à 96%), peut lui apporter une souplesse et un levier d'action pour faire valoir dans l'ingénierie contractuelle des clauses sociales et environnementales (ex: RSE, efficacité énergétique, développement durable, handicap), directement intégrées dans les appels d'offres.

Par son statut juridique de structure de droit privé, la SPL « IDF Construction durable » apporte également des avantages techniques importants pour la rapidité d'exécution et l'efficacité de l'action régionale (pas d'obligation de trésorier payeur, des délais de paiement très courts). La capacité de cette structure juridique à attirer le secteur privé est aussi un avantage important pour la Région. »

Plus récemment, malgré les difficultés économiques auxquelles elles ont été confrontées, les EPL ont également su accompagner les collectivités, et notamment les Régions, dans les enjeux économiques et d'aménagement liés à la crise sanitaire.

Le rôle de l'économie mixte dans la Relance

La Note de conjoncture 2021 de la **Fédération des élus des Entreprises publiques locales (FedEpl)**, met en évidence le ralentissement brutal de l'activité auquel les EPL ont dû faire face en 2020, avec une **baisse de leur chiffre d'affaires estimé à 11 %** touchant particulièrement les **secteurs du tourisme, de la culture et des loisirs**, premiers impactés par les mesures sanitaires.

Toutefois, elles ont su préserver un niveau d'investissement soutenu sur les territoires (près de **4,7 milliards d'euros** sur l'ensemble de l'année 2020, toujours selon la même source).

Cette résilience a été rendue possible par les mesures d'urgence mises en place par les pouvoirs publics et par le soutien de leurs actionnaires. En renforçant les fonds propres de leurs EPLs, ces derniers leur ont permis d'engager rapidement des projets, dans le cadre des politiques publiques locales et des programmes nationaux de relance de l'économie.

Les EPL participent ainsi pleinement à la Relance et à l'accompagnement des nouveaux modèles de développement territorial et économique.

Fortement présentes auprès des collectivités, elles constituent en effet un relai agile des politiques publiques de redynamisation pour accompagner les mutations socio-économiques, dont la crise sanitaire a été le révélateur (enjeux de relocalisation des productions et compétitivité économique ; facilité d'accès aux services publics, transition numérique, nouveaux modèles de partenariats public-privé...).

Quels outils de l'économie mixte pour quels besoins ?

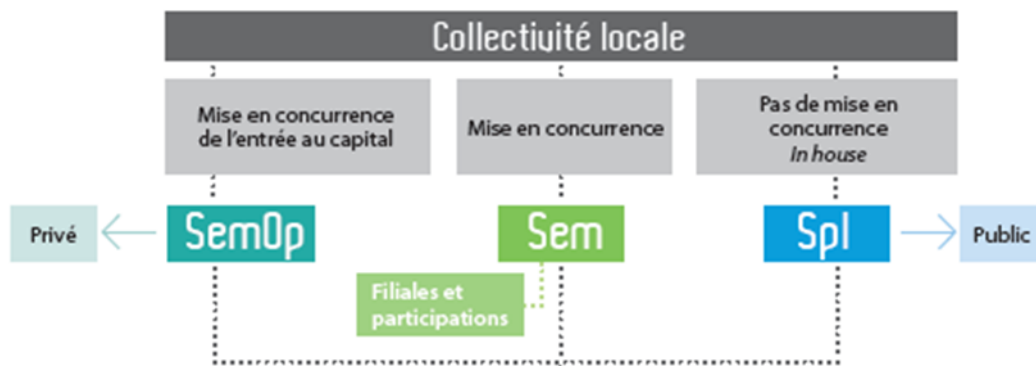
De la mise en place du modèle de la SEM dans les années 1920 à la création de la Société d'Economie Mixte à OPération unique (SEMOP) en 2014, la gamme des EPL n'a cessé d'évoluer et de se moderniser. Dans ce cadre, une palette d'outils diversifiés s'offre aux collectivités pour les accompagner dans le déploiement des politiques publiques, et ce dans la quasi-totalité de ces champs d'interventions.

Les spécificités de chacun des outils et leur complémentarité font la force d'une réponse agile de l'économie mixte à la diversité des projets et des choix de gouvernance des collectivités.

Les différents modèles juridiques de l'économie mixte : SPL, SEM, SEMOP

La palette de l'économie mixte n'a cessé de se diversifier depuis les premiers décrets-lois créant le statut de SEM.

Aujourd'hui, les collectivités disposent de plusieurs typologies juridiques d'outils d'économie mixte, souvent complémentaires, permettant d'appuyer la mise en œuvre de leurs politiques publiques :



Source : FedEpl – schéma de synthèse

Les Sociétés Publiques Locales (SPL)

Les SPL sont des sociétés anonymes détenues à **100% par des collectivités** ou leurs groupements (au sens strict). Elles n'interviennent que pour les collectivités qui en sont actionnaires et sur le territoire géographique de ces dernières ; dans le cadre de contrat passés avec ces collectivités actionnaires **sans mise en concurrence**, sous réserve que celles-ci exercent sur elles un contrôle analogue à celui qu'elles exercent sur leurs propres services (principe « in house »).

Les Sociétés d'Économie Mixte (SEM)

Les SEM sont des sociétés anonymes dont le capital est détenu **majoritairement par des collectivités** (entre 50 % minimum et 85 % maximum du capital social) – **et** d'autres personnes publiques ou **privées**.

Leur cadre d'intervention souple leur permet **d'intervenir** soit :

- **Pour le compte de leurs actionnaires** (collectivités et/ou autre), après mise en concurrence, dans la réalisation d'opérations d'aménagement, de construction, exploitation de SPIC ou toute autre activité d'intérêt général)
- **Pour des tiers** (publics ou privés)
- **Pour leur propre compte** (opérations de promotion immobilière, portage immobilier, ...).

Elles peuvent dans le cadre de leurs missions, et en lien avec les compétences de leurs collectivités actionnaires, prendre des participations dans d'autres sociétés ou créer des filiales pour porter la réalisation d'un projet, ou une activité de la société.

Dans la catégorie des structures SEM, est par ailleurs régulièrement évoquée la notion de SEM Patrimoniale, en tant qu'outil d'investissement public-privé. Il s'agit bien d'une structure juridique de type SEM, appelée patrimoniale en regard de son objet à savoir le développement et l'exploitation d'immobilier, souvent de nature économique. Au même titre que de nombreuses foncières de redynamisation, sont souvent constitués sous statut SEM.

Pour tout savoir, sur les SEM patrimoniales et les foncières, les guides dédiés de la Banque des Territoires sont disponibles sur la plateforme de la Banque des Territoires.

Les Sociétés d'Économie Mixte à Opération Unique (SEMOP)

Les SEMOP sont des sociétés anonymes détenues par une collectivité (entre 34% minimum et 85% maximum du capital social) et un ou plusieurs actionnaire(s) privé(s).

A la différence des SEM, les SEMOP sont constituées exclusivement pour l'exécution d'une **opération unique**, après mise en concurrence simultanée du contrat public, objet de l'opération/la mission, et de la prise de participation à l'actionnariat. Leur objet social étant strictement limité à la réalisation de l'opération/la mission, elles sont dissoutes à l'issue de celle-ci.

Une complémentarité des outils dans la mise en oeuvre de l'action publique locale

Les caractéristiques propres à chacun des outils permettent aux collectivités de disposer d'une gamme complémentaire de véhicules juridiques en regard de leurs besoins et projets sur leur territoire. **L'évolution des champs et modalités d'intervention de la gamme d'opérateurs de l'économie mixte a vu se développer sur les territoires des schémas de gouvernance d'économie mixte complémentaire.**

En effet, en mettant le projet au cœur de la réflexion de création ou d'évolution des opérateurs en place, il s'agit de **pouvoir activer le bon outil** pour permettre de répondre à des finalités complémentaires dans une logique d'efficacité et de cohérence de l'action publique.

La SPL agit en amont, « in house », c'est-à-dire sans mise en concurrence préalable ce qui permet une intervention sans délais pour ses territoires actionnaires et sous une gouvernance publique renforcée des projets. Elle permet ainsi notamment la réalisation d'opérations d'aménagement complexes ou l'externalisation de la gestion de services publics comme alternative à la régie.

Souvent complémentaire, la SEM, en tant qu'outil polyvalent intervenant dans le champ concurrentiel, apporte l'agilité opérationnelle, les effets leviers du privé et la possibilité d'agir pour son compte en investissant les fonds propres de la structure.

De plus en plus de territoires ont fait le choix de s'allier les capacités d'intervention d'un groupe d'outils au service de leur développement, afin de bénéficier des capacités et valeurs ajoutées de chacun des outils de la gamme, en fonction des enjeux de gouvernance, de modèle économique et de montage juridique opérationnel possible de leurs projets.

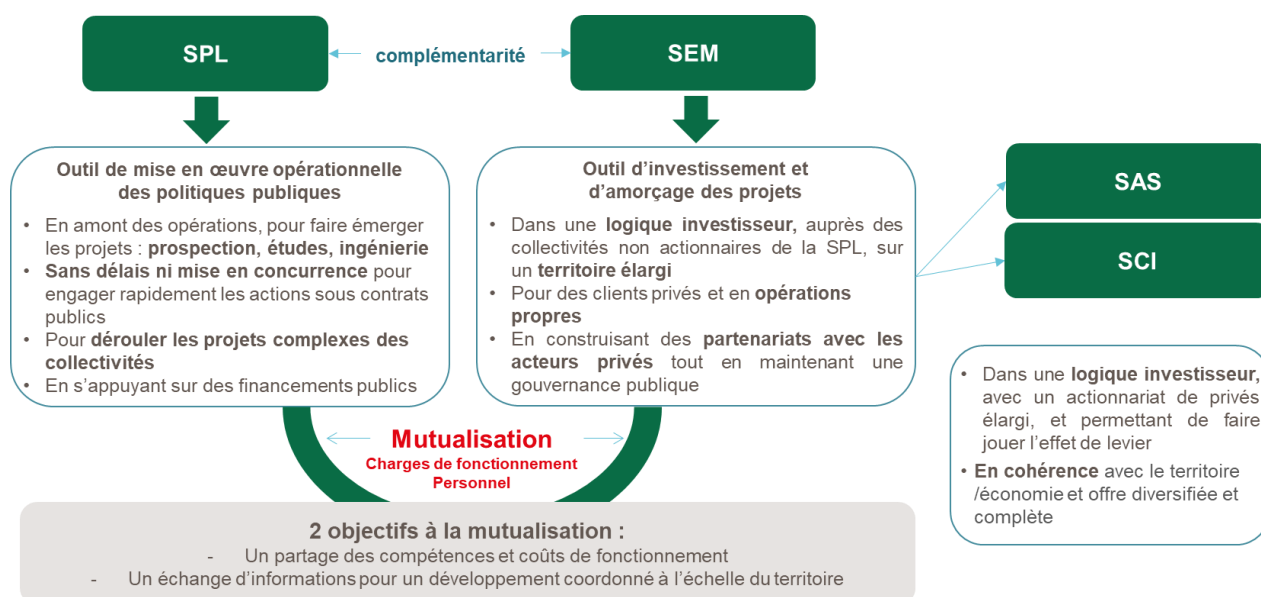
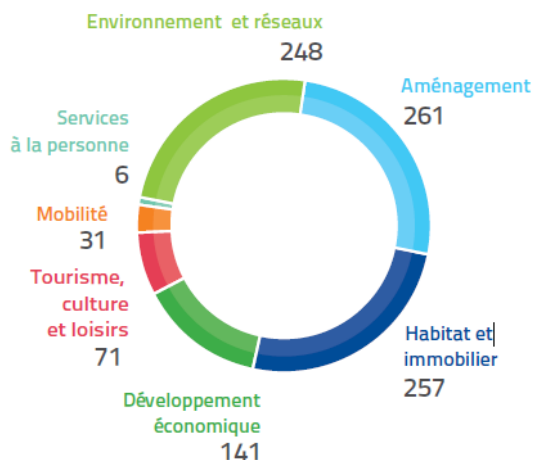


Illustration SCET d'un schéma type de groupe d'outils

Le dernier mouvement d'évolution structurelle de l'économie mixte concerne la **création de filiales ou d'acquisition de parts sociales dans d'autres sociétés dédiées aux développements des projets**. Ainsi, en 2020, 1 015 filiales ou prises de participation ont été recensées, contre 301 en 2017.

Filiales et prises de participations minoritaires des EPL en 2020

(source : EPLscope 2020 – FédéEPL)



Ce mouvement est particulièrement observé dans les SEM du domaine de la production d'énergie ou de l'investissement immobilier avec la création de société *ad hoc* à chaque nouveau projet, en filiale ou en co-investissement avec d'autres porteurs de projets.

Cette stratégie de filialisation permet notamment :

- D'externaliser le portage de l'opération et le risque,
- D'associer des acteurs privés spécifiquement intéressés au projet et de les impliquer dans le montage juridique et financier et dans la gouvernance des projets concernés
- De bénéficier d'un effet de levier maximisé sur les financements publics apportés, en associant d'autres partenaires privés

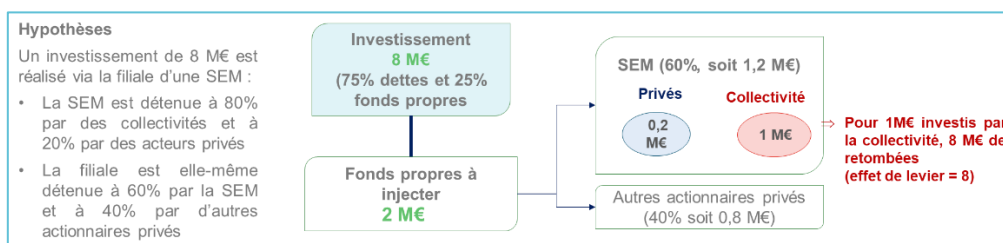


Illustration SCET : effet de levier sur les financements publics

Les champs d'intervention de l'économie mixte et les enjeux à l'échelle régionale

Le renforcement progressif du rôle des Régions et la diversification de leurs modes d'intervention

Au fil des réformes institutionnelles, les Régions ont vu leur poids institutionnel, stratégique et politique renforcé par le législateur. La fusion des Régions, opérée en 2016, a été assortie du renforcement de leurs compétences, avec l'ambition de leur conférer une responsabilité stratégique complémentaire aux compétences de planification et d'aménagement. **Ces nouvelles compétences s'ajoutent au rôle qu'elles détenaient déjà en tant qu'autorités de gestion des fonds structurels européens**, vecteur majeur du développement territorial, à travers la décentralisation des financements.

Les Régions jouent aujourd'hui un **rôle moteur, de pilotage, dans le développement économique et l'attractivité territoriale**, en matière de planification stratégique et de développement économique (SRDEII, SRADDET) :

- **Autorité de planification stratégique** : des projets structurants d'intérêt régional et de structuration des filières économiques, et en soutien à la relance à la suite de la crise sanitaire
- **Pilier du développement territorial** en tant que cheffe de file de la politique de développement économique, et de compétence exclusive en matière d'aides directes,
- **Moteur de la transition écologique et énergétique**, en appui des territoires,
- **Autorité en charge de l'organisation des mobilités** : intrarégionales, vers les principaux bassins d'emplois et pour les EPCI dépourvues d'Autorités Organisatrices de la Mobilités (AOM).
- **Acteur de premier plan des politiques de formation et d'emploi.**



Focus : les Régions au premier plan de la Relance

Les Régions se sont mobilisées durant la crise sanitaire à travers différents dispositifs de soutien aux entreprises :

- Participation au fonds de solidarité nationale mis en place par l'Etat,
- Soutien à la trésorerie des entreprises en complément du Prêt Garanti par l'Etat (PGE), et autres dispositifs de soutien (Fonds Résilience, avances remboursables)

Les Régions sont ainsi un acteur de premier plan dans la relance. En complément des dispositifs régionaux mis en place, les programmes nationaux (plan de relance, PIA 4) et européens (FRR, React EU), entrent pleinement en résonance avec les compétences régionales :

- L'économie, le soutien à l'industrie et aux filières (transformation, relocalisation, modernisation),
- L'écologie (transition énergétique, rénovation thermique),
- L'emploi, la formation, les compétences
- Mais aussi l'aménagement, le tourisme, le secteur médico-social...



Focus : les compétences et les moyens des Régions en 2020⁷



TRANSPORTS
& MOBILITÉ

25,1 %

10,8 Mds € de dépenses prévisionnelles, dédiées au transport de voyageurs (les réseaux des Transports Express Régionaux, TER, train ou car) en tant qu'autorités organisatrices depuis 2002. Ce budget couvre également la gestion des transports interurbains et les transports scolaires depuis 2017 suite au transfert de la compétence départementale. Les Régions interviennent aussi en lien avec le développement économique (transport fluvial, maritime et aérien, transport ferroviaire de marchandises)



ENSEIGNEMENT (1)

16,6 %

7,1 Mds € de dépenses consacrées à l'enseignement supérieur et aux lycées, avec un volet important consacré à l'investissement sur les équipements numériques.



EMPLOI &
FORMATION
PROFESSIONNELLE

11,1 %

4,7 Mds € de dépenses programmées dédiées à la formation et l'apprentissage. Depuis le 1^{er} janvier 2020 les Régions financent uniquement l'investissement sur les CFA. A la suite de la crise du COVID-19, des moyens supplémentaires ont été consacrés à la formation des demandeurs d'emploi, le soutien financier aux formations sanitaires et sociales (primes COVID).



ACTION
ÉCONOMIQUE (2)

6,0 %

En application des SRDEII, **2,6 Mds € de dépenses** programmées en 2020 en matière de soutien aux entreprises et à l'innovation dans différents secteurs économiques (agriculture, pêche, agro-industrie, artisanat, commerces et services, tourisme). Du fait de la crise sanitaire du COVID-19, un volet important des budgets a été consacré à l'aide aux entreprises.

4,9 %

AMÉNAGEMENT
DU TERRITOIRE ET
ENVIRONNEMENT



En application des SRADDET, **2,1 Mds € de dépenses** consacrées à l'environnement, à la transition écologique et à l'aménagement du territoire.

2,9 %

CULTURE, SPORT
ET LOISIRS



1,2 Mds € de dépenses consacrées au volet « culture, sports et loisirs » ; compétence partagée avec l'Etat et les autres collectivités.

⁷ Source des données et graphiques : « Les chiffres clés des Régions, édition 2020 », coédition de Régions de France et de la Banque des Territoires

Pour répondre à la montée en puissance de leurs compétences, les Régions ont progressivement développé des dispositifs d'appui complémentaires pour mener à bien leurs missions sur les territoires :

- **Le recrutement de compétences** dédiées au sein des services des Conseils régionaux ou des agences régionales, comme sur les enjeux touristiques à travers les Comités Régionaux du Tourisme (CRT) ou pour la promotion économique, à travers le développement de services en régie ou d'agence d'attractivité économique régionale
- **Le subventionnement** de projets avec le développement de lignes de financement dédiées sur des projets d'intérêt régional ou en complément de financement de projets des collectivités de leur territoire, au-delà de leur rôle d'autorités de gestion des fonds européens et nationaux
- **La mise en place d'outils de financement directs**, généralement sous forme de fonds, en intervention auprès des entreprises sous formes d'avances ou de prêts spécifiques

Cette diversité des modes d'intervention régionaux pose la question d'une complétude de la palette des outils au service de l'action publique. L'économie mixte, comme nous l'avons vu notamment avec les SEM, peut permettre aux Régions de rentrer dans une logique d'investisseur en maîtrisant la gouvernance de projets de long terme sur les territoires.

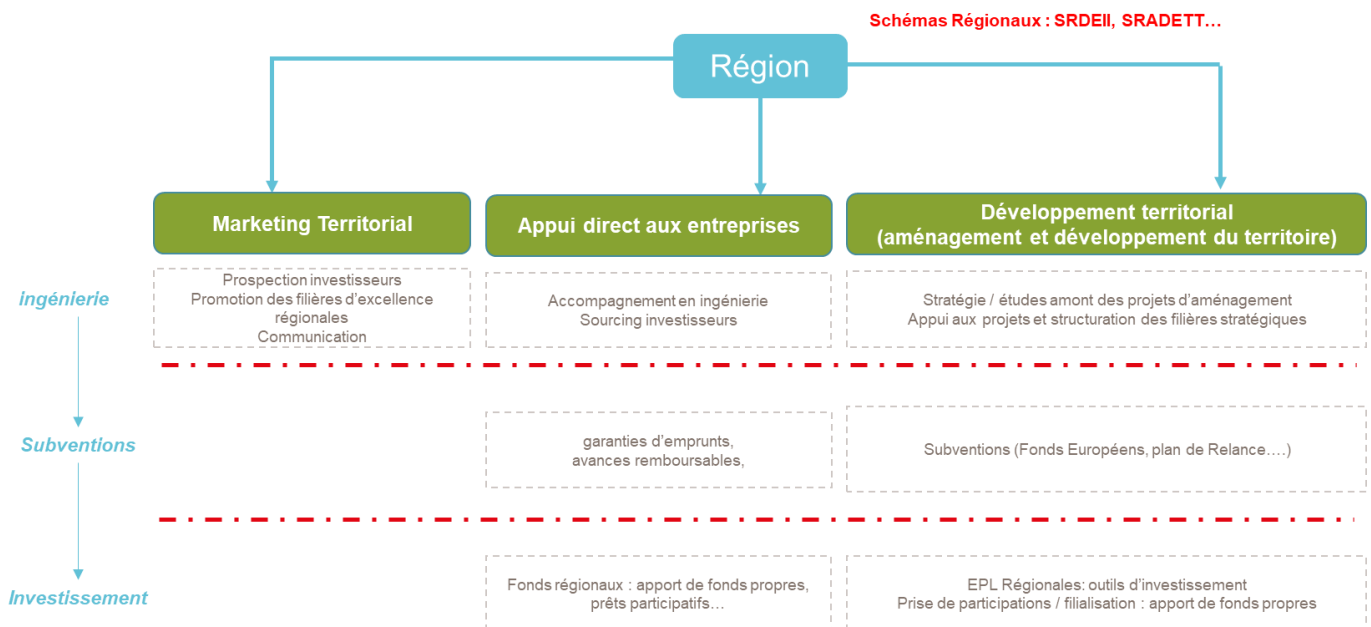


Illustration SCET des schémas d'intervention des Régions

L'évolution de l'économie mixte : l'élargissement des champs d'activités et les mutations de l'actionnariat

L'élargissement des champs d'activités de l'économie mixte

La tendance à la diversification de l'économie mixte se confirme depuis plusieurs années. Historiquement positionnées dans le domaine de l'aménagement, l'habitat et immobilier, les secteurs d'intervention des EPL se sont fortement élargis.

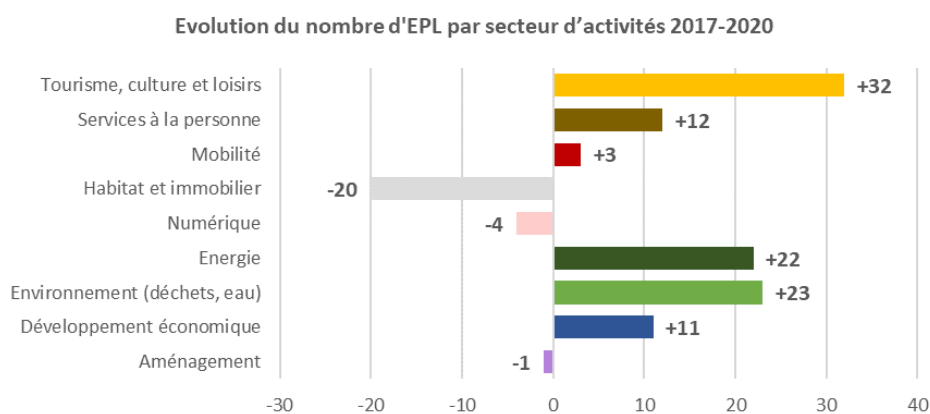
Ce développement des champs d'activités des EPL historiques a généralement répondu à une double ambition :

- D'accompagnement des collectivités territoriales (dont les Régions) dans l'évolution de leurs compétences et de leurs priorités stratégiques
- De renforcement de leur positionnement et de leur rentabilité, en s'appuyant notamment sur les synergies des missions des différents domaines d'activités du développement territorial

Cette évolution s'accompagne d'une croissance du nombre d'EPL présentes sur le territoire, notamment dans les secteurs suivants :

- **Environnement et réseaux** (+45 EPL depuis 2017*) – Déchets, eau-assainissement, numérique, énergie – et en particulier le secteur de la production d'énergie
- **Tourisme, culture et loisirs** (+32 EPL depuis 2017*) notamment la gestion d'équipements
- **Développement économique et services à la personne** (respectivement +11 et +12 EPL depuis 2017*)

* Nombre d'EPL supplémentaires ayant intégré ce champ d'intervention en tant qu'activité principale ou complémentaire depuis 2017



Source : FedEpl – traitement SCET



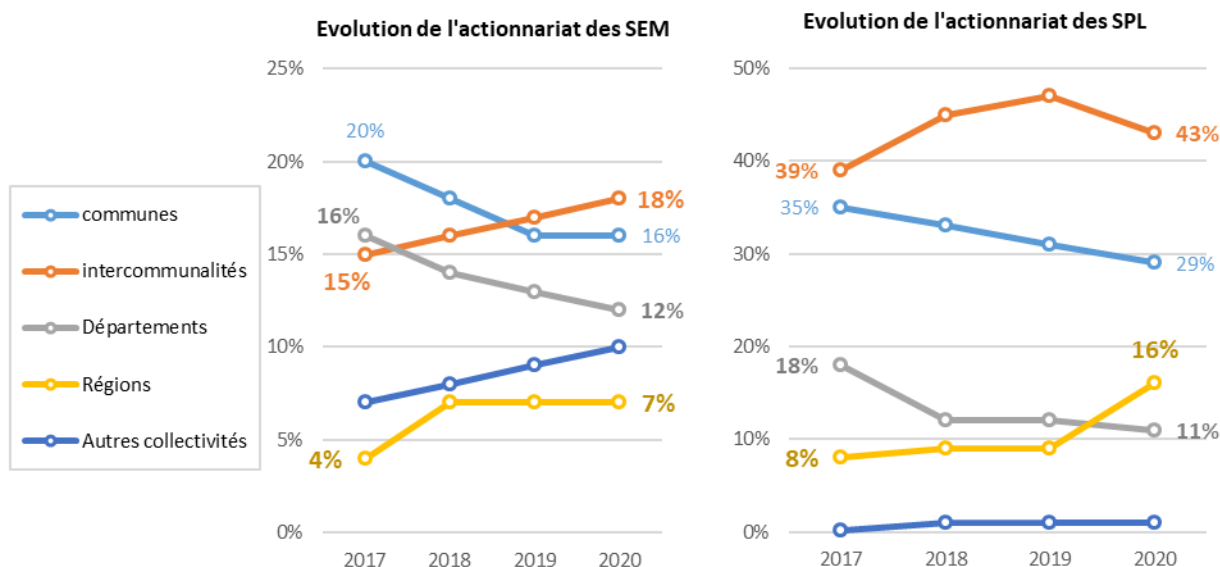
La diversification de l'économie mixte à l'échelle régionale

A l'échelle régionale, **le mouvement de diversification des EPL** s'est fortement accéléré à partir des années 2000 et 2010. En effet, les évolutions institutionnelles intervenues dans la dernière décennie ont profondément élargi ou renforcé le périmètre d'intervention des Régions et ont contribué à accroître leur présence dans l'économie mixte, à la faveur :

- **Des transferts de compétences aux Régions opérés par les réformes institutionnelles** (lois MAPTAM et NOTRe) ont conduit les Régions à entrer au capital d'EPL constituées aux échelles départementales, ou de créer leurs outils d'économie mixte, notamment dans le domaine des transports interurbains, mais aussi dans le champ du développement économique.
- **Des recompositions de périmètres résultant de la loi NOTRe** : la fusion des Régions a conduit à un périmètre d'intervention élargi, agrégeant des réalités économiques, sociales, géographiques parfois très contrastées. A la suite à ces fusions, certaines Régions ont opéré une rationalisation de leurs outils – mutualisation ou fusion d'outils assortie d'un repositionnement de leurs domaines d'activités (Occitanie par exemple).
- **Des nouvelles évolutions de compétences** – LOM de 2020, projet de loi 3DS – qui pourraient à terme aussi conduire au renforcement des outils d'économie mixte régionaux.

L'évolution de la gouvernance des EPL : une présence renforcée des Régions et des intercommunalités dans l'actionnariat

Les transferts de compétences évoqués précédemment ont amené les collectivités territoriales à profondément remanier les outils d'économies mixte à leur disposition. **Un mouvement de bascule dans l'actionnariat des EPL a été opéré, avec la baisse du couple communes-Départements au profit des Régions et des intercommunalités :**



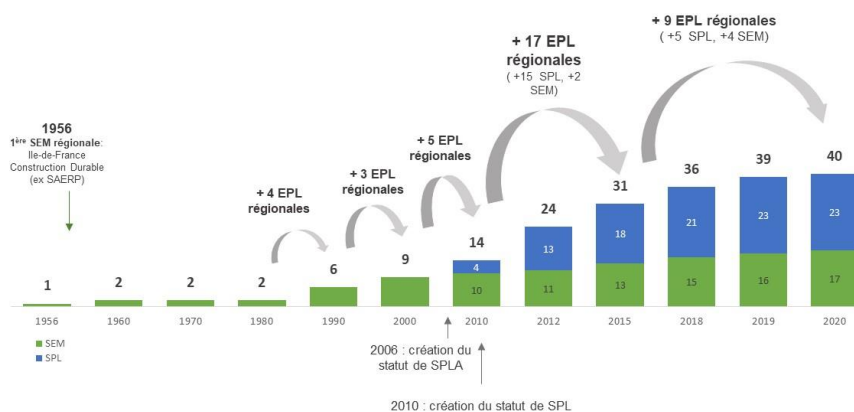
Source : FedEpl – traitement SCET

Les Régions ont aussi progressivement renforcé leur présence dans l'économie mixte locale :

- **En constituant et pilotant des opérateurs régionaux d'économie mixte, dans lesquels les Régions sont majoritaires au capital** ou disposent du statut d'actionnaire de référence, ces EPL intervenant en relai direct des politiques régionales.
- **En tant qu'actionnaire public minoritaire d'EPL**, qu'elles soient constituées historiquement autour d'autres actionnaires ou qu'il s'agisse de la création d'un nouvel outil, poussant ainsi à la mise en cohérence des politiques régionales sur les territoires, ou en activateur de projets.

Ainsi, depuis la structuration de la 1^{ère} SEM régionale en 1956 (SEM dédiée à la construction en Ile de France), le nombre d'EPL régionales s'est considérablement accru, avec un mouvement d'amplification important, notamment dans la dernière décennie :

- +17 nouvelles EPL régionales entre 2010 et 2015,
- +9 nouvelles EPL régionales entre 2015 et 2020



Source : Base de la FedEpl - traitement SCET

Ce recours croissant des Régions aux outils d'économie mixte répond à la logique d'activation d'une palette d'actions complémentaires.

Il s'agit d'une part **d'apporter une réponse efficiente aux enjeux des politiques publiques, dans une logique d'efficacité de l'action publique** : les outils EPL permettent de déclencher ou d'accélérer la mise en œuvre des projets des collectivités territoriales tout en favorisant les effets de levier dans le financement des projets. Cela permettant *in fine* d'optimiser les dépenses publiques et les moyens fléchés par les collectivités publiques.

D'autre part, l'objectif est aussi de **favoriser l'impact de l'action publique sur l'ensemble de la chaîne de valeur en disposant d'outils complémentaires** à ceux existants tels que les documents de planification, le personnel et les compétences dédiés en direct, l'appui à la demande par des incitations financières, comme cela est d'ores et déjà développé sur certaines politiques publiques. Ainsi, une SEM peut être prescripteur des subventions proposées par la Région dans un domaine précis et peut aussi accompagner les acteurs à monter leur dossier pour en bénéficier.

02

Panorama et typologie des EPL régionales

Les niveaux d'implication des Régions dans leurs outils EPL

Le degré d'intervention des Régions dans l'économie mixte est variable et répond aux modes d'organisation des Régions, aux priorités qu'elles se sont fixées et aux modes d'action des politiques publiques retenus par la collectivité.

D'une part, l'économie mixte apparaît en effet comme un moyen de mise en œuvre rapide et agile des objectifs et priorités régionales dans les champs de politiques publiques dont les Régions ont la compétence exclusive.

D'autre part, il apparaît que les Régions s'appuient souvent sur l'outil EPL dans le cas de champs d'intervention partagés avec les autres échelons de collectivités territoriales, dans une logique de subsidiarité ou d'appui aux territoires, et/ou de mise en cohérence de la stratégie régionale.

Ainsi, les différents degrés d'intervention régionale se distinguent entre deux modalités d'intervention :

- Une structuration intégrée des outils d'économie mixte avec une participation majoritaire de la Région dans la gouvernance
- Une logique d'intervention régionale partenariale, avec une prise de participation minoritaire

Cas de figure n°1 : une structuration intégrée des outils d'économie mixte, avec une participation majoritaire de la Région

Si certaines Régions portent la gouvernance d'outils d'économie mixte dédiés sur des champs d'intervention spécifique, certaines se sont structurées, notamment sur les dernières années autour de groupes d'outils. Il s'agit alors de constituer une offre de services autour d'opérateurs complémentaires sur de nombreux champs d'intervention régionaux (exclusifs ou partagés), où la Région est majoritaire dans l'actionnariat, et donc la gouvernance.

Chaque EPL qui constitue le groupe d'outils intervient alors sur une thématique de politique publique, dans une logique de complémentarité. Par exemple, la constitution en groupe d'outils de deux EPLs, l'une spécialisée dans la construction durable et rénovation énergétique, l'autre dans la production d'ENR – permet une intervention sur plusieurs maillons opérationnels de la chaîne de valeur de la transition énergétique.



Occitanie et Bretagne : des exemples de structuration de groupes d'outils à l'échelle régionale

La **Région Occitanie** s'est fortement structurée autour de groupes d'outils (SEM+SPL) qu'elle pilote, sur différents champs de politiques publiques

- ▶ Aménagement avec l'ARAC : SPL+SEM + filiales dédiées de la SEM sur les projets immobiliers à vocation économique, à dimension locale, ou pour le développement et la requalification d'hébergements touristiques de montagne
- ▶ Energie / Climat avec l'AREC : SPL + SEM + filiales SAS dédiées en production, rénovation énergétique, efficacité énergétique...
- ▶ Développement économique et attractivité avec l'AD'OCC : SPL + SEM

La **Région Bretagne** s'appuie sur une SEM de tête, la SEM d'aménagement SEMBREIZH qui s'est structurée en filiales sectorielles pour donner de la lisibilité et venir compléter l'offre de services de la SEMBREIZH :

- ▶ Développement d'immobilier à vocation industrielle avec BreizhImmo,
- ▶ Investissement dans les énergies renouvelables avec BreizhEnergie
- ▶ Opérateur de revitalisation dans les centralités bretonnes avec BreizhCité.

Cas de figure n°2 : une logique d'intervention régionale partenariale, avec une prise de participation minoritaire

Dans cette configuration, la Région intervient, au titre de minoritaire dans des EPL, en appui des stratégies locales et en cohérence avec les priorités régionales. La prise de participations au capital de SEM ou SPL « locales » permet ainsi de compléter les interventions directes des Régions dans l'appui aux financements de projets et à la logique de subventionnement.



L'exemple de la Région Hauts de France : une intervention en relai des outils locaux

La Région Hauts de France intervient principalement en maîtrise d'ouvrage directe ou en appui aux financements (en logique d'appels à projets ou de fonds de financement) des projets territoriaux. Elle a complété sa palette d'intervention par des prises de participation dans des EPL constituées au niveau local, répondant aux enjeux régionaux :

- ▶ Aménagement et développement économique en appui aux territoires
 - Delta 3 (SPL dédiée à l'aménagement et développement de la plateforme de Dourges), à hauteur de 17% du capital
 - Euralille, SPL d'aménagement autour du quartier Euralille - 10% du capital
 - Euratechnologies, SEM de développement du technopole quartier Euralille, à hauteur de 17% du capital social.
 - S3D, SEM aménagement et développement du dunkerquois - 7% du capital
 - Territoires 62, SEM d'aménagement du Nord-Pas-de-Calais, à hauteur de 7% du capital
- ▶ Développement d'équipements structurants pour l'attractivité Régionale
 - Nausicaa (17% du capital)
 - Vélodrome de Roubaix (exemple d'une prise de contrôle en tant qu'actionnaire majoritaire avec 55% du capital de la SPL)

Elle intervient en outre comme actionnaire de référence de la SEM Energie HDF (premier actionnaire du collège public avec 38% du capital) portant les projets de transition énergétique.

Le panorama des EPL régionales en 2020

Expression de la stratégie d'intervention régionale à travers l'économie mixte, deux natures d'EPL « régionales » sont ci-après distinguées :

- **Les EPL dans lesquelles la Région est majoritaire dans la gouvernance**, (plus de 50% du capital social) avec une forte implication dans la gouvernance, sur des domaines stratégiques ou d'intérêt régional
- **Les EPL dans lesquelles la Région intervient en logique partenariales, en tant qu'actionnaire minoritaire, ou actionnaire public de référence aux côtés d'autres collectivités**, dans une logique d'appui aux outils d'économie mixte constitués à l'échelle infrarégionale, de soutien aux politiques publiques portées par les collectivités infrarégionales ou pour permettre une « mise en cohérence » de l'action territorial avec les lignes directrices des stratégies régionales

Ces deux stratégies d'intervention ne sont pas exclusives l'une de l'autre, la Région pouvant constituer une structure de gouvernance régionale, en complément de son implication dans les outils infrarégionaux.

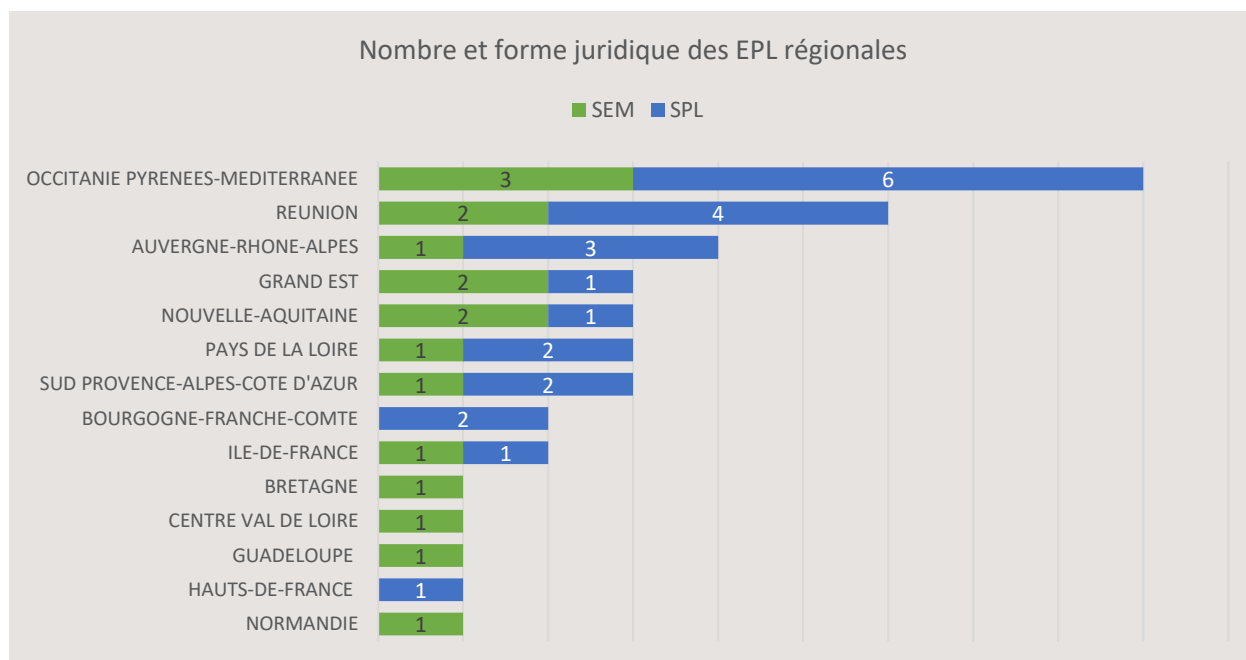
Les différents niveaux de participation des Régions dans les EPL de leurs territoires :



Source des données et graphiques de ce chapitre : Fédération des EPL, 2020 – traitement SCET

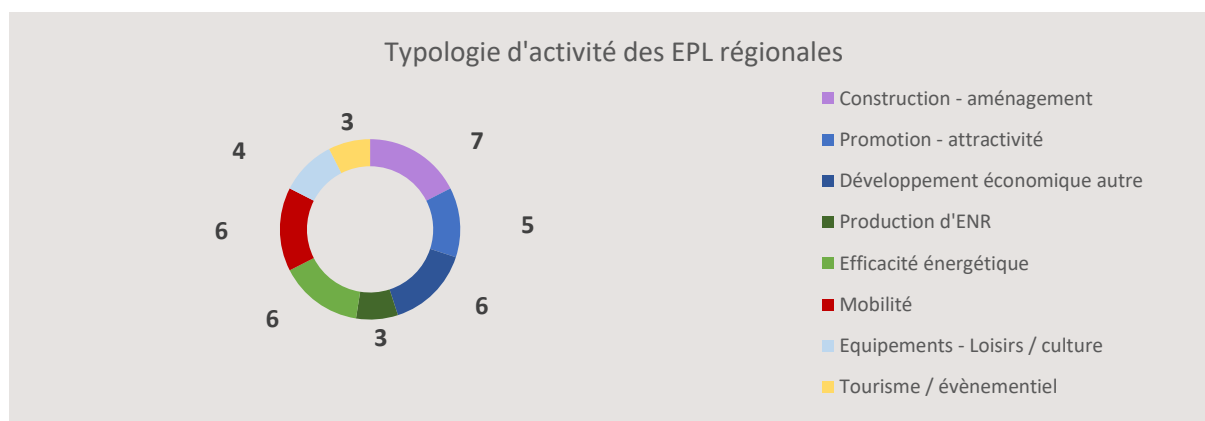
Les EPL détenues majoritairement par des Régions

En 2020, on recense **40 EPL Régionales**, dans lesquelles les Régions détiennent **plus de 50% du capital social**. Dans ces sociétés, la Région dispose donc, à travers sa représentation au Conseil d'administration, d'une gouvernance majoritaire sur les orientations de la société.



Les champs d'activités de ces EPL sont fortement diversifiés avec :

- **Une structuration des outils d'économie mixte autour de la construction et l'aménagement**, compétence historique des Régions, mais dont les métiers connaissent de fortes mutations,
- **Une intervention prioritaire dans le champ du développement économique**, soit dans la promotion et l'attractivité, soit dans le portage immobilier et l'appui à l'implantation d'entreprises,
- **Une présence croissance dans certains domaines d'activités** faisant suite aux réformes institutionnelles (Loi NOTRe, Loi sur la Transition Energétique) et à l'évolution des priorités régionales de politiques publiques. C'est notamment le cas de l'efficacité énergétique, la production d'Energies Renouvelables (EnR), et dans une moindre mesure, la mobilité (transports interurbains, gestion des flottes de véhicules ou des rames, généralement propriété de la Région).



Cartographie du territoire national



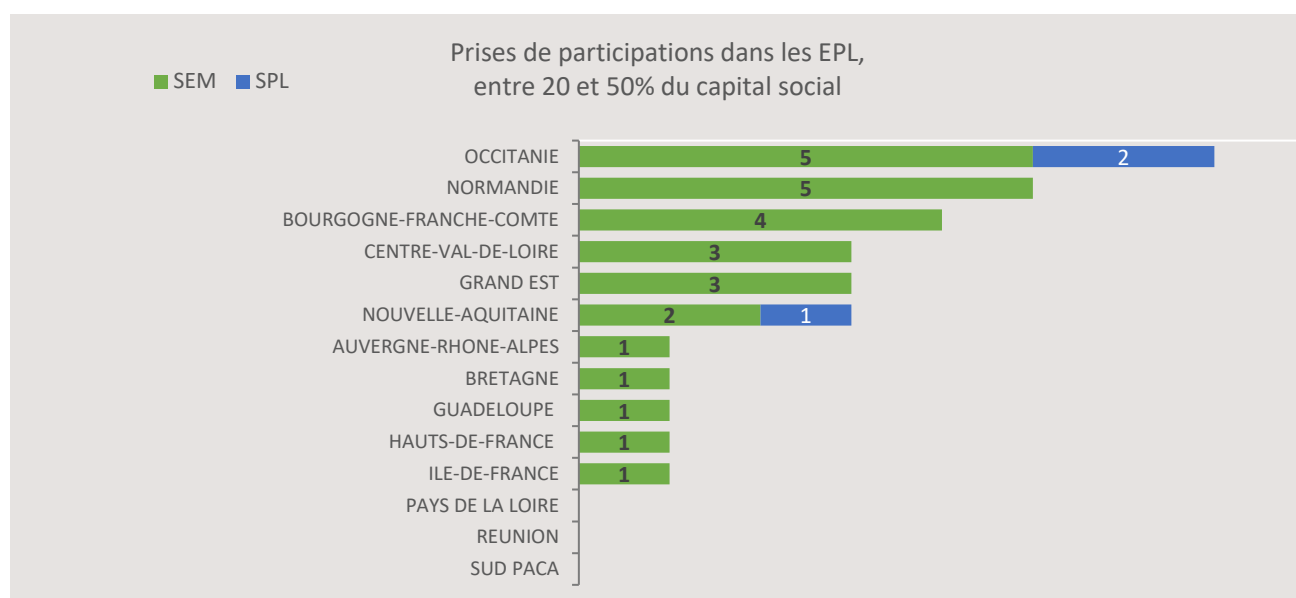
Les EPL dans lesquelles les Régions sont en relai avec d'autres collectivités

Concernant les EPL dont les Régions ne sont pas majoritaires au capital, celles-ci peuvent être regroupées en deux catégories :

- Les EPL dans lesquelles les Régions détiennent **au moins 20% du capital**, en étant généralement le premier actionnaire public de la SEM – par exemple la SEM Energie Hauts de France où la Région détient 38,56% du capital,
- Les EPL dans lesquelles les Régions ont **moins de 20% du capital, intervenant en soutien aux projets des outils d'économie mixte locaux** ou pour marquer un appui, parfois à la marge en termes de gouvernance, à un projet

Les EPL avec une participation régionale « structurante », entre 20 et 50% du capital social

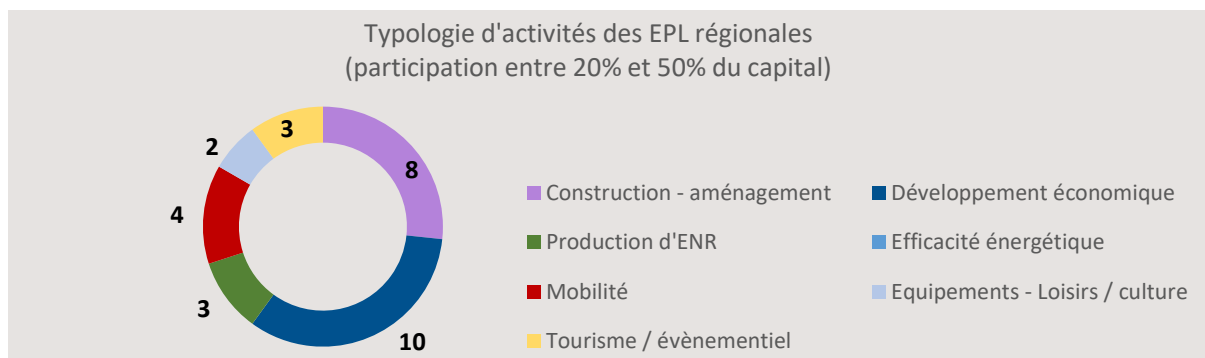
30 EPL dans lesquelles les Régions ont au moins 20% du capital social sont recensées en 2020.



Ces outils d'économie mixte, principalement constitués sous la forme de SEM, interviennent notamment :

- **Sur l'aménagement, soit à l'échelle d'espaces stratégiques, ou à l'échelle métropolitaine** sur des projets jugés d'intérêt régional. Exemple : à l'échelle de la métropole de Toulouse avec la SPLA Europolia, qui intervient sur les projets du Grand Matabiau et du pôle économique autour du MEET, en synergie avec Oppidea, la SEM de Toulouse Métropole.
- **En matière de développement économique**, notamment dans le développement de Technopoles ou dans l'appui à l'immobilier d'entreprises. Il s'agit alors de renforcer l'attractivité économique du territoire Régional en s'appuyant sur des espaces économiques stratégiques.

- **En appui au développement d'équipements structurants**, à l'échelle régionale à vocation économique ou touristique. Exemple : Plateforme multimodale de Perpignan-Saint-Charles, Aéroport de Châteauroux Déols.

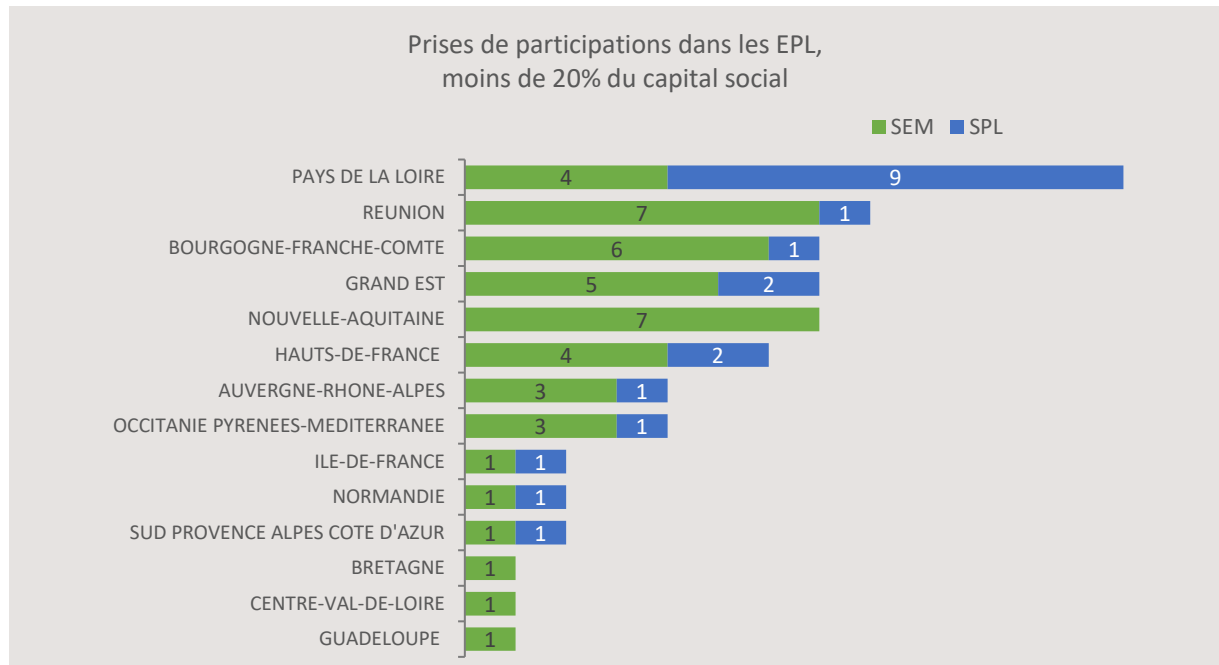


Cartographie du territoire national

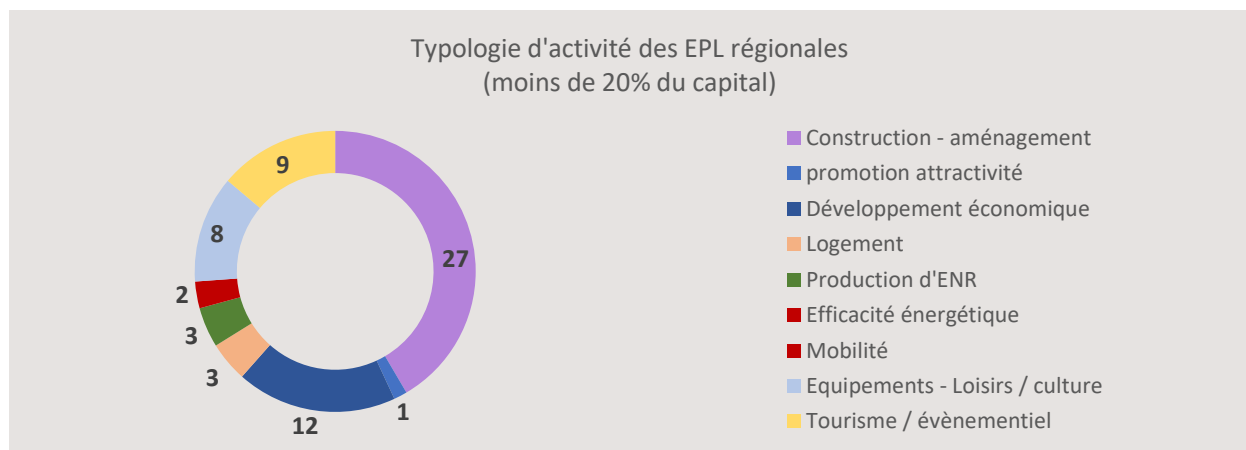


Les EPL ayant une participation régionale minoritaire : à moins de 20% du capital social

Il s'agit de la majorité des EPL (65 recensés en 2020) dans lesquelles les Régions sont à la gouvernance, avec des domaines d'intervention beaucoup plus diversifiés. La Région intervient alors généralement **dans une logique d'appui aux dynamiques territoriales en cohérence avec les stratégies régionales** – tourisme, aménagement, développement économique ...



Ces prises de participation peuvent également répondre à la qualification de projets d'intérêt régional, pour lesquels la Région a été sollicitée afin de compléter le tour de table investisseur, agissant ainsi en relai de financement des opérateurs locaux.



Les projets de création, prise de participation ou transformation d'EPL régionales

De nombreux projets de création d'EPL régionales ont émergé au cours de l'année 2020 et 2021 pour porter de nouveaux sujets d'intervention en s'appuyant sur l'économie mixte.

Dans le secteur du tourisme

En soutien aux exploitants fortement affectés par la crise sanitaire et pour accompagner le déploiement de nouveaux modèles de tourisme, plusieurs **projets de constitution de foncière tourisme** à l'échelle régionale ont émergés :

- Une première foncière régionale créée fin 2020 comme filiale de la SEM régionale Solutions&co à l'échelle de la Région Pays de la Loire
- Des réflexions en cours à l'échelle de la Région Grand-Est et de la Collectivité de Corse

Dans le domaine des mobilités

Dans la perspective de l'ouverture à la concurrence des transports régionaux (TER), **la Région Grand Est a lancé la réflexion de constitution d'une SPL dédiée à la mobilité, pour l'accompagner dans le pilotage de sa compétence ferroviaire.** Elle aura pour mission de produire des études et piloter les appels d'offres mais assurera également la gestion et le renouvellement du patrimoine, notamment du matériel roulant (trains et cars)

Dans l'accompagnement au développement d'infrastructures d'intérêt régional – économiques, touristiques

Les réflexions portent sur la structuration d'opérateurs pour porter des projets de développement économique, comme par exemple :

- Pour la Région Occitanie, la constitution en 2021, d'une SEMOP chargée de piloter l'opération d'aménagement puis l'exploitation du site portuaire de Port-la-Nouvelle, dans l'Aude, en vue de structurer une filière industrielle de l'éolien en mer flottant et de l'hydrogène vert.
- A l'échelle de la Région Ile de France, la réflexion sur la constitution d'un opérateur d'économie mixte pour piloter l'aménagement et la gestion des bases de loisirs régionales, jusqu'à présent confiées à un opérateur privé. La SEM devrait être créée au dernier trimestre 2021.

En parallèle des projets de création d'EPL, des Régions ont entamé des réflexions pour une montée en gouvernance dans le capital de SEM existantes pour leur permettre de renforcer leurs moyens financiers pour la mise en œuvre de projets au service du développement régional ou pour appuyer les territoires départementaux / intercommunaux, généralement dans le cadre d'une évolution du Plan stratégique à Moyen Terme (PMT) de ces opérateurs.

Ainsi **40 scénarios d'évolution du capital de SEM avec confortation d'une Région comme actionnaire ont été recensés**, notamment dans le cadre de création d'opérateurs de la relance économique des territoires.

EPL Régionales et doctrines d'intervention

Retours d'expérience
et focus opérationnels

Si les premières EPL constituées par les Régions étaient positionnées sur des domaines d'activités très circonscrits, correspondant à leurs compétences historiques (construction des lycées, équipements d'enseignement supérieur ou à rayonnement régional), ces EPL ont vu progressivement leur gouvernance engager un élargissement de leurs champs d'activités.

En effet, au fil des réformes institutionnelles et des transferts de compétences aux Régions, celles-ci ont eu davantage recours à l'outil EPL, d'autant plus que les modalités d'intervention des outils de l'économie mixte se sont élargies en s'adaptant aux logiques d'intervention des collectivités.

L'intégration de champs d'activités complémentaires pour renforcer leur positionnement, améliorer leur rentabilité et répondre à des attentes nouvelles des administrés ou des entreprises, ont également contribué au développement des EPL.

Cette partie du guide présente un état des lieux, non exhaustif mais illustratif, des différents secteurs de politiques publiques sur lesquels les Régions ont fait le choix du recours à l'économie mixte, en mettant en évidence des retours d'expériences concrets sur les territoires.

Les domaines historiques d'intervention : une évolution continue des métiers

La construction et l'aménagement

La structuration des outils dédiés à la construction et l'aménagement

Les premières EPL dédiées ont été créées à la fin des années 1950 : la Société d'Aménagement de la Région Parisienne (SAERP) en 1956, devenue la SPL Ile de France Construction Durable, ou la Société pour l'Aménagement et l'Équipement de la Bretagne (SEMAEB) en 1957, rebaptisée aujourd'hui la Sembreizh.

Ces EPL régionales ont généralement conservé leurs activités de départ (bien que dans certaines Régions la construction et l'entretien des lycées a pu faire l'objet d'une ré-internalisation en maîtrise d'ouvrage régionale) tout en élargissant progressivement leur intervention. Sur des projets de compétence régionale ou auprès des collectivités du territoire, notamment sur des projets :

- De construction d'équipements publics structurants à l'échelle Régionale (Université, Musées ou lieux d'exposition) mais également d'équipements à l'échelle locale – avec notamment les Maisons ou Pôles de Services et Pôles Santé
- De construction d'immobilier d'entreprises pour les opérateurs privés
- D'opération d'aménagement économique à résonance régionale



L'élargissement des domaines d'intervention et l'intégration de nouvelles problématiques (renouvellement urbain, santé, développement durable)

Pour répondre à de nouveaux enjeux de développement territorial, les EPL régionales de construction et d'aménagement ont, pour nombre d'entre elles, intégré de nouveaux métiers et développé leurs compétences au service des collectivités.

Cet élargissement de leur positionnement a pu passer par la réalisation d'activités complémentaires au développement territorial, tels que le développement économique ou le développement durable. Il a également pu avoir lieu dans une logique de renforcement des outils d'intervention sur la chaîne de valeur, avec le déploiement d'outils spécifiques réunis en groupe d'outils. Le renforcement des synergies et les mutualisations entre outils permettant de consolider mutuellement les expertises métiers des sociétés et de conforter les portefeuilles d'activités et domaines d'intervention.

Les EPL ont ainsi pu répondre ainsi aux attentes de leurs Régions actionnaires et à leurs priorités stratégiques :

- Le développement de nouveaux principes de **construction durable**, en intégrant dès la phase de construction les problématiques de gestion et d'efficacité énergétique, voire de production d'ENR intégrée aux bâtiments,
- Les **enjeux du renouvellement urbain et de la requalification immobilière** pour répondre aux enjeux de sobriété foncière et de « zéro artificialisation nette »
- Le déploiement de **nouveaux services locaux** dans les territoires en appui des politiques publiques – la lutte contre les déserts médicaux avec les Maisons de Santé ou l'accès aux services publics avec les Maisons de services (maisons *France Services*) ; ...

L'élargissement de ces domaines d'intervention **s'est conduit en lien avec le déploiement d'autres outils d'économie mixte à l'échelle régionale**, notamment sur les problématiques de transition énergétique, production d'ENR, ce qui permet de mutualiser les expertises et de compléter la palette d'intervention sur l'ensemble de la chaîne de valeur.



Le développement économique et la structuration des filières

La logique d'intervention sur l'immobilier économique en soutien à la structuration des filières

L'intervention des outils d'économie mixte régionaux sur l'immobilier économique leur permet de faire levier quasi directement dans le déploiement des stratégies de développement et structuration des filières sur leur territoire.

La logique d'intervention en « hard » en tant qu'outil investisseur immobilier permet ainsi de faciliter l'implantation des entreprises sur des filières prioritaires et donc :

- **De maîtriser les destinations des implantations économiques**, cohérentes avec les stratégies d'aménagement et de développement économique régionales,
- **De répondre aux stratégies de développement économiques régionales** en proposant des solutions immobilières sur des filières stratégiques, dans une logique de proximité avec les activités de R&D ou d'Enseignement supérieur pour favoriser les synergies et échanges pour constituer des pôles économiques stratégiques.
- **De créer des dynamiques locales en agissant comme outil d'amorçage des projets**, au service de l'émergence et du déploiement de filières.

Dans certains cas les Régions investissent également dans des outils mono-activité, dédiés au déploiement d'une filière ou d'un projet stratégique, à l'instar de la SEM SAPHYN Normandie, dédiée à la création d'un centre R&D autour de l'application du nucléaire dans le domaine de la Santé.

Verbatim

Concernant la SEM IDF Investissements et Territoires dont la Région Île-de-France est actionnaire à 55,4 %, le témoignage d'Olivier PAGEZY, Directeur général de la SEM

« La SEM IDF Investissements est encore une structure récente, dédiée aujourd'hui principalement à l'immobilier d'activité, mais qui pourrait à termes élargir son action à d'autres aspects du développement économique.

La relation très étroite nouée par cette SEM patrimoniale avec la Caisse des Dépôts qui peut, si elle le souhaite, intervenir en co-investisseur, est un partenariat important permettant d'agir en complémentariable, avec une répartition des rôles claire et des effets de levier ad hoc en fonction de la taille des projets".»



L'intervention sous forme d'agence de développement économique, de promotion territoriale

Le déploiement de stratégies d'attractivité régionales, de structuration de filières et relocalisations d'activités, en lien avec les schémas directeurs régionaux, par le biais d'EPL constituées sous forme d'agence de développement économique, peut permettre à la Région de disposer d'un outil complémentaire au sujet de l'immobilier économique.

Les agences de développement agissent ainsi comme **guichet unique pour l'accompagnement des entreprises et porteurs de projets, mais également des collectivités**. Elles interviennent notamment dans :

- Le développement des projets, la recherches de débouchés, la mise en réseau et mise en relation entre les collectivités et porteurs de projets,
- L'identification d'outils de financement des entreprises,
- L'aide à l'innovation et l'internationalisation,
- La promotion territoriale et développement de marques de territoire (« Sud de France » Occitanie) ou labellisation (« Vogue & Vague » en Pays de la Loire)

L'intervention par le biais de ces opérateurs permet ainsi aux Régions de **flécher les investissements sur le territoire tout en associant les acteurs privés** dans la gouvernance pour enclencher des dynamiques de croissance et d'attractivité pour les territoires.

Les agences de développement et d'attractivité régionales sous statut EPL



Agence Régionale de Développement, d'Investissement et d'Innovation de la Réunion (créée en 2002)



SEM+SPL Solutions&Co Pays de la Loire (créée en 2009)



Agence Economique Régionale de Bourgogne Franche Comté (créée 2013)



SPL + SEM Ad'Occ Occitanie (créée en 2018)



L'Agence de Développement de la Normandie (ADN ; créée en 2016)



L'évolution des EPL régionales : de nouvelles priorités et principes d'intervention portés par les Régions

Le tourisme

La mutualisation des leviers d'intervention : l'exemple d'une structuration des réflexions à l'échelle des massifs

Les enjeux de préservation des ressources et du réchauffement climatique apparaissent prégnants pour les massifs de moyenne montagne, eu égard aux tendances actuelles du réchauffement climatique et des prévisions des experts (+1°C observé sur le siècle en France, 1,5 à 2°C au moins attendus d'ici 2050).

Par conséquent, l'activité des stations de moyenne montagne, soumis aux forts aléas d'enneigement, implique une **réflexion globale, à l'échelle des massifs, pour entamer des dynamiques de transition vers des modèles plus soutenables, adaptés aux attentes des clientèles et aux évolutions climatiques** tout en permettant de maintenir l'économie locale.

Ainsi, la Région Occitanie porte à cet égard une réflexion mutualisée à l'échelle des massifs de promotion de nouveaux modèles de développement touristiques. Ceux-ci amènent à développer le tourisme 4 saisons et les activités annexes (hébergement qualitatif, activités loisirs et bien-être). autour des domaines skiables, dont les modèles économiques ne sont aujourd'hui pas suffisamment robustes face à l'activité « ski » traditionnelle.



Les foncières tourisme : une réponse à la crise du secteur et un levier pour la montée en gamme des équipements et hébergements touristiques

La crise sanitaire actuelle soulève de nombreuses interrogations à court terme pour les professionnels du secteur fortement fragilisés par l'interruption d'activité et soucieux de préserver leurs niveaux de fréquentation à terme.

La concurrence est de plus en plus forte dans le secteur tandis que la clientèle devient plus exigeante sur la qualité des hébergements, mais aussi en termes de « durabilité » et de « verdissement » des établissements touristiques.

Dans ce contexte, deux moyens d'actions ont été actionnés par les Régions pour soutenir les filières locales du tourisme.

Le premier consiste en la création de foncières dites tourisme. Au-delà de la réponse d'opportunité qu'elles constituent pour les investisseurs et exploitants actuels et/ou potentiels sur le territoire, elles permettent la maîtrise et le soutien du développement économique et de l'activité dans les territoires.

Pour ce faire, face aux difficultés financières des exploitants et aux besoins d'investissement importants pour renouveler l'offre touristique et permettre la montée en gamme des hébergements et l'adaptation aux nouvelles attentes des touristes, **de nombreuses Régions développent leurs outils de portage de type foncière comme levier d'investissement et plus largement comme outil d'attractivité :**

- En se **substituant aux exploitants sur la durée de portage** pour soulager leur trésorerie, et les accompagnée dans les investissements nécessaires à l'adaptation de leur offre,
- En organisant des partenariats avec les exploitants et les partenaires privés elle permet d'enclencher une **dynamique de projets et d'obtenir un effet levier sur les financements publics apportés**,
- En renforçant la capacité des collectivités à **maîtriser sur le temps long l'activation, la qualité et l'évolution des offres et occupations d'hébergements touristiques**, cohérente avec les stratégies touristiques au niveau Régional.

Le second levier correspond à la transition numérique des acteurs touristiques. Il est en effet désormais largement acquis qu'il s'agit d'un prérequis incontournable pour la notoriété territoriale et la commercialisation des destinations touristiques.

**Focus sur le projet de foncière
tourisme dans le Grand Est***L'intervention dans la gestion des Centre de Congrès, levier du tourisme d'affaires*

Les équipements évènementiels structurants de type Centre de Congrès jouent un rôle important en termes d'attractivité et de rayonnement économique, culturel et touristique pour un territoire, en permettant, par exemple, l'accueil d'évènements et d'exposition agissant comme « **vitrine** » **régionale**.

Dans ce cadre, plusieurs Régions interviennent dans la gouvernance des opérateurs d'économie mixte qui assurent la gestion d'équipements évènementiels. Ce positionnement leur permet notamment **d'assurer la mise en cohérence entre les objectifs d'attractivité économique régionale et ceux des politiques déployées à l'échelle locale des équipements**, via les décisions prises sur le positionnement de l'équipement, sa programmation et ses évolutions stratégiques.

C'est le cas par exemple de la **SPL Alpexpo**, créée en 1999, qui exploite le parc des expositions de Grenoble. La Région Auvergne Rhône-Alpes est actionnaire majoritaire avec 51% des parts.

**Focus sur la SEM Vulcania en
Région Auvergne Rhône-Alpes****Loisirs, culture et patrimoine***Le soutien au développement d'équipements structurants*

Champ de compétences partagé entre les collectivités locales et l'Etat depuis la loi NOTRe, les Régions se sont positionnées dans le secteur du tourisme et loisirs, en intervenant en logique d'amorçage de projets ou d'équipements d'intérêt régional.

Le développement de sites et d'équipements de loisirs majeurs permet aux Régions de se positionner comme acteurs du développement touristique et de l'attractivité en s'appuyant sur des locomotives touristiques, en capacité de générer des retombées importantes sur l'économie locale.

Le positionnement sur les bases de loisirs

Le développement des bases de loisirs permet une attractivité résidentielle tout en préservant des espaces naturels de l'urbanisation. Cela répond aussi à une volonté publique de proposer une offre de loisirs accessible à toutes les catégories de la population (fonction sociale).

De ce point de vue, par leur nature et les enjeux auxquels elles répondent – en termes d'aménagement, de développement économique et touristique, et social – les bases de loisirs sont des équipements importants pour la politique régionale dans son ensemble. La nature de ces espaces varie sensiblement, depuis les grands parcs urbains proposant des activités de plein air, les espaces de baignades, jusqu'aux équipements plus sophistiqués, proposant des hébergements ou des activités encadrées...

Certaines Régions s'appuient sur l'économie mixte – outil SEM ou SPL – pour l'aménagement, le développement et la promotion des bases de loisirs. Même si le modèle est encore peu développé, les outils EPL permettent de partager le **portage financier des investissements** avec d'autres collectivités intéressées au projet et ou des opérateurs privés, et de **bénéficier le cas échéant d'une expertise d'opérateurs privés** associés à la gouvernance du projet (*Center Parcs, Pierre et Vacances, ...*)

Le recours aux opérateurs d'économie mixte à l'échelle régionale pourrait ainsi s'étendre au regard des enjeux de renouvellement de l'offre de ces bases, et des enjeux nouveaux auxquels les collectivités doivent répondre, notamment :

- **L'intégration des enjeux de développement durable dans l'aménagement des sites** – protection et continuités paysagères, caractère écologie des aménagements et matériaux utilisées, voire des activités développées (bien-être, nature...)
- **La satisfaction de nouveaux besoins formulés par les usagers (urbains en particulier)**, en demande croissante d'espaces naturels accessibles à tous et proches des centres urbains. A l'évidence, la crise du COVID-19 et les confinements imposés en particulier ont renforcé cette demande d'espaces naturels récréatifs.

Au-delà des bases de loisirs en tant que telles, les Régions sont également amenées à intervenir en soutien aux projets hôteliers basés autour d'équipements de loisirs : on pense notamment au sujet des centres aquatiques qui peuvent se développer autour des stations et villes thermales.

Une SEM pour porter les équipements d'un Center Parc en Région Nouvelle Aquitaine

La Région Nouvelle Aquitaine portait le projet de création d'un deuxième Center Parc sur son territoire, au sud de Marmande. La SEM du Rieucourt a été créée en 2019 pour porter les équipements de futur site, associant la Région, premier actionnaire (28%), la Banque des Territoires (37%), le Département du Lot et Garonne (28%), la CdC Coteaux et Landes de Gascogne ainsi que le Groupe Pierre et Vacances, propriétaire de la marque Center Parc et qui a vocation à exploiter le futur site.

Le projet prévoit la construction d'un espace de loisirs de 12 000 m² regroupant notamment un complexe aquatique et une infrastructure d'équitation, représentant près de 75M€ d'investissements. Par ailleurs, le projet prévoit également la construction de 400 logements type cottage, construits par la Société Pierre et Vacances et financés pour l'essentiel par des investisseurs immobiliers privés (particuliers et entreprises).

Le calendrier initial visait à une ouverture au printemps 2021 mais la COVID a repoussé l'échéance au printemps 2022. Les recrutements du personnel ont eu lieu au printemps 2021.

La présence du Groupe Pierre & Vacances au capital de la SEM marque la volonté d'impliquer la société au-delà de la seule gestion du site sans pour autant lui donner un pouvoir de blocage ; et par ailleurs l'intervention de la Région à hauteur du Département marque l'intérêt stratégique du projet pour l'attractivité régionale.

La volonté des élus est de permettre la création de 300 emplois à l'année, au-delà de l'impact touristique estimé à environ 450 000 Nuitées par an ; le projet devrait concerner également d'autres filières stratégiques pour la Région – agriculture et agroalimentaire avec la préférence pour des circuits courts ; ainsi que la valorisation de la filière bois pour le chauffage.

→ La mise en commun des objectifs dans la SEM a également permis la définition d'un cahier des charges en faveur des retombées économiques locales sur le territoire, tant pour la construction du site que pour l'entretien maintenance – 70% à 80% des marchés de travaux ou prestations d'entretien seront attribués à des entreprises de Lot-et-Garonne ou de Nouvelle-Aquitaine

La transition écologique et énergétique

L'émergence des préoccupations environnementales et la montée en puissance de l'intervention régionale dans ce champ de politiques publiques a conduit les Régions à se doter progressivement d'outils dédiés à partir de 2010, sous l'angle de **l'efficacité et la rénovation énergétique des bâtiments** mais également dans **production d'énergie**.

L'efficacité et la rénovation énergétique

La saisine par l'économie mixte de l'enjeu de **rénovation énergétique des bâtiments** s'est faite notamment **en relation avec les structures régionales intervenant dans le domaine de la construction et l'aménagement**, par la prise en compte dans leur métier historique, des objectifs de **construction durable**.

L'intervention des EPL régionales dans le champ de la rénovation énergétique peut ainsi permettre de **lever de nombreux freins rencontrés dans la mise en œuvre des projets de rénovation énergétique**, notamment culturels, mais aussi économiques. L'efficacité énergétique implique en effet de réaliser des investissements initiaux importants, avec une faible rentabilité et un retour sur

investissement sur un temps long, donc peu attractifs pour les opérateurs économiques traditionnels. Cette approche est par ailleurs à nuancer en regard des cibles de rénovation énergétique : des opérations d'amélioration énergétique des bâtiments publics, réalisés par la SPL OSER (Région Auvergne Rhône Alpes), aux enjeux beaucoup plus complexes, en termes de modèles économique et juridique d'une intervention sur les logements privés, les maturités des modalités d'intervention sur les natures d'immobiliers présentent une forte hétérogénéité.

L'outil EPL régional, de gouvernance publique peut agir comme opérateur et/ou investisseur d'intérêt général pour appuyer la mise en œuvre de la traduction régionale des objectifs nationaux :

- En intervenant en **amont dans l'ingénierie de projet et dans l'identification des aides mobilisables** (logique de guichet unique)
- En agissant comme **investisseur avisé**, il vient pallier les carences de marché à travers notamment des mécanismes de financement alternatifs – tiers financement – portés par les Régions ou les collectivités.
- En se positionnant enfin comme **tiers de confiance** dans les projets de rénovation énergétique portés par les particuliers et les collectivités pour assurer la qualité des intervenants et des prestations réalisées



La production d'Énergies Renouvelables (ENR)

La constitution d'opérateurs d'économie mixte dédiés à la production d'énergie renouvelable permet de compléter la palette des outils de mise en œuvre des stratégies nationales de réduction des consommations carbone.

On distingue des approches stratégiques distinctes entre les Régions :

- **Renforcement du champ d'intervention de SEM existantes**
- **Constitution d'outils dédiés**, comme la SEM ARTEE en Nouvelle Aquitaine, éventuellement structurés autour de groupes d'outils aux modalités d'intervention complémentaires, comme l'AREC en Région Occitanie, regroupant SEM et SPL.
- **Filialisation** à partir d'outils d'aménagement existants : la Région Bretagne a constitué la SAS BreizhEnergie, filiale de la SEMBreizh.
- **Intervention en co-investissement** en tant qu'actionnaire d'EPL en prises de participation dans des projets privés, modalité retenue pour la SEM Energies Hauts de France, la SEM ENR Citoyenne en Bourgogne-Franche-Comté, etc

Le modèle de l'économie mixte semble particulièrement intéressant pour le développement des énergies renouvelables :

- d'une part en agissant sous gouvernance publique, les bénéfices réalisés constituent une source de financement permettant de **réinvestir dans de nouveaux projets, au service des stratégies locales**,
- d'autre part, les SEM dans le champ des ENR constituent un **levier de coopération entre les territoires et entre acteurs publics et privés**, pour servir l'ensemble de la chaîne de valorisation du potentiel énergétique, en associant plusieurs acteurs d'un même territoire à un projet commun, voire la société civile,
- enfin, il permet de **renforcer et structurer des filières locales** en s'appuyant sur les entreprises du territoire, permettant d'organiser les filières de formation pour valoriser et développer les compétences au niveau local.

Verbatim

Concernant la SEM Énergies Renouvelables Citoyenne

La SEM Énergies Renouvelables Citoyenne a été créée en 2016 pour permettre le partage de projet pour la production d'électricité d'origine renouvelable. Elle finance ainsi les études préalables à la mise en place d'un équipement à l'image du champ éolien de Chamole dans le Jura, inauguré en 2017. La SEM possède 7% des parts de ce champ. En 2019, elle accompagnait 7 projets éoliens et 3 projets photovoltaïques.

La Région Bourgogne Franche-Comté est actionnaire de la SEM à 22%.

Le témoignage de Michel FOURNIER, Directeur de la Transition Énergétique à la Région Bourgogne Franche-Comté :

« L'écosystème créé par la SEM ENR Citoyenne permet de favoriser l'acceptabilité des projets ENR et de les financer dans une logique de cofinancement avec les groupes privés. La SEM a aussi pour vertu de favoriser un partage équitable de la plus-value entre les communes du territoire concernées par les projets, qui n'est ainsi pas uniquement captée par des groupes privés. Grâce à l'écosystème créé autour de la SEM ENR Citoyenne, les acteurs privés disposent également d'un appui expert en ingénierie dans le montage de leurs projets, conçus dans un lien étroit et de confiance avec les acteurs de terrain »

Les transports, la mobilité et la logistique

La prise de compétence régionale sur les transports interurbains depuis la loi NOTRe

La loi NOTRe a transféré aux Régions les compétences d'organisation des transports interurbains de voyageurs et des transports scolaires en 2017. Cette évolution s'est traduite par un mouvement de réorganisation profond des modes d'intervention existants à l'échelle territoriale.

En pratique **plusieurs Régions ont structuré leur compétence à partir des outils départementaux existants**, en devenant majoritaire dans la gouvernance des outils d'économie mixte. Dans le même temps, certaines Régions, à l'instar de la Région Bourgogne Franche Comté, ont également opéré la fusion et rationalisation des modes d'intervention existants (régies départementales) dans un seul et même outil permettant de simplifier la gouvernance et l'organisation

Concernant les transports interurbains, **la forme de SPL tend à être la forme privilégiée compte tenu de la nature des caractéristiques du financement de la compétence transport**, mais aussi de la souplesse d'intervention qu'offre cet outil. Ce modèle répond également à une exigence de gouvernance partenariale entre échelons de collectivités territoriales, nécessaire pour assurer la continuité du service.

Ce format n'est toutefois pas exclusif. Ainsi, à l'échelle des intercommunalités, il existe des SEM et des SEMOp intervenant comme Autorités Organisatrice de la Mobilité (AOM). C'est ainsi le cas de la SEMITAN à Nantes dont Transdev est actionnaire aux côtés des collectivités. Il est imaginable qu'à l'avenir, cette modalité d'organisation associant une entreprise spécialisée dans le champ de la mobilité se réplique au niveau des Régions. Ce dispositif pourrait leur permettre de toujours mieux faire face aux responsabilités croissantes et à la diversité des interventions dans ce domaine.

Avec la Loi Orientations et Mobilités (LOM) réaffirmant le rôle de la Région comme Autorité Organisatrice des Mobilités, les Régions pourraient être amenées à **renforcer et structurer leurs outils EPL dans ce domaine, en tant que « chef de file » de la mobilité et en coordination des AOM.**



De nouveaux enjeux pour l'économie mixte régionale : modalités et secteurs d'intervention en mutation

L'enseignement supérieur, la recherche et la formation

L'intervention sur le volet immobilier par le développement de centres de recherches / technopoles

L'aide à l'implantation des entreprises participe du soutien des Régions à la structuration des filières. De ce point de vue, en application des politiques de formation professionnelles pilotées par les Régions, celles-ci tendent à **promouvoir la logique de « clusterisation » entre le volet formation et les entreprises**. Le développement de Technopôles regroupant des activités de formation, entreprises de R&D ou jeunes entreprises permet ainsi de mutualiser les moyens et favoriser le partage de compétences et connaissances, voire d'améliorer l'employabilité en raccourcissant et simplifiant les recrutements. En effet, ce schéma permet d'assurer une convergence entre les compétences en présence et les besoins des entreprises.

L'appui d'un opérateur d'économie mixte dans ce domaine peut permettre d'appuyer les politiques de formation portées par les Régions :

- En rapprochant les entreprises des étudiants en formation, en vue **d'améliorer l'employabilité** sur un territoire donné,
- En permettant la **mutualisation de moyens matériels et humains**, source d'économies d'échelles pour les entreprises ;
- En facilitant la **création de synergies et l'échange d'information**, comme levier d'innovation et de compétitivité,
- En proposant une **solution immobilière adaptée au parcours de vie des entreprises**, afin de les accompagner dans leur croissance et leur stratégie de développement via un soutien à la R&D, le financement des start-ups et des TPE, ...
- En **renforçant les liens de coopération entre des entreprises d'un même secteur**, soit entre la recherche et la production, soit le long de la chaîne de production, de manière à proposer une offre d'accompagnement sur l'ensemble de la chaîne de valeur et répondant au dilemme stratégique du « faire » ou du « faire faire ».



Intervention sur la formation professionnelle

L'apprentissage et la formation professionnelle constituent l'une des compétences historiques des Régions depuis les premières lois de décentralisation, notamment renforcées par la loi NOTRe. Si la Loi *pour la liberté de choisir son avenir professionnel* de 2018 a retiré aux Régions la compétence et le financement en matière d'apprentissage, celles-ci restent cependant des acteurs structurants de la formation, en tant **qu'autorité de coordination sur leur territoire des politiques de formation professionnelle**, notamment au travers du contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP).

Les Régions interviennent directement dans le domaine de la formation professionnelle en s'efforçant de contribuer, via leurs services internes, à la structuration d'un écosystème de la formation complexe et pluriel. La multiplicité des acteurs intervenant dans le domaine de la formation et l'apprentissage (Régions, France Compétences, OPCO...) conduit de fait de nombreuses Régions à s'interroger sur les modalités les plus pertinentes de leur positionnement et de leurs interventions.

Dans ce contexte, le recours aux outils de l'économie mixte, en appui des politiques de formation, semble constituer une piste intéressante, au service :

- **Du développement d'outils d'investissement et de portage immobilier des Centres de Formation des Apprentis (CFA)**, permettant de mobiliser les acteurs impliqués dans l'organisation et le fonctionnement de ces centres (chambres de commerce, de métiers ou d'agriculture, entreprises, associations, établissement d'enseignement...)
- **Du déploiement d'outils d'ingénierie de développement des politiques de formation, intervenant en appui à la structuration de filières**, en complément des leviers d'intervention sur l'immobilier d'entreprises et le développement économique



La santé

Des interventions des EPL de construction sur le volet immobilier : les maisons de santé

La santé demeure une compétence de l'Etat qui agit à travers l'Assurance Maladie, mais les Régions interviennent de plus en plus dans le domaine de la Santé, en particulier :

- Dans le cadre des **formations sanitaires et sociales** et des mesures régionales visant au renforcement du caractère professionnalisant de ces formations, à l'amélioration des conditions de vie des étudiants et à l'encouragement à la mobilité internationale.
- En matière de **lutte contre les déserts médicaux** avec la politique de soutien aux maisons de santé, le développement de la télémédecine,
- En soutien aux politiques de prévention des maladies ou des addictions, et à la recherche scientifique.

Dans ce cadre, certaines Régions ont choisi de s'appuyer sur l'économie mixte pour mettre en œuvre les politiques de santé, notamment pour le déploiement des Maisons de Santé à travers **des outils de portage immobilier**. Ces outils permettent :

- De **produire une offre immobilière** de Santé en milieu rural ou en zone de déficit d'offre de santé, en application directe des politiques régionales le cadre de contrats publics avec les collectivités locales ou en investisseur d'intérêt général
- **D'assister les collectivités** dans le montage juridique, technique et financier des projets de santé
- De **proposer des dispositifs** incitatifs à l'installation des professionnels de Santé avec une offre locative soutenable, facilitée par la mutualisation des moyens et des espaces



Focus : le Rôle des Régions et de l'économie mixte dans la crise sanitaire de la COVID 19

- La crise COVID 19 a révélé de fortes disparités territoriales à la fois dans la propagation de l'épidémie mais également dans l'offre de soins, aux matériels de protection sanitaire et plus récemment dans l'accès aux vaccins.
- Dans ce contexte, les Régions se sont mobilisées rapidement pour produire aux citoyens, collectivités et entreprises des matériels de protection sanitaire en travaillant notamment sur la relocalisation des productions.
- C'est ainsi l'exemple de la Coop des Masques créée avec le soutien de la Région Bretagne et la Banque des Territoires avec pour objectif de relocaliser une industrie historique mais également de créer un outil industriel pérenne et innovant. L'argument du local est alors mis en avant pour un produit dont l'usage s'est massivement développé et pour lequel la dépendance aux importations est devenu un enjeu majeur. C'est également le cas en Occitanie où la Région a missionné l'ARAC pour la mise en place d'une filière de production de masques entièrement située dans la Région et baptisée Occitanie Protect. La Région ayant pour finalité une autonomie dans son besoin en protection sanitaire tout en permettant le maintien ou la création d'emplois.

→ Focus sur le développement d'une offre immobilière de santé avec SEM SHEMA en Normandie



Le numérique

La question numérique, compétence partagée entre l'Etat et les collectivités, est un levier essentiel et structurant pour les politiques régionales, en matière d'aménagement et de lutte contre les fractures territoriales, d'enseignement et de développement économique (relocalisation des entreprises, sécurisation des données...)

Le **déploiement du télétravail et de l'enseignement à distance accélérés avec la crise de la COVID-19** met en lumière l'intérêt de structurer des opérateurs régionaux d'économie mixte en matière **numérique et cybersécurité**, qui pourraient conjuguer des modèles économiques durables permettant de garantir la mise en œuvre des stratégies régionales et associant les partenaires privés, et une gouvernance publique sécurisée de la data.

Si les outils d'économie mixte dans le domaine du numérique sont de fait encore peu développés à l'échelle régionale, plusieurs Régions interviennent aujourd'hui en apport d'ingénierie via la constitution de SEM dédiées à l'accompagnement des entreprises dans la transformation numérique.

La restauration collective / scolaire

Le système agro-industriel, s'est développé au cours du siècle dernier dans un contexte d'accroissement démographique et d'urbanisation exponentielle. S'il a permis de réduire considérablement la précarité alimentaire il montre aujourd'hui ses limites tant d'un point de vue environnemental que sanitaire et social.

Des réflexions sont donc engagées pour **assurer une transition alimentaire permettant le développement d'un nouveau modèle qui intègre les enjeux de fourniture d'un régime alimentaire sain, pour tous et de manière durable**, en limitant les impacts sur les sociétés humaines et l'environnement.

Avec 7,3 milliards de repas servis chaque année, les acteurs de la restauration collective ont un rôle important à jouer dans ces mutations. C'est également le cas des collectivités territoriales qui dans le cadre de leurs compétences, notamment en matière scolaire, doivent fournir un service de restauration à leurs habitants.

Ainsi, certaines Régions, notamment pour leurs lycées, ont mis en place, parfois en collaboration avec d'autres échelons territoriaux (Département par exemple), une **politique volontariste en matière de restauration collective permettant à la fois** :

- **D'offrir aux usagers un régime alimentaire sain** (repas équilibrés, développement des produits en agriculture biologique ou raisonnée, ...) **et de qualité** (contribuant ainsi également à la réduction du gaspillage alimentaire) **dans une politique de prix leur permettant un accès au service.**
- **De participer à la structuration d'une filière au niveau régional**, et ainsi favoriser le développement économique du territoire à travers l'approvisionnement des denrées alimentaires en local par exemple.
- **De réduire l'empreinte carbone** de la restauration collective, par le biais du circuit-court ainsi formé.

Si ce champ d'intervention est encore peu développé dans l'économie mixte, les enjeux de transition alimentaire amènent les collectivités territoriales, dont les Régions, à repenser leur modèle. Dans ce cadre, la mise en place de nouvelles EPL spécialisées se développe.

A titre d'exemple, la Région Ile de France, en partenariat avec le Conseil départemental de Seine et Marne, souhaite constituer une SPL qui assurerait à partir de 2022-2023 la restauration collective des collèges et des lycées. Visant à mettre en place une « Plateforme d'approvisionnement de la restauration scolaire de l'Est francilien », elle se fixe pour objectif d'approvisionner en repas essentiellement préparés avec des produits locaux, les 129 collèges de Seine et Marne ainsi que les lycées de l'Académie de Créteil.

**Structuration et
pilotage des outils :
Vademecum à
l'usage des Régions**

Les Régions peuvent s'appuyer sur les opérateurs de l'économie mixte pour soutenir leur action par la création de nouvelles EPL comme par l'intégration de l'actionnariat d'une entité existante qui verrait son champ d'intervention évoluer.

Pour constituer un opérateur régional de type EPL, ou faire évoluer une structure existante, et définir son positionnement stratégique et ses priorités, les Régions doivent résoudre plusieurs prérequis pour des outils de l'économie mixte efficaces.

Pour ce faire, on peut identifier quelques priorités :

- **La définition du bon positionnement** pour assurer la cohérence, la viabilité économique et l'acceptabilité sociale des projets tout en choisissant le modèle juridique d'opérateur adéquat,
- **Le rôle de la Région dans la gouvernance** : pour la Région, c'est souvent une garantie pour s'assurer que le positionnement de la structure et des opérations à engager soit en ligne avec ses priorités de développement territorial et en lien avec les autres collectivités et leurs projets locaux.
- **La recherche de partenariats bien gouvernés entre le public et le privé**, permettant d'associer des investisseurs privés en répondant aux objectifs portés par la Région,
- Le développement d'une **structure économique viable** s'appuyant sur une capitalisation initiale suffisante par la Région et les autres partenaires, au regard du portefeuille d'activités à porter : un équilibre économique est nécessaire pour permettre à la collectivité de basculer d'une logique de subvention à une logique d'investissement, et pour associer les acteurs privés et institutionnels pour jouer sur l'effet levier du financement privé.
- La mobilisation de **compétences et profils métiers adéquats et la mutualisation des outils et leur complémentarité** : la constitution éventuellement de groupes d'outils dédiés peut être un moyen pour la Région d'intervenir sur l'ensemble de la chaîne de valeur du développement local.
- Les **modalités de fléchage des retombées sur le territoire**, répondant aux objectifs de politiques publiques portés par la Région.

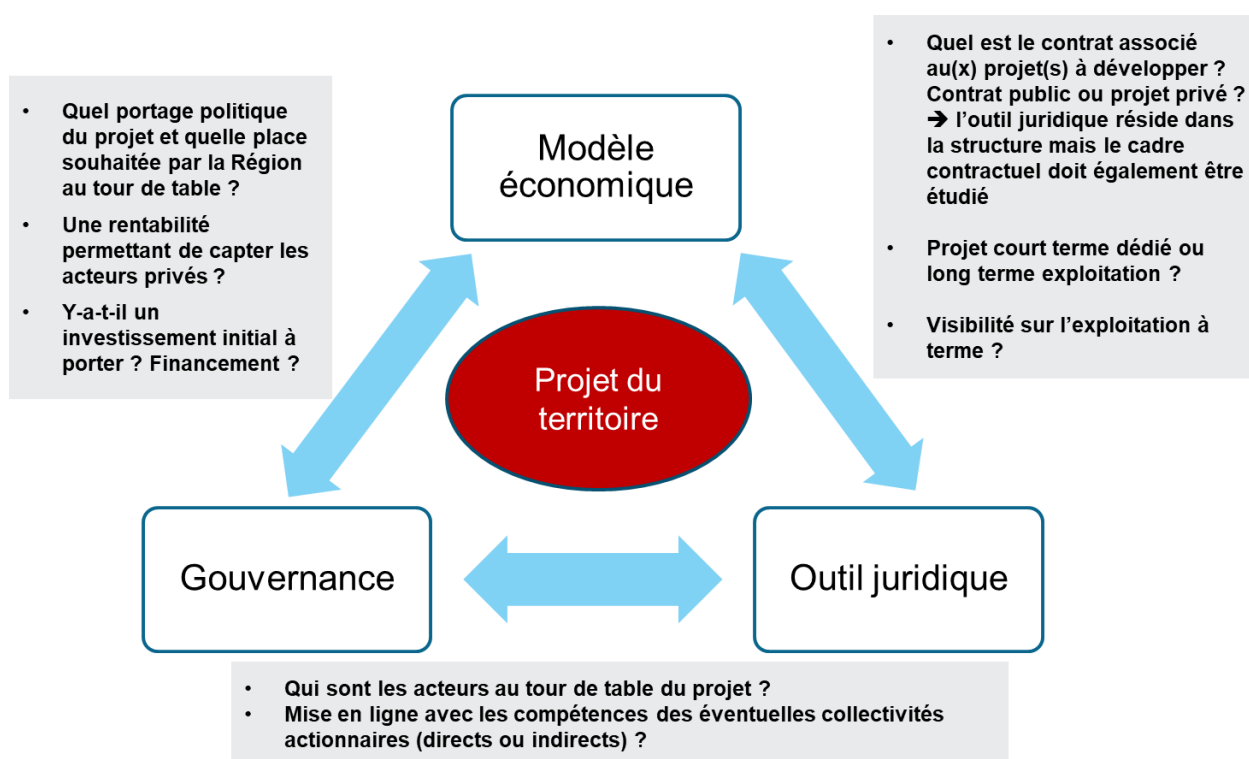
Une gouvernance et un pilotage appropriés au projet

La définition du projet stratégique et des opérations associées

La place de la Région dans la gouvernance des outils d'économie mixte implique de bien en définir en amont les objectifs recherchés et les lignes directrices.

Il s'agit en effet pour la Région, de façon très opérationnelle, soit de constituer des EPL, ou faire évoluer des EPL existantes, intervenant en levier direct de l'intervention régionale, soit d'apporter un appui dans la gouvernance d'outils existants pour faciliter la mise en cohérence de l'action régionale sur ses territoires d'intervention.

Toutefois, réfléchir en termes de structure à constituer ou à faire évoluer, avant de poser la question du projet est un écueil à éviter. En effet, en regard des priorités de politiques publiques, des effets recherchés, et des objets opérationnels à investiguer, le pourquoi et le comment du recours à l'économie mixte doivent être étudiés pour mettre en évidence le dispositif qui s'avèrera le plus efficient.



La constitution d'EPL, ou la confortation d'EPL existantes, en levier de l'action régionale

Une intervention en relai direct de l'action régionale, en lieu et place des logiques de subvention ou de financement existantes, suppose de fait une **implication forte de la Région dans la gouvernance et un portage politique fort** pour assurer l'opérationnalité de l'outil.

Dans ce cadre, la définition du positionnement régional dans les outils d'économie mixte implique au préalable une réflexion à l'aune du projet régional porté et des modes d'intervention déjà déployés par la Région. Il s'agit notamment de l'identification des priorités stratégiques à porter à court et moyen terme.

La constitution, ou le redéploiement, d'un opérateur d'économie mixte piloté par la Région implique en effet :

- D'être en prise directe avec les objectifs régionaux, en identifiant notamment les projets d'« **intérêt régional** » démonstrateurs, en capacité d'avoir un effet de levier ou d'entraînement sur les autres champs de l'intervention régionale.
- De garantir la complémentarité avec les modes d'intervention déployés par la Région, et les autres outils de gouvernance régionale permettant d'assurer la complétude de l'intervention sur la chaîne de valeur du développement territorial
- D'identifier des partenaires publics et privés adéquats à associer pour compléter le tour de table investisseur, en fonction de l'intérêt local du projet, de la connaissance des acteurs en présence, des compétences techniques et profils métiers à mobiliser

Cette logique d'intervention peut s'appuyer sur la **filialisation des outils d'économie mixte régionaux** – mais uniquement pour les SEM, les SPL ne pouvant créer de filiales. La filiale permet d'assurer une plus grande souplesse d'intervention et de compléter le champ d'intervention de la SEM de tête. La filialisation implique nonobstant un risque de dilution de la gouvernance régionale, celle-ci s'exerçant alors par l'intermédiaire de la SEM dans laquelle elle est actionnaire. Toutefois, le degré d'intervention régionale dans la SEM de tête, par son niveau de participation ou par les membres de la Région désignés au sein des instances de gouvernance, déterminera également le contrôle que celle-ci exerce sur la filiale.

La prise de participation régionale dans des EPL locales en appui des territoires

A l'inverse, **une logique d'appui et de mise en cohérence des stratégies régionales**, en subsidiarité aux autres échelons de collectivités locales, implique une **gouvernance régionale plus partenariale avec les acteurs locaux**.

Dans ce cas, il s'agit en effet de permettre une mise en cohérence des actions des territoires avec les objectifs régionaux sans se substituer aux territoires, notamment dans les projets pour lesquels une gouvernance locale est indispensable. Cela du fait d'une connaissance de « terrain » nécessaire ou au regard des compétences portées par les collectivités.

La prise de participation dans des outils d'économie mixte à l'échelle locale suppose en amont une réflexion au regard des outils constitués et des objectifs d'appui infrarégional. Il s'agira de considérer les aspects suivants :

- La logique de complémentarité de financement, sans se substituer aux actions menées par les collectivités et leurs outils
- La logique d'appui à l'amorçage de projets complexes pour des territoires moins structurés, pour développer l'ingénierie sur les territoires ;
- Les modalités de gouvernance partenariales avec les collectivités par l'intervention en co-investissement, pour compléter un tour de table investisseurs et permettre l'enclenchement opérationnel des projets.

Quel que soit le degré d'implication de la Région dans la gouvernance des outils d'économie mixte, deux points apparaissent importants dans la constitution et le pilotage de ces outils et la décision de l'intervention régionale dans les outils existants ou à créer :

- La constitution d'un **dossier investisseur** au préalable de la création de la structure qui permet notamment de formaliser l'actionnariat et de présenter la démarche aux parties prenantes pressenties. Le dossier investisseur précise les conditions de mise en œuvre de la société : son objet et son positionnement ainsi que ses modalités d'intervention. Il précise également le modèle économique et le plan d'affaires prévisionnel, les moyens et ressources humaines, la capitalisation et le plan de financement. Il doit permettre de compléter le tour de table investisseur auprès de partenaires publics ou privés pressentis et de valider la répartition du capital entre les actionnaires.
- La formalisation d'un **pacte d'actionnaires** qui permet notamment de concilier les objectifs visés entre actionnaires publics et privés, mais également de plus en plus pour marquer l'engagement des collectivités actionnaires au sein des SPL. Il s'agit de formaliser les règles de gouvernance et

de prise de décision dans la société, avec donc des possibilités d'influence indirecte sur les sociétés filiales par l'intermédiaire de la SEM, afin de garantir l'atteinte des objectifs visés⁸.



Focus : le contenu du pacte d'actionnaires

Le pacte d'actionnaires est assimilable à un contrat de mariage. Il vise à décrire principalement :

- **Les raisons qui ont amené les parties prenantes à s'associer**, leurs intérêts communs et les objectifs qu'elles visent ensemble, exprimant ainsi leur affectio societatis,
- **Les moyens, notamment financiers**, qu'elles apportent à la société,
- **La gouvernance et l'organisation de la prise de décision**, en précisant les pouvoirs du conseil d'administration et ses méthodes de travail, avec notamment l'institution de comités techniques pour l'instruction des dossiers, la définition des critères de sélection des opérations, et les règles de gestion des activités,
- **Les objectifs de rentabilité** et de rémunération des capitaux,
- **Les conditions de liquidité des titres et de sortie des actionnaires** du tour de table, dès lors que leurs objectifs initiaux sont atteints ou en cas de mésentente entre les associés.

⁸ Voir à ce sujet le Guide « Les Filiales de SEM » de la Fédération des EPL, paru en 2021
<https://www.lesepl.fr/epl-publications/les-filiales-de-sem-2/>

Un modèle économique adapté aux objectifs de politiques publiques

La question du modèle économique est centrale dans la constitution et/ou l'accompagnement au développement d'un opérateur régional. Agissant en relai de l'intervention publique, l'économie mixte implique en effet des **modèles économiques plus complexes, en dehors de schémas classiques portés par le privé**. Il s'agit cependant, au moins à terme, **d'assurer l'efficacité économique de la société**. Ainsi, l'EPL doit être en capacité :

- de limiter l'apport financier par les collectivités actionnaires,
- de dégager une rentabilité minimale pour pouvoir réinvestir les fonds propres pour le développement de nouveaux projets,
- d'attirer des partenaires privés dans la structure, susceptibles d'avoir un effet d'entraînement sur les acteurs locaux, et de générer des retombées économiques sur le territoire.

C'est pourquoi la réflexion sur le modèle économique et les conditions d'engagement financier de la Région dans la structure impliquent de sécuriser plusieurs éléments préalables.

La définition d'un portefeuille d'actifs en phase avec les objectifs poursuivis

La définition d'un portefeuille d'actifs doit permettre de traduire la stratégie de positionnement de l'outil répondants aux objectifs de politiques publiques préalablement définis. Il s'agit en effet de pouvoir déterminer les caractéristiques des projets portés, leur impact économique mais aussi le phasage d'intervention dans le temps de l'outil pour appréhender les équilibres économiques de l'outil.

La définition d'un portefeuille d'opérations ou d'actifs cibles en investissement vise ainsi à sécuriser le modèle économique. Pour ce faire, il s'agit dès le départ de clairement :

- Définir la **stratégie d'intervention – mono ou multi-activités**. Cette dernière peut s'avérer intéressante pour palier l'initiative privée et offrir un positionnement original de l'opérateur, mais aussi pour appréhender les logiques de péréquation d'activités de l'opérateur,
- Définir des **critères d'intervention** en cohérence avec les objectifs poursuivis et le niveau équilibre économique recherché, qui serviront de fondement à l'étude préalable des projets à porter,
- Appréhender le **calendrier du déploiement ou du redéploiement de l'outil à court et moyen long terme**, permettant de répondre à une logique d'amorçage de projets, de structuration de filières ;
- Envisager les **synergies à développer entre outils de gouvernance régionale** existants ou à créer pour sécuriser le modèle économique, minimiser les coûts...

L'élaboration du Plan à Moyen Terme (PMT), outil de prévision des perspectives de développement et des conditions d'engagement des partenaires

Dans ce cadre, la question du portefeuille d'activités de l'outil et son **PMT prévisionnel constitue par conséquent un élément fondamental et fondateur du projet**. Il synthétise en effet les perspectives de développement, les engagements des partenaires, et les conditions de réussite financière de l'outil.

La question du PMT, et de son pilotage dans le temps, répond à ce titre à plusieurs objectifs :

- Appréhender les équilibres économiques à court, moyen et long-terme,
- Définir le niveau de performance financière recherchée du modèle,
- Dimensionner les besoins en financements à apporter par les partenaires, et notamment le niveau de capitalisation initiale,
- Estimer le besoin éventuel de compensation d'équilibre ou de participation publique

Le processus d'élaboration du PMT sera nécessairement multi partenarial et itératif. Il traduit le positionnement stratégique de l'outil et les orientations définies par les actionnaires, ainsi que le niveau d'engagement et les obligations pour chacun des partenaires.

En ce sens il s'agit autant d'un objet d'information que de communication, soumis à validation aux partenaires du projet dans les différentes instances décisionnelles.

L'association des investisseurs privés comme partenaires pour maximiser l'effet levier

Le déploiement, ou redéploiement sur un nouveau domaine d'activités, d'opérateurs régionaux associant les partenaires privés permet d'amplifier la portée de l'action publique déployée dans les territoires, dans la mesure où ces partenaires peuvent apporter :

- des **capitaux dans des conditions moins contraintes que les collectivités**, permettant ainsi d'avoir un premier effet de levier des fonds investis par les acteurs publics,
- des **compétences humaines et techniques**, dans des domaines que les collectivités ne maîtrisent pas toujours et qui peuvent être risqués, tels que le commerce, les bureaux, l'énergie ou la mobilité.

Toutefois, l'association des partenaires privés et le déploiement d'objectifs opérationnels devront amener à définir un équilibre clair entre les intérêts de chacun : c'est-à-dire les collectivités d'une part, mues par une logique de l'intérêt général, une volonté d'accompagnement de l'économie locale et de développement du territoire, et d'autre part, les investisseurs qui en théorie poursuivent surtout une logique de rentabilité plus ou moins forte.

Pour créer des conditions pérennes de développement, il par conséquent indispensable de considérer les **investisseurs privés comme des partenaires du projet** permettant d'avoir un effet d'entraînement sur le développement des activités et de la population d'un territoire.

Impliquer des partenaires privés dans la réalisation d'un outil d'économie mixte suppose donc de sécuriser leur niveau d'engagement tout en garantissant la cohérence avec les objectifs d'intérêt général poursuivis par la Région. Cela suppose de la clarté du point de vue :

- **Des stratégies** portées par la Région et des objectifs poursuivis par l'opérateur d'économie mixte ;
- **De la définition et la sécurisation du plan d'affaires** permettant de juger de la solidité du modèle et des cohérences entre les risques portés et la rentabilité attendue.
- De la définition de critères d'intervention des projets ou de niveau d'engagement des partenaires dans le cadre d'un pacte d'actionnaires. Cela permettra **d'objectiver les critères de convergence entre les objectifs des collectivités et ceux des partenaires privés.**

L'optimisation des outils d'économie mixte au service des stratégies régionales

La mise en réseau régionale et extra régionale

Les différents modèles de l'économie mixte permettent d'apporter des réponses complémentaires aux stratégies de développement portées par les Régions, à travers notamment la **constitution de groupes d'outils intégrés s'appuyant sur l'attelage SPL-SEM et/ou sur la logique de filialisation**.

Toutefois, avant même de parler de structuration d'opérateurs de gouvernance régionale, la réflexion doit être menée à l'échelle du territoire d'intervention. Une attention toute particulière doit être portée aux champs d'intervention investigués par les opérateurs intra territoriaux. Ceci afin de mettre en exergue deux facteurs clés de succès dans la mise en œuvre opérationnelle du projet : définir le ou les positionnements pour l'opérateur qui présenteront la plus forte valeur ajoutée en évitant les zones de frottement avec les outils locaux, tout en identifiant les possibles mutualisations, tant en termes de compétences que de moyens financiers, pour ainsi optimiser ce levier de l'action publique.

La structuration de groupes d'outils intégrés à l'échelle Régionale

La constitution de groupes d'outils peut permettre de renforcer l'action régionale, à la fois sur des **sujets « soft » (ingénierie, études) mais également de type « hard » (immobilier, aménagement), dans la mise en œuvre de projets d'intérêt régional ou répondant à des priorités régionales**. Ainsi, par exemple, en matière de développement économique, des outils d'économie mixtes peuvent intervenir en amont à la fois sur la promotion et le développement économique et dans l'appui à l'implantation des entreprises, l'appui à l'immobilier et l'accompagnement à la structuration des filières.

Les outils de l'économie mixte permettent d'apporter des réponses adaptées aux objectifs de l'action publique régionale, en complémentarité avec les dispositifs d'intervention classiques des régions (subventions, fonds) en mobilisant des leviers sur l'ensemble de la chaîne de valeur du développement territorial :

- **Un positionnement sur des projets structurants** – économiques, touristiques, d'aménagement – en mobilisant les acteurs privés, en capacité d'avoir un effet d'entraînement à l'échelle régionale.
- **Un appui à l'ingénierie**, dans une logique de soutien aux territoires parfois démunis en termes de compétences ou d'ingénierie, pour porter les enjeux d'intérêt régional.
- **Un outil d'investissement en capacité de porter le risque** sur certaines opérations dont les modèles économiques sont moins matures sur des problématiques émergentes ou complexes (développement durable et transitions énergétique ou écologique).

Pour ce faire, la palette des outils de l'économie mixte peut permettre d'activer le bon outil juridique pour le positionnement stratégique et le cadre contractuel défini.

Comme déjà évoqué dans ce guide, de nombreuses collectivités, dont certaines Régions ont fait le choix de conforter un groupe de structures juridiques d'économie mixte leur permettant de pouvoir activer le bon outil juridique et financier, en regard de chaque projet à investiguer.

Ces structurations s'appuient généralement sur la mutualisation des compétences et moyens au sein d'un Groupement d'Employeurs (GE) ou Groupement d'intérêt Economique (GIE) afin d'optimiser les compétences, les coûts de fonctionnement, le positionnement sur la chaîne de valeur du développement, tout en assurant une synergie par la mise en place de gouvernance commune.

La stratégie de filialisation en appui du développement des projets

La **stratégie de filialisation** permet également de compléter et structurer l'intervention de l'économie mixte en appui des politiques publiques régionales. La filialisation peut ainsi permettre :

- De **mobiliser des financements extérieurs** en faisant jouer l'effet levier de l'investissement privé, permettant de diminuer la consommation des fonds propres, ressource rare des EPL,

particulièrement dans un contexte d'accroissement de la concurrence et de raréfaction des ressources publiques pour les collectivités actionnaires.

- De **limiter les risques pris sur un projet** : le partage des investissements implique de fait un partage risques et leur individualisation dans la société ad hoc.
- **D'intégrer des co-investisseurs** au tour de table de la filiale qui pourront aussi être en mesure aussi d'apporter une capacité technique et une expertise complémentaire pour mener à bien le projet selon le profil et les compétences du ou des co-investisseur(s).



REMERCIEMENTS

- A l'initiative de la Banque des Territoires et de Régions de France, le présent guide est issu du travail du cabinet prestataire SCET en coopération étroite avec la Fédération des élus des Entreprises publiques locales (FedEpl), notamment par la transmission de ses données et conclusions des travaux de Veille et Prospective, accompagnés par les témoignages de Régions.



Annexes

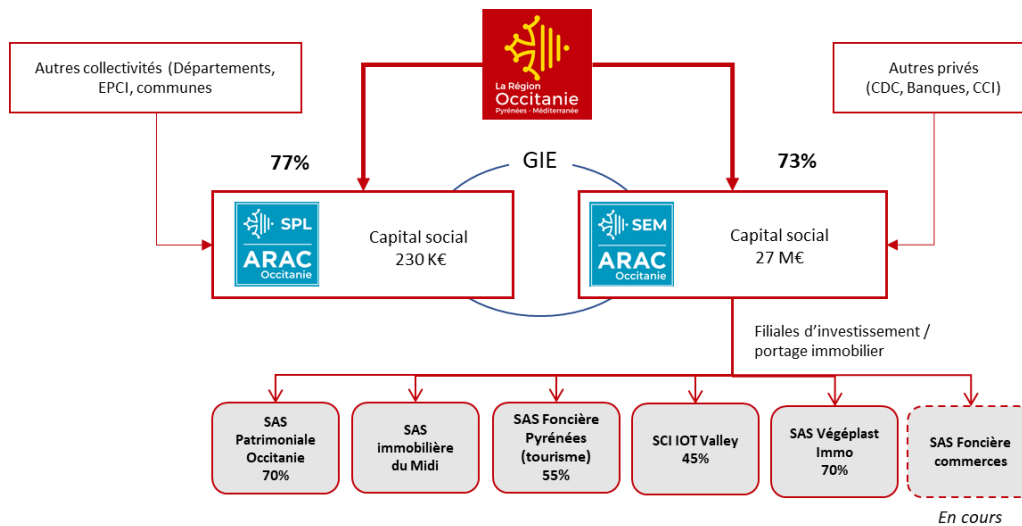
Focus sur certaines SEM dont une Région est actionnaire



FOCUS : Le groupe ARAC, un opérateur intégré de l'aménagement en région Occitanie

Présentation du groupe ARAC

Le groupement ARAC (Agence Régionale Aménagement Construction) est issu du regroupement des SEM – la Cogemip et Languedoc Roussillon Aménagement - issues des anciennes **Régions Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon**



	SPL ARAC	SEM ARAC
<ul style="list-style-type: none"> ■ Date de création ■ Capital social ■ Fonds propres ■ Forme juridique 	2016 230 K€ Société Publique Locale	2016 27,1 M€ Société d'Economie Mixte
<ul style="list-style-type: none"> ■ Gouvernance 	39 collectivités actionnaires 	9 actionnaires : Région, Caisse des Dépôts et Consignations, 2 banques et CCI
<ul style="list-style-type: none"> ■ Territoire d'intervention 	Région Occitanie	Région Occitanie
<ul style="list-style-type: none"> ■ Domaines d'intervention 	Aménagement et construction : études amont, construction des équipements publics et aménagement de ZAE et centres urbains sous	Études, ingénierie, réalisation, financement et portage de projets immobiliers via ses SAS filiales



contrat public pour le compte de ses collectivités actionnaires

Missions et modalités d'intervention

La SPL intervient pour le compte de ses collectivités actionnaires sans mise en concurrence, sous contrat public (mandat, concession, bail à construction, contrat de prestations intellectuelles) dans :

- L'ingénierie amont des projets (études d'opportunité et faisabilité),
- L'aménagement de zones d'activité et habitat, pôles d'échanges, espaces publics,
- La construction d'ouvrages publics (Lycées, établissements d'enseignement supérieur, centres de recherche...), et leur rénovation énergétique

La SEM intervient soit sous contrat public, après mise en concurrence (mandat, contrat de promotion immobilière, concession, DSP...), soit pour son propre compte sur :

- Le montage et la promotion des projets immobiliers, soit sous contrat public par les collectivités ou pour les acteurs privés,
- Pour son propre compte, en tant qu'outil investisseur et de gestion patrimoniale par le biais de ses filiales dédiées.

En lien avec l'AREC – SEM régionale Énergie Climat Régionale – le groupement ARAC a intégré de nouveaux métiers, notamment sur les problématiques de rénovation énergétique, de construction durable, de projets d'aménagement intégrant la production d'ENR

Focus sur une opération : la construction d'ateliers et de bureaux pour l'équipementier Continental à Bousens (Haute Garonne)

Enjeux du projet : la diversification de l'activité de Continental impliquait l'extension de son site de production de Bousens, avec la création d'un entrepôt logistique et de bureaux permettant d'améliorer la gestion des flux de marchandises et les conditions de travail des salariés

Montage du projet : ARAC est intervenue sur une opération en propre en maîtrise d'ouvrage déléguée et en maîtrise d'ouvrage pour la construction de près de 5 600 m² d'ateliers et bureaux (montant total 5,7 M€ TDC), faisant intervenir la filiale de la SEM AREC pour le financement de centrales photovoltaïques (500 Kwc) installées sur la toiture de l'atelier. La commune, propriétaire d'une partie du foncier a pu céder le terrain à l'ARAC.

L'entreprise Continental loue le bâtiment dans le cadre d'un bail commercial (3/6/9) avec possibilité d'achat.

Retombées économiques et impact sur le territoire : l'extension et l'amélioration du site a permis de développer l'activité industrielle locale, en soulageant la trésorerie de l'équipementier qui ne porte pas les investissements. Le projet immobilier intègre les enjeux de transition énergétique avec l'installation de centrales photovoltaïques.

Enseignements/ valeur ajoutée

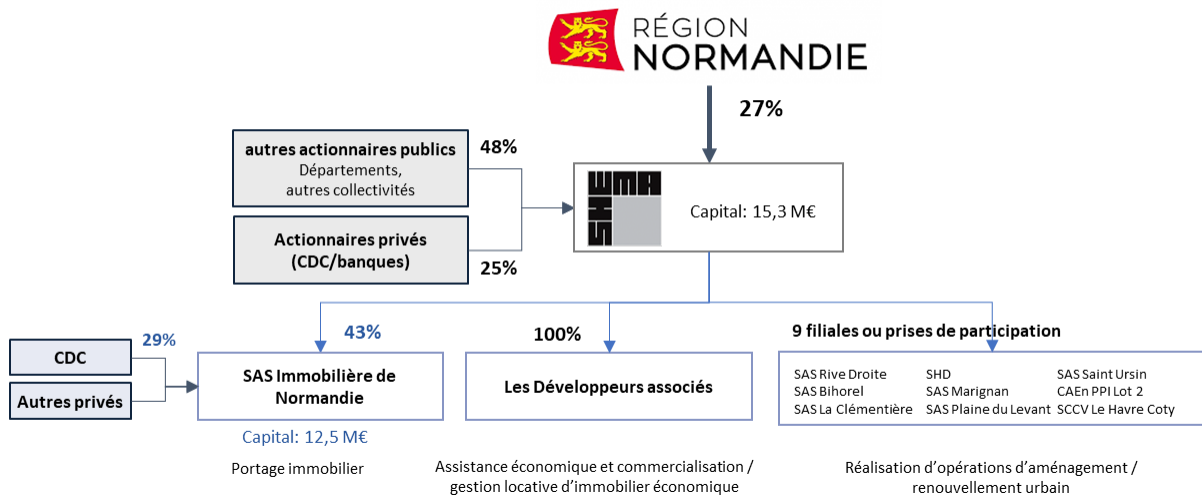
- **Un positionnement sur l'ensemble de la chaîne de valeur** : la **SPL agissant en amont**, sans mise en concurrence pour ses actionnaires, la **SEM se positionnant en outil activateur des projets** par la mobilisation des acteurs privés et notamment par la création de filiales.
- Le GIE permet la **mutualisation des moyens et synergies**.
- **L'intervention en lien étroit avec les autres outils d'économie mixte de la Région** (Ad'Occ sur le développement économique, AREC sur la transition énergétique) permet d'intégrer progressivement de nouveaux métiers au groupement.
- **Le L'attelage SEM+SPL propose ainsi une offre intégrée en matière de construction et d'aménagement** :
 - La SPL agit en amont en ingénierie et activation des projets publics, sans mise en concurrence pour les collectivités,
 - Les deux outils permettent la réalisation des projets d'aménagement et de construction, à travers la mutualisation des compétences dédiées
 - La SEM se positionne en aval : sur la promotion immobilière, pour la sortie des projets et via notamment l'intervention par ses filiales d'investissement et de portage immobilier. Elle permet la mobilisation d'acteurs privés en investisseurs sur des projets immobiliers ou en co-investissement dans les filiales créées ; avec un effet de levier sur les financements publics.



FOCUS : La SHEMA, outil d'aménagement de la Région Normandie

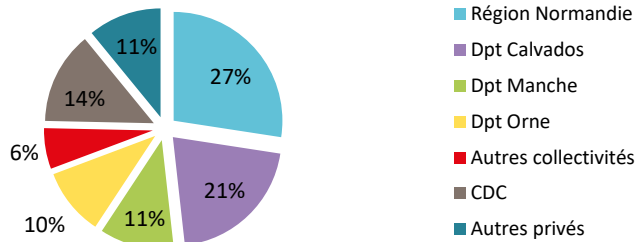
Présentation de la société

La SHEMA (Société Hérouvillaise d'économie mixte pour l'Aménagement) est l'outil d'aménagement, de construction et de développement économique de la Région Normandie. Elle intervient sur tout type de projet pour le compte des collectivités et acteurs publics, ou sur des opérations propres, du grand projet de ville au cœur de bourg ou du pôle de santé en milieu rural au grand bâtiment industriel.



- **Date de création** 1989
- **Capital social** 15,3 M€
- **Forme juridique** Société d'économie mixte

■ **Gouvernance**
Total actionnaires publics : 75%

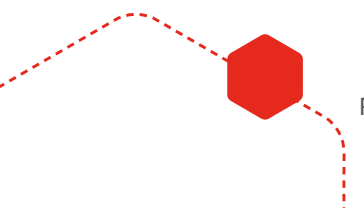


- **Territoire d'intervention** Région Normandie
- **Domaines d'intervention** Réalisation d'opérations d'aménagement (habitat, économique), de construction d'équipements publics, et de promotion d'immobilier économique
- **Effectifs de la structure** 46 salariés

Missions et modalités d'intervention

La SHEMA intervient **pour le compte des collectivités** dans la réalisation des projets d'aménagement économiques ou d'habitat dans le cadre de concessions d'aménagements et dans la réalisation d'équipements publics (en mandat ou prestations de services).

Elle intervient également **dans le champ concurrentiel sur des opérations en propre** dans les opérations d'aménagement ou la promotion immobilière pour les entreprises.





La SHEMA réalise notamment les missions suivantes :

- Études amont d'opportunité et faisabilité, montage juridique et financier des opérations
- Maîtrise d'ouvrage des opérations d'aménagement (parcs d'activités, quartiers d'habitat) en propre ou via la constitution de filiales avec les acteurs privés intervenant dans l'aménagement et la promotion immobilière
- Maîtrise d'ouvrage d'opérations de construction d'équipements publics / pôles de services pour les collectivités ou d'actifs immobiliers pour les entreprises
- Portage immobilier d'actifs économiques – bureaux, bâtiments industriels, artisanaux ou locaux commerciaux – via sa filiale la SAS Immobilière de Normandie qui intervient soit en prenant le portage de l'opération, soit en montage financier associant les porteurs de projets. Elle intervient particulièrement sur des équipements de santé (cf. focus réalisé dans le chapitre sur les nouveaux enjeux d'intervention).

Focus sur une opération : LM Wind Power

Historique du projet : LM Wind Power est l'un des spécialistes mondiaux de la construction de pales d'éoliennes. La société a choisi d'implanter le plus grand de ses 15 sites industriels sur le site du Port de Cherbourg. Ce nouvel ensemble industriel est composé de plusieurs bâtiments (unité de production, stockage, administration, etc.),

Montage du projet : L'opération d'un montant de 53 M€ HT a permis la réalisation d'un ensemble industriel de plusieurs bâtiments d'une superficie de 30 000 m².

- La SHEMA est intervenue en maîtrise d'ouvrage de l'opération dans le cadre d'une concession d'aménagement avec Ports Normands et Associés.
- Le bâtiment est loué à l'entreprise dans le cadre d'un bail commercial

Retombées économiques et impact sur le territoire : la construction de la nouvelle usine doit permettre à terme la création d'environ 550 emplois et participe au développement et à la structuration de la filière des énergies marines.

Enseignements/ valeur ajoutée

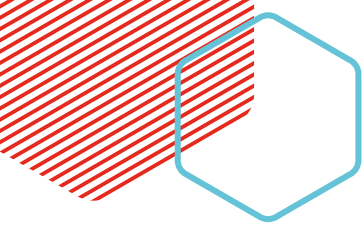
- L'attelage SEM + foncière permet une maîtrise de la chaîne de valeur de l'aménagement et du développement économique en sécurisant la sortie des opérations de promotion immobilière pour la SEM via l'outil investisseur. Elle offre une intervention complémentaire sur le champ du développement et de l'animation économique apportée par la filiale dédiée
- A travers l'intervention complémentaire de la SEM et la filiale SAS « foncière », la SEM propose ainsi une offre complète aux collectivités et entreprises au service du développement économique local :
 - Aux collectivités, pour déployer des solutions clés en main pour accueillir des entreprises et produire l'offre d'équipements et de services complémentaires, adaptés aux besoins des territoires,
 - Aux sociétés entreprises, en leur proposant une offre immobilière adaptée à leurs besoins tout en proposant un montage leur permettant de conserver leurs fonds propres pour financer leur développement et leurs investissements productifs
- L'évolution progressive des métiers de la SEM, en s'adossant à des acteurs privés, permet de répondre aux nouvelles contraintes du développement urbain et de l'aménagement
- La constitution de filiales projet en co-investissement permet de renforcer les synergies avec les acteurs du territoire, en mobilisant les compétences ad hoc sur des projets complexes, en réduisant les fonds propres mobilisés par la SEM.

Les principaux chiffres / l'effet levier

- ⇒ L'apport de **4 M€ de fonds propres par la Région Normandie** a permis de générer **près de 570 M€ d'investissements pour la SHEMA** (entre 2008 et 2018)
- ⇒ Un effet sur les territoires : **1 million de m² de locaux d'activités produits**, générant près de 70 M€ d'investissements par an sur les territoires



Préciser la diffusion

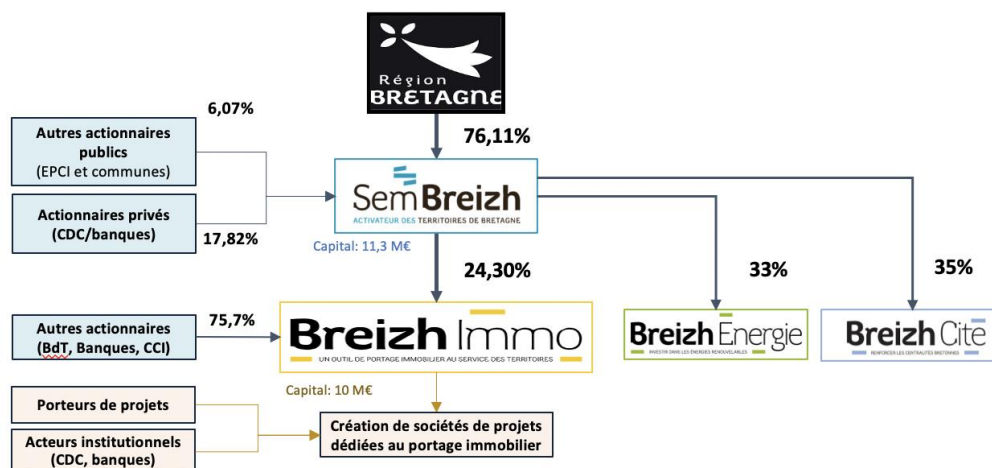


FOCUS : BREIZHIMMO, filiale de la SEMBREIZH, outil de portage immobilier de la Région au service de la structuration des filières en Bretagne

Présentation de la société : SEMBREIZH et BREIZHIMMO

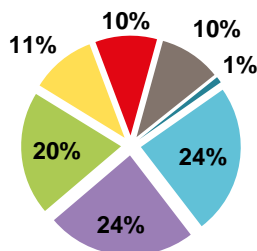
- La SEMBreizh est l'opérateur d'aménagement et construction de la région Bretagne, dont la Région est l'actionnaire de référence avec 73% du capital. La SEM, intervenant historiquement dans la construction de Lycées et équipements publics pour le compte de la Région, a progressivement élargi sur 6 segments stratégiques, le patrimoine régional, les centralités, le développement économique, la transition énergétique et écologique, le tourisme et la maritimité. Ses interventions en ingénierie ou en investissement, l'ont conduit à créer ses champs d'intervention par la création de filiales dédiées : Portage d'immobilier industrielles au service du développement des filières bretonnes, avec sa filiale Breizhimmo ;
- Développement des ENR en application de la stratégie de transition énergétique, avec sa filiale BreizhEnergie,
- Revitalisation des centre-villes et centre-bourgs avec sa filiale BreizhCité créée fin 2020 ;

Breizhimmo constitue donc un opérateur régional. Filiale de la SEMBREIZH qui en détient 24% du capital, elle agit pour le portage d'immobilier d'entreprises. La Région étant le premier actionnaire de la SEMBREIZH, la SAS entretient donc des liens étroits cet actionnaire indirect.



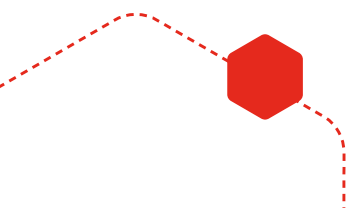
Date de création : 2016
Capital social : 10 M€
Forme juridique : Société par Actions Simplifiée (SAS)
Gouvernance

11 actionnaires, dont **Sembreizh** (24,30%) dans laquelle la Région Bretagne est l'actionnaire de référence (73% du capital)



- Sembreizh
- Banque des Territoires
- Arkea
- Caisse Epargne Bretagne
- Crédit Agricole Bretagne
- Banque Pop.
- Autres

Territoire d'intervention : Région Bretagne





Domaines d'intervention

Portage d'actifs immobiliers à vocation industrielle via l'acquisition de terrains, la construction ou l'acquisition d'immeubles et les travaux de rénovation / transformation, leur exploitation par location.

Missions et modalités d'intervention

BreizhImmo intervient en propre, c'est-à-dire en dehors d'un cadre contractuel confié par les collectivités, en faisant intervenir plusieurs partenaires :

- En amont, les associés et tous les partenaires publics et privés de Sembreizh participent au sourcing des dossiers,
- Dans le montage du projet, l'entreprise industrielle exploitante compte parmi les actionnaires de la société de portage créée spécifiquement pour l'opération, avec pour perspective de devenir propriétaire de son immobilier à un horizon moyen terme, assurant ainsi la liquidité de BreizhImmo
- Durant la phase de travaux / construction, Sembreizh peut intervenir sur le volet construction via un mécanisme de Contrat de Promotion Immobilière (CPI).

L'objectif de la SAS est d'accompagner les industriels dans la réalisation de leurs projets immobiliers en mobilisant ses fonds propres. L'entreprise industrielle exploitante doit nécessairement être au tour de table (entre 5% à 45% du capital), Breizh Immo peut aller chercher d'autre co-investissement (dont la Banque des Territoires) pour des projets significatifs. Les projets qu'elle accompagne vont permettre de consolider et développer les 11 filières stratégiques identifiées par la Région Bretagne.

Focus sur une opération : la compagnie Bretonne (JF Furic)

Historique du projet : *La Compagnie Bretonne spécialisée dans les conserveries de produits de la Mer et exploitée par l'entreprise familiale Jean-François Furic souhaitait orienter leur développement vers les produits de la mer haut de gamme, nécessitant le développement d'un nouveau site de production.*

Montage du projet : *Breizhimmo a accompagné la réalisation d'un nouveau bâtiment industriel de 6 600 m² à Penmarc'h, d'un montant de **9,9M€ H.T.**, via la création d'une société de projet dédiée « JF Furic », associant BreizhImmo (50,1%), la Banque des Territoires (29,9%), la SEMPI (10%) et l'entreprise Furic (10%).*

En outre, la Sembreizh a réalisé la promotion immobilière de cette usine.

Retombées économiques et impact sur le territoire : *le site a été aménagé avec des parkings équipés en ombrières photovoltaïques répondant aux exigences et priorité régionales en faveur de la transition énergétique. En outre, le projet de développement de l'entreprise permettra de pérenniser près de 60 emplois.*





Bilan et perspectives

A ce jour, BreizhImmo a **instruit près de 85 dossiers et porté près de 8 projets** via la constitution d'une société de portage associant d'autres investisseurs privés et les porteurs de projets sur les filières stratégiques en Bretagne :

- Industrie agroalimentaire, conserveries : Cinq Degré Ouest à Lorient (2018), JF Furic à Penmarch (2020), JB Océane à Concarneau (2020),
- Services informatiques : Kerhis à Châteaulin (2019), Bluekango à Cesson Sévigné (2021),
- Industries énergie : Entech à Quimper (smart énergies - 2021), Okwind à Vitré (Smart énergies - 2020),
- Santé : Coop des Masques à Guingamp (masques de protection sanitaires - 2021),

A ce jour, **Breizhimmo est en capacité de porter près de 40 M€ de nouvelles opérations immobilières**, en identifiant de nouvelles filières stratégiques : santé, cybersécurité. 10 projets sont déjà à l'étude.

Enseignements/ valeur ajoutée

- BreizhImmo répond aux besoins immobiliers des entreprises en leur offrant une externalisation de l'investissement dans l'immobilier industriel, avec une mise à bail de l'actif, leur permettant ainsi de concentrer leurs fonds propres sur le développement « core business ».
- L'industriel, associé au capital dans la société de portage, pourra ainsi acquérir à moyen terme l'immobilier, en dehors des montages classiques proposés par les privés.
- Un portage politique fort par la Région Bretagne via la Sembreizh présente au capital : BreizhImmo constitue un outil de mise en œuvre des priorités régionales, avec une gouvernance régionale forte via Sembreizh.
- Une synergie entre les outils de la Région Bretagne, via l'intervention complémentaire de la Sembreizh agissant en qualité de promoteur des opérations immobilière.

Les principaux chiffres

A date, avec un apport de **2,43 M€ de fonds propres** par la Région Bretagne via Sembreizh, BreizhImmo a généré près de **33 M€ d'investissements** sur le territoire breton

- ⇒ **un effet levier de 1 à 13 sur les fonds investis par la Région Bretagne,**
- ⇒ **un effet sur l'emploi, avec près de 1 250 emplois créés ou pérennisés**





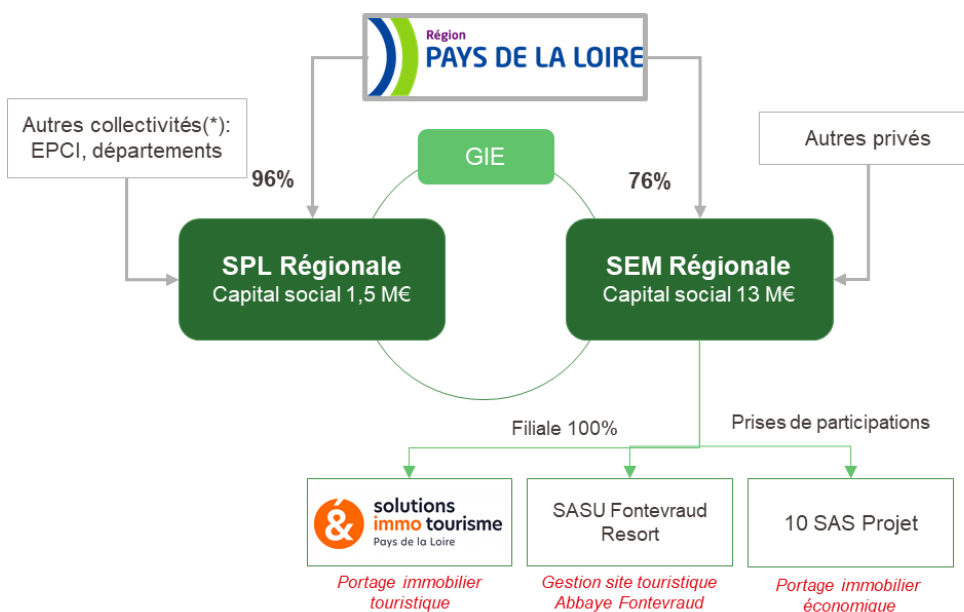
FOCUS : Solutions&co, un outil d'ingénierie en « soft » pour le développement économique et touristique de la Région Pays de la Loire

Présentation de la société

Solutions&co est l'agence de développement économique de la Région Pays de la Loire : elle regroupe un attelage SEM+SPL autour d'un Groupement d'Intérêt Economique (GIE)

(*)

- Loire-Atlantique
- Maine-et-Loire
- Mayenne
- Sarthe
- Vendée
- Angers Loire Métropole,
- Laval Agglomération
- La Roche-sur-Yon Agglo,
- Le Mans Métropole,
- La CARENE,



	SPL	SEM
Date de création	2009	2006
Capital social	1,5 M€	13,6 M€
Forme juridique	Société Publique Locale	Société d'Economie Mixte
Gouvernance	<p>11 actionnaires : La Région, les 5 départements et 6 EPCI</p>	<p>Autres actionnaires : Caisse des Dépôts et Consignations, Banques, Bpifrance, Chambres consulaires</p>
Territoire d'intervention	Région Pays de la Loire	Région Pays de la Loire
Domaines d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> - Etudes et ingénierie amont dans le domaine du tourisme (observatoire régional du tourisme, schéma touristique), - Promotion touristique, - Opérations d'aménagement pour le compte de ses actionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Construction, réhabilitation, entretien des bâtiments à vocation industrielle, touristique, culturelle, scientifique - Promotion économique et accompagnement des porteurs de projets - Appui à l'investissement des entreprises, - Portage immobilier touristique et économique, via les filiales projet
Effectifs de la structure	123 salariés (2020)	



Missions et modalités d'intervention

La SPL a un champ d'intervention large couvrant l'ingénierie et la réalisation des opérations d'aménagement :

- Elle intervient principalement en matière **d'ingénierie dans le champ du développement touristique**, par la réalisation d'études dans le domaine du tourisme (observatoire régional du tourisme, accompagnement à l'élaboration du schéma touristique), la réalisation d'actions de promotion touristique
- Elle intervient également dans **l'aménagement de sites touristiques ou économiques**, dans le cadre de contrats publics pour le compte de ses actionnaires (ex : restructuration de l'hôtellerie du prieuré Saint Lazare à l'Abbaye de Fontevraud)

La SEM, comme d'agence de développement économique et touristique :

- Elle réalise les actions de promotion économique et accompagnement des porteurs de projets, mais aussi d'appui à l'investissement des entreprises,
- Elle intervient soit sous contrat public en construction, réhabilitation, entretien des bâtiments à vocation industrielle, touristique, culturelle, scientifique ; ou en propre sur des opérations de promotion immobilière à vocation économique
- Elle réalise, pour son propre compte, des opérations de portage immobilier touristique et économique, via les filiales projet et les prises de participations dans les sociétés de projet.

Focus sur une opération : le Pôle Robotique à la Roche-sur-Yon

Historique du projet : La SEM régionale porte le projet de développement d'un technocampus dédié à la Robotique, filière stratégique Régionale, à la Roche-sur-Yon. Le projet est porté via une SCI dédiée **Robotic Immo** associant la SEM régionale et Oryon, SEM de développement économique et immobilier de la Roche sur Yon.

Face au développement du site, il a été envisagé le développement d'un nouveau bâtiment de 1 300 m² permettant d'enrichir l'offre de locaux aux jeunes entreprises ou petites entreprises, et de structurer une offre d'espaces de vie et d'animation.

Montage du projet : la SEM régionale et Oryon, la SEM territoriale, via la constitution d'une filiale commune **Robotic Immo**, ont accompagné la création d'un pôle via d'un budget de 2,3 M€ (financé à 20% sur fonds propres de la société). **Le montage du projet a demandé une augmentation de capital de la société de 461 000 € ; et l'entrée de nouveaux actionnaires au capital, dont la Banque des Territoires.** La Région, à travers sa SEM, et en partenariat avec la SEM yonnaise, vient ainsi appuyer au déploiement de l'immobilier économique en accompagnement du développement de la zone robotique.

Retombées économiques et impact sur le territoire : renforcement d'une filière stratégique

Bilan et perspectives

Création de la foncière tourisme, filiale SAS de la SEM Solutions &co et dotée d'une capacité d'investissement de 34 M€ : l'objectif est d'alléger la trésorerie des acteurs du tourisme frappés par la crise sanitaire et les accompagner dans la montée en gamme et le verdissement de leurs hébergements.

Enseignements/ valeur ajoutée

- Un **positionnement sur l'ensemble de la chaîne de valeur** : la **SPL agit en amont en ingénierie** de projet touristiques, la **SEM agit en qualité d'outil investisseur**, via le portage immobilier et la constitution de filiales « projet » dédiées
- **Une structuration d'outils complémentaires**, alliant réactivité de la SPL intervenant pour ses actionnaires et souplesse d'intervention de la SEM
- Le GIE permet la **mutualisation des moyens et synergies**

Les principaux chiffres

- ⇒ **915 entreprises accompagnées par les développeurs économiques de la SEM en 2019 (dont 90% de PME) pour permettre la création d'environ 4 000 emplois à horizon 3 ans**



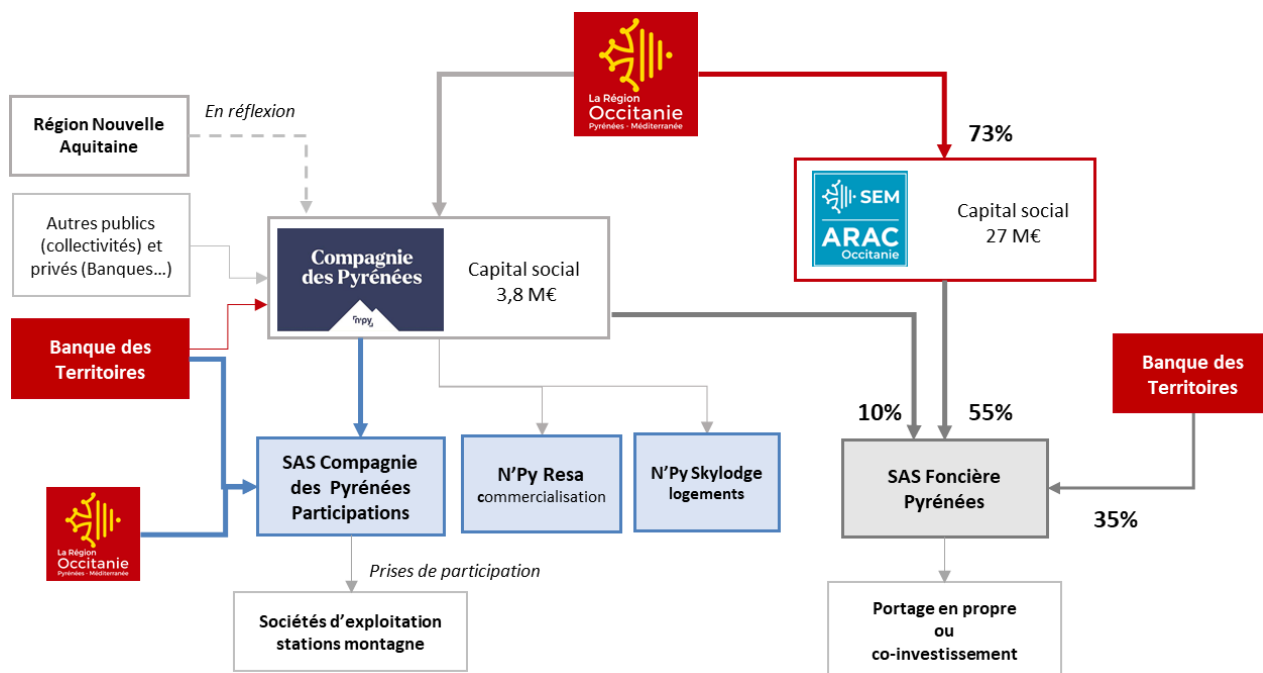
Préciser la diffusion

Présentation de la société

La Région, aux côtés de la Banque des Territoires, a souhaité renforcer les moyens de la SEM existante N'PY, rebaptisée Compagnie des Pyrénées, pour un accompagnement des stations de montagne vers un nouveau modèle de développement économique et écologique. Il s'agit d'aider les stations à faire face à la concurrence des stations européennes et aux enjeux du changement climatique, via une diversification des activités. Il s'agit également de proposer une stratégie

Ce renforcement des moyens de la Compagnie des Pyrénées se traduit par :

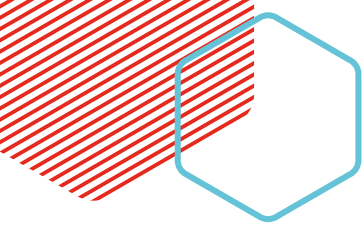
- **Une augmentation du capital de la SEM de 3,2 M€** par la Région Occitanie (1,6 M€) et la Banque des Territoires (1,6 M€) portant le capital à 3,8 M€.
- **La création d'une filiale SAS de participation**, associant la Région, la Banque des Territoires et N'PY, pour investir dans les stations pyrénéennes pour accompagner dans leurs projets de transformation
- **La création d'une SAS foncière des Pyrénées** en 2021, filiale de la SEM ARAC, qui interviendra dans la rénovation et création d'hébergements



Missions et modalités d'intervention

Les différentes filiales de participation interviendront pour leur propre compte sur des domaines d'activité complémentaires :

- **La filiale SAS Compagnie des Pyrénées participations interviendra en travers les prises de participation dans des sociétés d'exploitation des stations de ski**, pour leur permettre notamment réaliser les investissements nécessaires afin de rester compétitif sur un marché de plus en plus exigeant et concurrentiel, et de s'adapter au changement climatique en faisant évoluer l'offre vers un tourisme durable et « 4 saisons ».
- **La filiale SAS Foncière** intervient en complément sur le **volet immobilier**, en accompagnant la rénovation et réhabilitation de l'offre immobilière sur les stations de ski, en intervenant soit en propre soit en co-investissement dans des sociétés de projet dédiées. La Compagnie des Pyrénées détient les pleins pouvoirs sur cette SAS, celle-ci ayant été créé un outil conçu en extension de son action.



L'objectif est aussi de pouvoir renforcer la mutualisation des moyens à l'échelle des massifs en s'appuyant sur les moyens dont dispose la Compagnie des Pyrénées pour la valorisation et la commercialisation des séjours (achats, système d'information, commercialisation ...)

Focus sur une opération : le Grand Tourmalet

Historique du projet : La station du Tourmalet porte un programme d'investissement ambitieux d'équipement et diversification des activités sur la station.

Montage du projet : la création de la SEML du Grand Tourmalet associant la Compagnie des Pyrénées Participations (19%) et le SIVU du Grand Tourmalet permet de porter un programme de près de 32 M€ d'investissements sur 10 ans, comprenant le confortement de la liaison La Mongie-Barèges et des espaces débutants, la diversification des activités 4 saisons et la création de lits chauds en requalification ou en neuf.

Parallèlement ? la Foncière des Pyrénées interviendra sur la requalification de l'offre d'hébergement avec la réhabilitation des Skylodges et 2 hôtels à la Mongie.

Retombées économiques et impact sur le territoire : un maintien de l'économie locale et des emplois liés à l'activité touristique.

Bilan et perspectives

La filiale Compagnie Pyrénées Participations a permis la création d'une société *ad hoc* portant le projet de développement de la station du Grand Tourmalet, avec un apport de fonds propres à hauteur de 2,9 M€ environ à la SEML (19% du capital social)

La création de la foncière des Pyrénées en 2021 a permis d'identifier déjà 2 projets (un hôtel à la Mongie et le Château de Villemur à Ax-les-Thermes) susceptibles d'entrer dans le portefeuille de la SAS. Ces deux projets représentent 138 clés : logements ou chambres (en rénovation ou création).



La collaboration est le principe qui fonde la Compagnie des Pyrénées. Nos concurrents ne sont pas ici mais loin du territoire. Essayons de trouver des modèles qui permettent de proposer une offre séduisante, complémentaire pour aller chercher de nouveaux clients. (...) La réflexion que nous avons déjà menée sur le périmètre de N'PY, nous voulons l'élargir à l'ensemble des Pyrénées, de manière à pouvoir donner accès à l'ensemble de l'offre et faire en sorte de bâtir des produits complémentaires et non pas concurrents comme c'est encore trop souvent le cas


Christine Massoure Directrice générale de la SAEM Compagnie des Pyrénées

Enseignements/ valeur ajoutée

- Un ensemble d'outils complémentaires **d'activation des projets structurants** limitant la contribution des collectivités locales, sans qu'elles ne perdent la maîtrise du développement de leur territoire.
- Un outil de co-investissement permettant d'associer les stations d'exploitation et/ou porteurs de projets
- Les outils et la « force de frappe » dont dispose la Compagnie des Pyrénées permettent une **mutualisation des moyens et des synergies à l'échelle des massifs** pour gagner en visibilité et porter une offre unifiée de séjours – tout en conservant l'autonomie tarifaires des séjours ski et hébergements.

Les principaux chiffres

- ⇒ 7 stations de N'Py pour un investissement de 17 M€ sur le territoire
- ⇒ Une place de marché n-py.com qui a généré un CA de 20,3 M€ avec les achats de forfaits ski et de l'hébergement. La carte No Souci créée il y a 15 ans par N'Py avec 92 000 abonnés a généré la saison dernière 336 000 journées ski.
- ⇒ 4 M€ de fonds propres investis par la SAS foncière Pyrénées et 4 M€ apportés par des partenaires pour permettre la réalisation de 25 M€ d'investissements sur le territoire



Région Grand Est : réflexion sur la structuration d'une foncière tourisme en soutien aux hébergements touristiques et en appui au déploiement d'une nouvelle offre touristique

Présentation du projet

Le territoire régional traverse une période pivot de son histoire sur le plan de l'attractivité touristique, avec un fort enjeu immobilier quant à l'adaptation de son offre d'hébergement. En particulier sur l'hébergement haut de gamme qui doit être renforcé, alors que les investisseurs privés et exploitants ont besoin d'outils de soutien à l'investissement après avoir essuyé des mois de crise sanitaire.

Dans ce contexte la Région a souhaité créer un véhicule d'investissement de type foncière, ayant vocation à mobiliser sa capacité d'investissement au service des enjeux et objectifs régionaux en matière de tourisme et notamment :

- L'adaptation des stations de moyenne montagne aux conséquences du changement climatique et la transition vers des modèles plus soutenables,
- La modernisation des hébergements touristiques et le déploiement d'une offre haut de gamme intégrant les principes d'un tourisme durable et responsable, et s'appuyant sur le digital permettant d'enrichir la qualité des prestations et des offres.
- La SEM pourrait aussi soutenir l'activité culturelle, notamment via le portage de salles de cinéma.

Missions et modalités d'intervention

Il est prévu que la foncière n'intervienne pas sous commande publique mais sur des opérations d'investissement en propre pour accompagner les porteurs de projets dans leur projet de modernisation

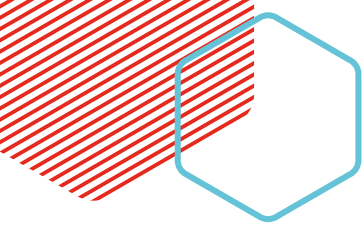
- **Soit en se portant acquéreur de l'immobilier et en réalisant directement les travaux d'adaptation et de modernisation**, puis en exploitant l'hébergement pendant une période donnée auprès de l'exploitant, au terme de laquelle il pourrait être en mesure de racheter l'actif
- **Soit en intervenant en co-investissement avec d'autres partenaires privés et éventuellement l'exploitant en créant une société de projet** qui réalisera les investissements et louera l'immobilier à l'exploitant.

L'objectif est ainsi de pouvoir agir en activation des projets, comme financeur des investissements afin de soulager la trésorerie des exploitants et leur permettre de concentrer sur leur développement, mais également comme tiers de confiance auprès des financeurs, en s'appuyant sur une structure financière solide de gouvernance publique

La société pourrait être créée début 2022. L'ambition serait de développer un programme d'investissement qui pourrait aller jusqu'à 50 M€ sur les 5 prochaines années, nécessitant des fonds propres d'environ 22 M€ (capital et avances d'associés) , pour 6 opérations d'envergures différentes. La Région serait l'actionnaire majoritaire à environ 60 % et la banque des territoires serait attendue pour environ 30 %, le tour de table restant à compléter.

Enseignements/ valeur ajoutée

- **La foncière intervient en soutien des exploitants, en les déchargeant du cout du portage immobilier sur une période donnée** afin de leur permettre de soulager leur trésorerie et faire face aux difficultés ponctuelles (crise sanitaire), mais aussi pour leur permettre de concentrer les moyens sur leur développement,
- L'outil peut également permettre de **faciliter l'accès aux financements** pour les exploitants dans des logiques de co-investissement avec les porteurs de projet.
- La foncière constitue également un dispositif d'amorçage pour susciter un **effet d'entraînement sur d'autres acteurs – privé notamment** - et dynamiser le marché local et le développement économique régional.



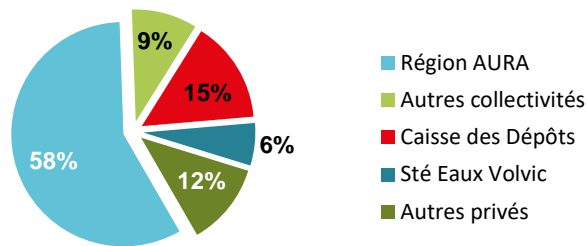
FOCUS : la SEM Volcans en Région Auvergne Rhône Alpes, l'outil de gestion et de développement du parc Vulcania, moteur touristique Régional

Présentation de la société

La SEM Volcans est gestionnaire du site Vulcania en Auvergne, parc d'attraction à vocation scientifique.

- **Date de création** 1999
- **Capital social** 3,6 M€
- **Forme juridique** Société d'économie Mixte

■ **Gouvernance**



- **Territoire d'intervention** Région Auvergne Rhône Alpes – Vulcania
- **Domaines d'intervention** Exploitation du site Vulcania
- **Effectifs de la structure** 118 salariés permanents

Missions et modalités d'intervention

La SEM Volcans intervient dans le cadre d'une Délégation de Service Public conclue avec la Région Auvergne Rhône Alpes pour l'exploitation du Parc Vulcania. Dans ce cadre, la Région verse à la SEM une subvention annuelle au titre des compensations de sujétion de service public (au titre notamment des missions scientifique, culturelle et éducative)

Le cadre des précédentes DSP prévoyait le financement des investissements par la Région. La nouvelle DSP prévoit à compter de 2017 un portage des investissements majoritairement par la SEM Volcans.

Bilan et perspectives

A compter de 2007, un nouveau programme d'investissement destiné à renouveler les attractions et à en augmenter le nombre à caractère ludique ou à sensation fortes visait à changer l'image vieillissante du parc et à attirer de nouveaux visiteurs. Ces investissements ont permis une augmentation de la fréquentation du parc depuis 2007, et de nombreuses retombées économiques pour le territoire :

- Accroissement net du nombre de visiteurs : le parc est passé de 260 000 visiteurs / an en 2007 à près de 330 000 visiteurs / an en 2019 (avec toutefois une stagnation de la fréquentation depuis 2016)
- Elargissement de l'influence du parc avec des visiteurs majoritairement originaires d'autres régions
- Des retombées directes importantes en termes de nuitées (environ 190 000 nuitées par an)

La nouvelle DSP sur la période 2017-2031 doit permettre d'augmenter la fréquentation du parc à **500 000 visiteurs annuels à partir de 2030 avec la réalisation de près de 44,4 M€ d'investissements sur 3 ans, à raison de :**

- 30,8 M€ portés par la SEM Volcans (dont 22,8 M€ pour les nouvelles attractions)
- 13,6 M€ portés par la Région (dont 12,3 M€ pour les nouvelles attractions)

Ces investissements permettront de développer de **nouvelles attractions à sensation forte** permettant de conforter son attractivité et d'atteindre 500 00 visiteurs par an et l'**offre d'hébergement sur le site** (inexistante actuellement), en vue d'encourager les visites longues sur le site et ainsi d'accroître l'attractivité. Il est ainsi prévu les investissements suivants :

- 2021 : Namazu, sur le thème des tremblements de terre, financé par la SEM Volcans,
- 2022 : Planétarium, sur la Terre et l'Espace, financé par la Région,



- En cours d'étude : hébergement insolite (40 chalets d'une capacité de 200 personnes)

L'opération doit globalement permettre au délégataire de dégager des marges de manœuvre financières pour autofinancer intégralement les futurs investissements sur la prochaine DSP.

Enseignements / valeur ajoutée

- Un positionnement de l'outil SEM en réponse à des politiques publiques – mission éducative, scientifique... - intégrant des missions complémentaires entrant dans le champ concurrentiel (parc d'attraction)
- L'outil SEM permet d'apporter la souplesse d'une gestion privée pour l'exploitation d'un équipement de cette taille, en maintenant un contrôle public dans la gouvernance de la structure
- Une gouvernance régionale de la SEM dans une logique de maîtrise opérationnelle et de gouvernance stratégique sur un équipement d'intérêt régional

Les principaux chiffres

Le parc Vulcania constitue l'un des moteurs touristiques de la Région :

- ⇒ 5^e parc français, avec près de 340 000 visiteurs annuels
- ⇒ Près de 400 M€ annuels de retombées sur l'économie locale



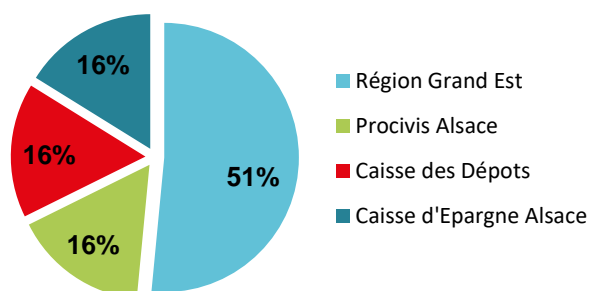
Préciser la diffusion

Présentation de la société

Oktave est une société d'économie mixte constituée par la Région Grand Est à partir du service de la rénovation énergétique préalablement porté dans les services de la Région Grand Est. Le service a été confié à la SEM, qui l'a développé en proposant un accompagnement au-delà de la seule information, en accompagnant les propriétaires dans le diagnostic, l'évaluation des travaux et leur suivi, ainsi que le montage financier.

- **Date de création** 2018
- **Capital social** 3 M€
- **Forme juridique** Société d'Economie Mixte

Gouvernance



- **Territoire d'intervention** Région Grand Est
- **Domaines d'intervention** Ingénierie amont dans la rénovation énergétique, identification des aides à la rénovation énergétique et aides au financement, accompagnement en phase travaux
- **Effectifs de la structure** 16 collaborateurs en avril 2021

Missions et modalités d'intervention

La SEM Oktave constitue le service intégré de la rénovation énergétique pour la Région Grand Est. Elle assure une mission d'intérêt général et une solution de tiers financement au service de la rénovation énergétique, complémentaire au service public d'information (Espaces Info Energie, puis dispositif FAIRE) Oktave exerce des missions techniques et d'ingénierie sur la rénovation énergétique des particuliers :

- **Accompagnement technique et apport d'ingénierie, en qualité d'AMO (Assistant Maitrise d'Ouvrage), MOD (Maitre d'Ouvrage Délégué) ou MOE (Maitre d'œuvre)** : analyse technique du bâti et identification des scénarios de travaux, suivi administratif, consultation et sélection des entreprises et négociations de prix, réalisation des CCTP, suivi de chantier, coordination des entreprises, réception des travaux...
- **Apport d'ingénierie financière** : identification des aides mobilisables et aide au montage des dossiers de subventions, apport de solutions de préfinancement et apports de financements (valorisations de Certificats d'Economie d'Energie (CEE), Eco PTZ, solutions de tiers financement en partenariat avec les établissements financiers ...)
- **Mise en relation avec des professionnels certifiés et labellisés** – rénovation BBC, mention RGE (Reconnu Garant de l'Environnement) – garantie de la qualité des prestations réalisées,
- **Accompagnement administratif, commercial et technique des entreprises du bâtiment** à la labellisation et la formation sur les nouvelles compétences et techniques de rénovation BBC, amélioration des performances énergétiques.

Le modèle économique de la SEM repose sur la facturation du service d'accompagnement au particulier – selon les prestations retenues par le client AMO, MOD, MOE, la valorisation des CEE, et la commission sur l'accompagnement financier. Elle bénéficie aussi de subventions Européennes Elena.



Focus sur une opération : rénovation énergétique d'une maison individuelle

Montage du projet : projet de rénovation énergétique d'une maison individuelle de 100 m² (isolation toiture, remplacement de la chaudière, double vitrage, isolation des murs par l'extérieur)

- Coût total des travaux : **60 000 €**
- Structure de financement : **21 000€ d'aides** (ANAH, CITE, aides locales), **39 000 € de prêts** (Prêt travaux, Eco PTZ)

Retombées :

- Les travaux de rénovation énergétique ont permis de réaliser près de **1 640 € d'économies sur la facture énergétique annuelle**, en passant d'une étiquette énergétique « E » (2 600 € / an), à « B » (960 € / an)
- A court terme, **un effort financier supplémentaire pour les particuliers de 1 100 € / an pour rembourser les prêts**, les économies d'énergies ne couvrant pas l'annuité, mais à **long terme, des économies d'énergies évaluées à près de 3 500€ / an.**

Bilan et perspectives

L'objectif de la SEM est la rénovation énergétique performante de 1 500 logements par an à partir de 2022 (4ème année).

Avec la montée en puissance de son activité en direction des copropriétés, Oktave est en ligne avec cette ambition initiale.

Diverses mesures ont été prises pour développer l'activité. La SEM a pris des dispositions pour renforcer son dispositif commercial et son offre intégrée, notamment au niveau financier, et va également se développer vers les copropriétés.

En 2021, Oktave accompagne 150 projets de rénovation en maison individuelle et 75 projets de copropriétés.

La Région Grand Est a débloqué en septembre 2021 un Compte Courant d'Associés de 1,5 M€ pour financer une caisse d'avance d'aides gérée par Oktave.

Enseignements / valeur ajoutée

La valeur ajoutée

- Le déploiement d'une « marque » Oktave qui permet à la SEM de se positionner comme tiers de confiance sur les projets de rénovation énergétique,
- Fonctionnement en guichet unique permettant de regrouper l'ingénierie technique et financière pour accélérer la rénovation énergétique du patrimoine
- Un levier du développement économique local et de la montée en compétence des entreprises locales du bâtiment, permettant la relocalisation des emplois et la structuration de filières de qualité.
- Mobilisation des partenaires privés financeurs en tant qu'actionnaires apporteurs de fonds propres et de solutions de financements (Caisse d'Epargne, Procivis, et des partenaires institutionnels (Banque Européenne d'Investissement) pour financer le développement de solutions de rénovation énergétique
- Cependant, au-delà de la SEM, le secteur de la rénovation énergétique demeure trop complexe, et des mesures devraient encore être prises par l'Etat pour simplifier et rendre plus efficaces les dispositifs, et parvenir à se rapprocher de l'objectif de massification de la rénovation énergétique du parc privé.

Les principaux chiffres

- ⇒ **148 chantiers de rénovation (totale ou partielle) initiés entre 2015 et 2019, dont 57 en qualité BBC**
- ⇒ **54 projets en cours et 94 achevés**
- ⇒ **300 entreprises dans le réseau Oktave**
- ⇒ **Un effet levier de la participation régionale sur les investissements énergétique de 8, pour 197 emplois soutenus et une économie de 2,8 GWh par an, permettant d'éviter l'émission de 466 tonnes d'équivalent CO₂ par an.**

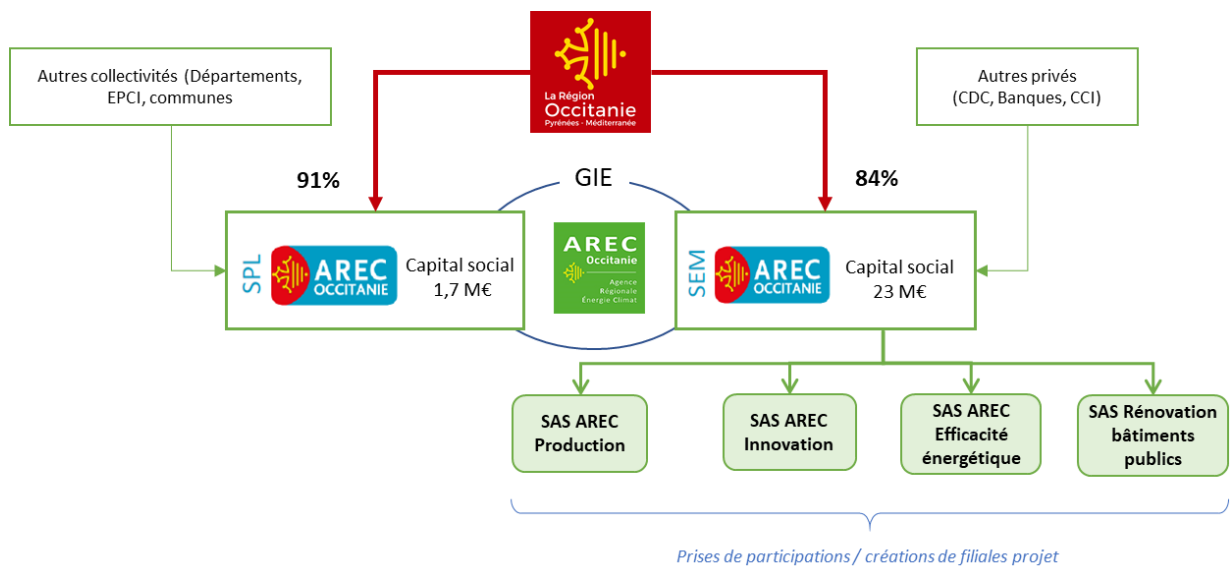




L'AREC, opérateur intégré de la Région Occitanie en appui des politiques régionales de transition énergétique

Présentation du groupe AREC

Le groupement AREC (Agence Régionale Energie Climat) a été créé à la suite de la fusion des régions en 2016 et la réorganisation des outils de la Région Occitanie. Cette initiative a permis à la Région Occitanie de structurer un outil dédié à la rénovation et transition énergétique avec la création d'une SEM et d'une SPL à partir d'outils d'économie mixte existants (la COGEMIP, intervenant en matière de construction durable et l'ARPE, agence régionale pour l'environnement). :

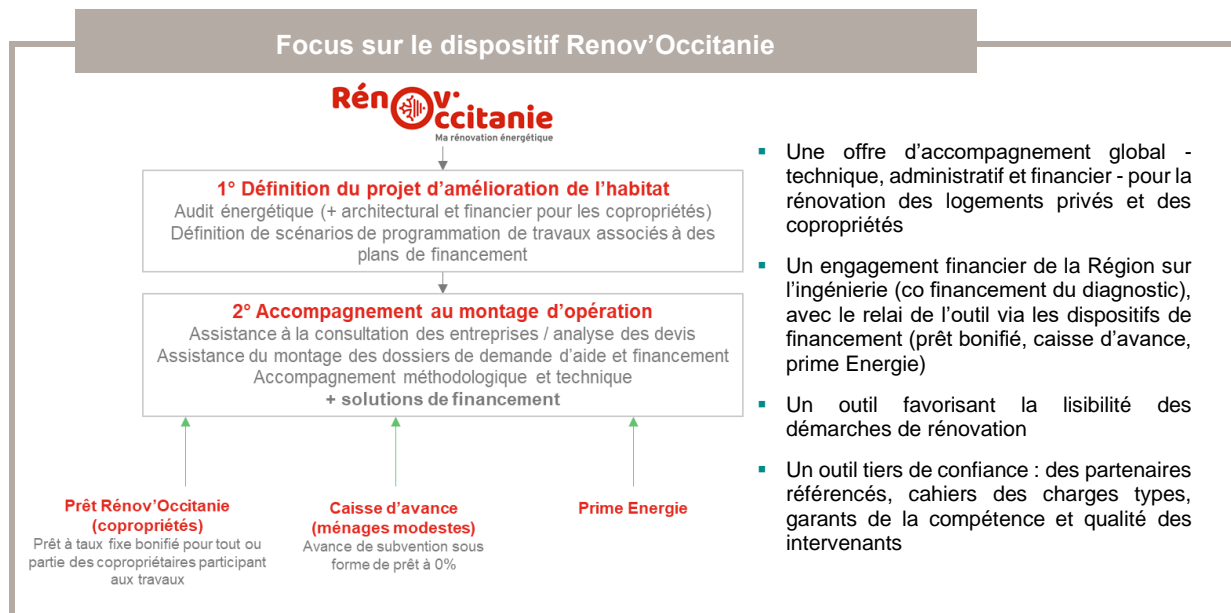


	SPL AREC	SEM AREC
■ Date de création	2016	2016
■ Capital social	1,7 M€	23 M€
■ Forme juridique	Société Publique Locale	Société d'Économie Mixte
■ Gouvernance	43 collectivités actionnaires 	7 actionnaires : Région, Caisse des Dépôts et Consignations, 2 banques et la CCI
■ Territoire d'intervention	Région Occitanie	Région Occitanie
■ Domaines d'intervention	Ingénierie et études amont, Service public de la Rénovation Énergétique	Etudes et montages de projets, Prises de participation dans des sociétés de projet

Missions et modalités d'intervention

La SPL intervient pour le compte de ses collectivités actionnaires sans mise en concurrence, sous contrat public :

- **En matière d'ingénierie et stratégie énergétique territoriale**, visant à accompagner les stratégies énergétiques territoriales en application directe des orientations de politiques publiques régionales : observation des données énergétiques, réalisation de PCAET, études préalables de projets, accompagnement...
- Dans l'appui à la rénovation énergétique avec le **dispositif Renov'Occitanie, pour le compte de la Région dans le cadre d'un contrat de DSP** : audit énergétique de logements, accompagnement aux travaux ; offre de tiers financement



Bilan et perspectives

Depuis 2010 la SEM AREC a apporté près de 14 M€ de fonds propres dans des projets d'ENR, générant près de 450 M€ de travaux sur le territoire, pour une capacité de production de 55 MW sur 32 centrales.

La SEM a aussi progressivement développé les partenariats avec l'ARAC pour intégrer des projets de production d'ENR dans les projets de constructions publiques.

Enseignements/ valeur ajoutée

- **Le groupement d'outils régionaux SPL + SEM (et ses filiales) propose une offre complète et intégrée** pour accélérer et concrétiser les projets de transition énergétique en portant la stratégie régionale, avec une complémentarité entre l'intervention de la SPL et de la SEM :
 - La SPL agit en amont en ingénierie, sans mise en concurrence pour les collectivités,
 - La SEM se positionne en outil investisseur pour l'activation des projets, via l'intervention par ses filiales d'investissement. Elle permet la mobilisation d'acteurs privés en sortie investisseur de projets immobilier ou en co-investissement dans les filiales créées ; avec un effet levier sur les financements publics.
- L'outil de gouvernance publique constitue un dispositif sécurisant et fédérateur des investisseurs privés sur des modèles économiques nouveaux.

Les principaux chiffres / l'effet levier

1€ investi par l'AREC → **30€** réalisés sur le territoire → Cible de **1Md** de travaux sur la Région

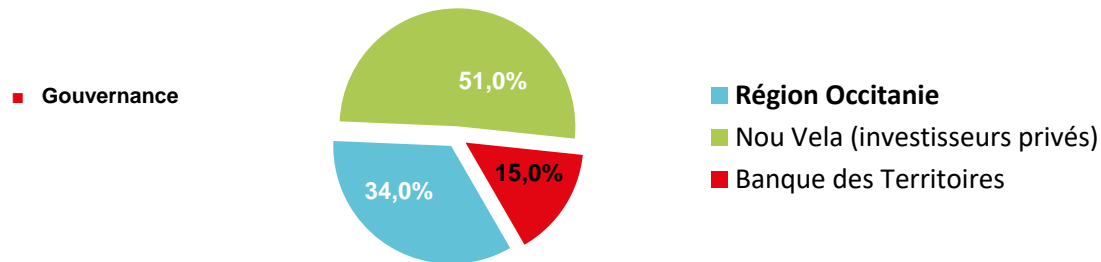


FOCUS : la SEMOp Port-la-Nouvelle, une expertise privée dans la gestion portuaire associée à une gouvernance régionale

Présentation de la société

La SEMOp Port-la-Nouvelle doit mettre à niveau puis exploiter l'infrastructure portuaire de Port-la-Nouvelle (11).

- **Date de création** 2021
- **Capital social** 1 000 000 €
- **Forme juridique** SEMOp (Société d'économie mixte à opération unique)



Président de la SEMOp : Didier Codorniou, 1er Vice-président de la Région Occitanie

- **Territoire d'intervention** Site portuaire de Port-la-Nouvelle
- **Domaines d'intervention**
 - Construction et aménagement
 - Exploitation d'un site portuaire
 - Logistique
 - Production d'énergies renouvelables

Missions et modalités d'intervention

La SEMOp a été créée à l'initiative de la Région, propriétaire du site portuaire de Port-la-Nouvelle dans l'Aude. Ce port a bénéficié d'une première extension en 2018 mais il est apparu nécessaire d'aller au-delà pour maintenir l'équipement à niveau dans la compétition entre les ports européens. L'idée étant alors de constituer une porte d'entrée alternative entre Marseille et Barcelone, comme de permettre un débouché pour les marchandises produites dans la Région Occitanie. Le site historique du port est en effet idéalement situé, à un carrefour entre les réseaux routiers et maritimes. Par ailleurs, il était devenu évident qu'un créneau était à occuper : les principales plateformes du secteur étant proches du maximum de leurs capacités.

Toutefois, l'investissement nécessaire s'avère très conséquent, proche du milliard d'euros. La Région n'était donc pas en mesure de financer le projet seule. L'idée a émergé de constituer une SEMOp, permettant ainsi l'association avec un partenaire reconnu dans le domaine de la gestion portuaire, de dimension internationale. Celui-ci intervenant non seulement comme financeur mais également comme pilote et moteur de l'exploitation. L'intention était donc de bien profiter de l'expérience et du savoir-faire de ce partenaire privé comme de ses capacités à aller chercher et convaincre d'autres investisseurs privés, y compris étrangers.

Le choix de la SEMOp a également l'avantage de permettre à la Région de conserver un rôle fort dans le pilotage et une gouvernance bien maîtrisée. Bien que la majorité des actions soient détenues par les investisseurs privés, la Région dispose de la Présidence de la SEMOp et d'une minorité de blocage. Par ailleurs, la Région a tenu à la présence dans l'actionnaire d'un tiers financeur avec la présence de la Banque des Territoires.

A la suite d'une procédure d'appel d'offres et de négociations, un groupement de plusieurs sociétés a été retenu pour former le partenariat privé du projet : le consortium d'entreprises Nou Vela.





Bilan et perspectives

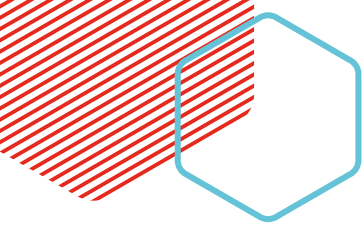
Créée en 2021, la SEMOp intervient sous contrat public pour une durée de 40 ans. L'objectif est de parvenir à la création de 150 emplois directs et environ 3000 emplois indirects. La fin des travaux est fixée à 2027. Pour démarrer pleinement sa mission d'exploitation et de gestion du port, elle devrait disposer à cette échéance d'un capital de 46,5 millions d'euros.

Enseignements / valeur ajoutée

- Le projet s'inscrit également dans la stratégie énergétique de la Région : le nouveau port doit disposer d'un quai dédié au montage et au déploiement d'éoliennes en mer, ce qui n'est pas possible actuellement en Méditerranée. Deux fermes pilotes sont ainsi prévues, pour lancer la dynamique de cette activité, à Gruissan et Leucate. La Région poussant à la création de parcs commerciaux.
- Le volet « énergie » du projet se veut résolument innovant en permettant la production d'un hydrogène « vert », en réutilisant pour cela l'énergie produite par les éoliennes.
- L'organisation en SEMOp correspond bien à un projet d'une telle envergure. Il reste toutefois un outil très français et il a fallu prendre le temps de l'expliquer aux interlocuteurs étrangers
- La Région ne souhaitait pas simplement déléguer mais impliquer : l'enjeu était fort de faire de l'investisseur privé un acteur à part entière et un garant de la réussite du projet
- En prenant 34% des parts de la SEMOp, la Région assume sa part de risque.
- Pour la Région, intégrer l'initiative privée était nécessaire pour convaincre des organisations financières internationales. Maintenir une gouvernance publique, et conserver un regard sur l'exploitation, était une condition pour faire accepter le projet.

Les principaux chiffres / l'effet levier

- ⇒ Le futur site intégrera un parc logistique de 40 Ha. Le futur port doit disposer d'un tirant d'eau de 14,5 M€ de profondeur et 200 mètres de long.
- ⇒ Le projet vise un trafic de 6 millions de tonnes de marchandises en 2030, 10 millions en 2050, contre moins de 2 millions en 2020
- ⇒ Effet de levier de 2,3 : 1€ de la Région permet de générer 1,3 € de financement par les investisseurs privés
- ⇒ 150 emplois directs prévus, plus de 3 000 emplois indirects. 1 700 à 1 800 emplois dans la phase de chantier



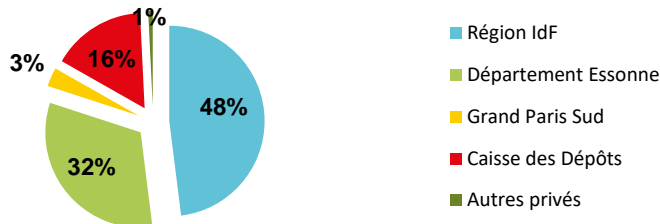
FOCUS : la SEM Génopole, outil de portage immobilier en appui à la structuration d'une filière biotechnologie en région Ile de France et dans le département de l'Essonne

Présentation de la société

- **Date de création** 2002
- **Capital social** 19 M€
- **Forme juridique** Société d'Economie Mixte (SEM)

- **Gouvernance**

10 actionnaires, dont 3 actionnaires publics (83,2% du capital) et 7 actionnaires privés (16,8% du capital)



- **Territoire d'intervention** Région Ile de France – Évry (91)

- **Domaines d'intervention** Portage d'actifs immobiliers économiques dans le domaine de la biotechnologie (acquisition, construction et travaux de rénovation / transformation de locaux d'activités et leur exploitation par location)

- **Effectifs de la structure** 8

Missions et modalités d'intervention

La SEM Génopole intervient pour son propre compte dans le portage d'actifs immobiliers sur le site Génopole, biocluster dédié à l'incubation de projets d'excellence dans le domaine des biotechnologies.

La SEM Génopole se positionne :

- En tant qu'investisseur et gestionnaire immobilier au profit du développement du Groupement d'Intérêt Public « GIP Génopole », agissant pour développer l'offre foncière et immobilière pour anticiper et répondre aux besoins des acteurs académiques et industriels du site, renforcer l'attractivité du pôle et de son écosystème au niveau régional, national et européen
- En accompagnement pour soutenir la croissance des entreprises dans leur cycle de vie et du développement des centres de recherche académiques et privés du site, ce qui implique d'endosser un rôle d'« animateur urbain » permettant de renforcer l'attractivité du site au travers de la « vie de campus ».

Focus sur une entreprise accueillie par Génopole : Ynsect



Historique du projet : Ynsect est une entreprise de production alimentaire à partir des insectes, ayant développé un nouveau concept de production vertical, la « fermilière ». L'entreprise a été fondée en 2011 et accueillie dans la pépinière du biocluster Génopole, ce qui lui permet d'appuyer sur les centres de R&D proposés par le centre. La croissance de la société lui a également permis d'investir dans d'autres bâtiments sur le site Génopole pour **développer son activité en créant son propre centre de recherche privé « Ynstitute »** - toujours implanté sur le site de Génopole.

Retombées économiques : la croissance rapide de la société a permis de générer des retombées économiques et scientifiques majeures avec :

- Près de **150 emplois directs créés par la société**,
- **De nombreux emplois indirects** par l'implantation de fermes de production dans les différents territoires d'implantations : en 2017, l'implantation d'une ferme à Dole (Jura) qui emploie près de 50 salariés, et en 2021 l'implantation d'une ferme verticale de 45 000 m² à proximité d'Amiens, qui générera à terme près de 500 emplois directs et indirects sur le territoire.
- La détention par la société d'**1/3 des brevets de production d'insectes** dans le monde (30 brevets)

- L'expression d'un intérêt manifeste des investisseurs français et étrangers (près de **425 Millions de dollars de fonds levés depuis sa création**)

Bilan et perspectives

Le site propose une offre foncière et immobilière adaptée au développement du site et de ses acteurs, avec près de 28 000 m² de surfaces locatives répartis sur 5 campus avec différents espaces adaptés aux besoins des entreprises et des acteurs de la recherche académiques et privés, selon leurs caractéristiques et leur degré de maturité :

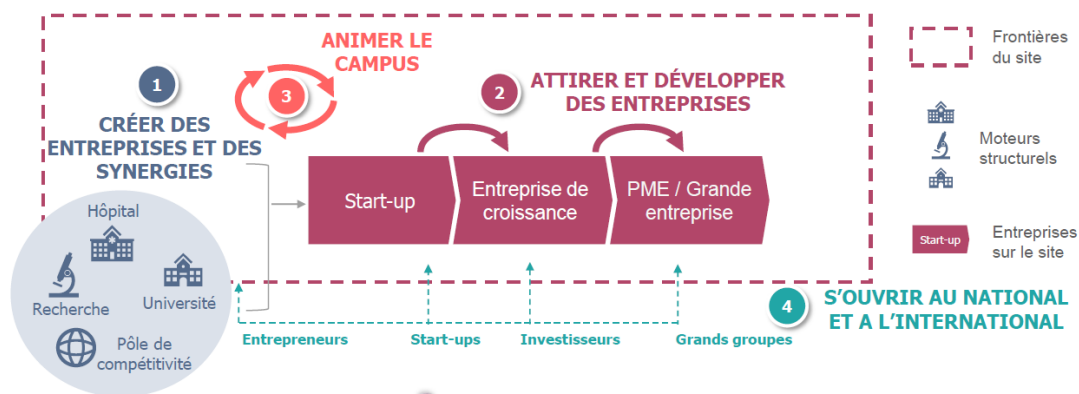
- Locaux tertiaires : bureaux, salles blanches, laboratoires, équipements de pointe, plateformes technologiques, RIE.
- Pépinière d'entreprises (gérée par la CCI Essonne) équipée de laboratoires
- Espaces mutualisés (coworking, salles de réunion...)

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie et des axes de développement du pôle la SEM mobilise ses ressources en faveur des filières prioritaires à accompagner dans le cadre du développement du pôle :

- Thérapies innovantes/bioproduction (offre foncière et immobilière destinée à l'accueil et au développement d'entreprises industrielles)
- Génomique numérique (offre d'hébergement de nouvelles entreprises tertiaires et industrielles)
- Bioéconomie (offre de centres R&D pour les entreprises)

Le Plan d'Évolution à Moyen Terme de la SEM vise à accroître les surfaces immobilières locatives de près de 7 000 m² d'ici 2028, représentant un niveau cumulé d'investissements de 41,5 M€

Pour financer ce plan d'investissement ambitieux, **une recapitalisation de la SEM à hauteur de 8,5 M€ par ses actionnaires** doit lui permettre de disposer de fonds propres suffisants pour porter le plan d'investissement sur les 5 prochaines années, en s'appuyant de manière sécurisée sur le levier de la dette et faciliter la recherche de nouvelles sources d'investissements privés



(axes de développement de Genopole – source © Wavestone)

Enseignements / valeur ajoutée

- Une approche foncière et immobilière de la SEM qui s'inscrit dans la stratégie globale du pôle (GIP et SEM).
- La SEM s'appuie à la fois sur ses actionnaires publics pour définir les lignes de développement de Genopole et l'expertise des acteurs privés, ainsi que sur leur connaissance de l'environnement, avec pour objectif d'améliorer le positionnement concurrentiel du pôle, anticiper les besoins à moyen/long termes et répondre aux besoins à court terme de développement foncier et immobilier des acteurs du site (entreprises, acteurs de recherche académiques et privés, universités et autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche).
- Un portage politique fort, Région et collectivités territoriales.



- Un partenariat étroit sur le long terme avec les actionnaires publics et privés permettant d'assurer le montage et le financement des besoins de développement de l'offre foncière et immobilière du site et la gestion du risque de ces opérations.
- Un développement du technopole permettant de renforcer les liens et les opportunités de développement entre les entreprises d'un même secteur mais aussi avec les organismes de recherche académiques et privés ou encore avec les organismes de formation ou encore l'ensemble des sous-traitants et partenaires de l'écosystème.
- Une mutualisation des équipements sur le site permettant de mettre à disposition des entreprises des équipements de haute technologie pour leur programme de recherche, ainsi que des compétences très spécifiques portées par les acteurs de recherche académique de premier plan présents sur le site.

Les principaux chiffres

- ⇒ **2 659 emplois directs créés par les entreprises présentes sur le site en 2020 (77 entreprises de biotechnologie, 18 laboratoires académiques de recherche et 26 plateformes et infrastructures mutualisées)**





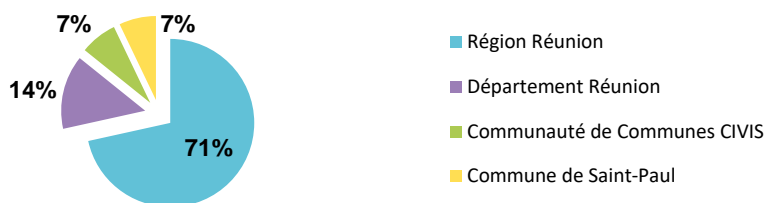
FOCUS : l'AFPAR, SPL d'appui à la formation professionnelle à La Réunion

Présentation de la société

La structure a été créée en 1963, sous statut associatif, pour assurer les mêmes prestations que l'AFPA en Métropole. L'AFPAR (*Assistance à la Formation Professionnelle des Adultes de la Réunion*) a pris le statut de SPL en 2015. Elle exerce des prestations de formation professionnelle pour le compte de ses actionnaires avec notamment des objectifs forts en matière de reconversion professionnelle et de renforcement de l'employabilité des demandeurs d'emploi en vue de faciliter leur retour à l'emploi.

- **Date de création** 2015
- **Capital social** 1 855 K€
- **Forme juridique** Société Publique Locale (SPL)

- **Gouvernance :**
4 actionnaires



- **Territoire d'intervention** Région la Réunion
- **Domaines d'intervention** Formation professionnelle pour adultes
- **Effectifs de la structure** 196 salariés

Missions et modalités d'intervention

La SPL intervient pour le compte de ses collectivités actionnaires en matière de politique de formation professionnelle, notamment pour :

- Organiser la tenue de formations professionnelles, assurer l'information et le suivi de l'orientation professionnelle et de la validation des acquis de l'expérience ;
- Apporter de l'ingénierie dans la mise en œuvre des formations professionnelles, via des partenariats destinés à sécuriser les trajectoires professionnelles ;
- Réaliser des missions de conseil auprès des opérateurs de la formation professionnelle intervenant pour le compte des actionnaires afin d'assurer leur cohérence ;
- Gérer les centres de formation et les dispositifs d'accueil, de restauration et d'hébergement, et en assurer l'exploitation, la gestion, l'entretien et la mise en valeur

La SPL assure un rôle social qui dépasse largement le seul champ de la formation, réalisant des prestations en lien avec la prévention des risques, la santé, en cohérence avec la compétence sociale du Département.

Enseignements / valeur ajoutée

- L'actionnariat croisé de la SPL – Région, Département, Ville de Saint Paul et CIVIS – permet d'apporter une réponse adaptée et territorialisée aux problématiques de formation sur le territoire, et d'intervenir sur des champs complémentaires à la formation (prévention des risques...)
- En tant que « bras armé » de la Région en matière de formation professionnelle, l'AFPAR met en œuvre la stratégie régionale en matière de développement des filières jugées stratégiques, historiques ou souffrant d'un manque de main d'œuvre
- L'AFPAR assure également un rôle pilote en matière d'égalité homme/femme en sensibilisant ses stagiaires à ce sujet, mais aussi en encourageant les femmes à suivre des formations réputées destinées aux hommes.



Les principaux chiffres

- ⇒ Plus d'un million d'heures de Formation Professionnelle pour Adultes (FPA) dispensées en 2019
- ⇒ Près de 350 stagiaires accueillis (dont les 2/3 en FPA) à travers 87 formations
- ⇒ 58 titres professionnels pour lesquels elle possède un agrément
- ⇒ Lauréat du prix des EPL en 2017 pour son engagement en faveur de la réinsertion des personnes incarcérées



Préciser la diffusion



FOCUS : la SHEMA, spécialisation dans le développement d'une offre immobilière de Santé (Maisons de Santé) en région Normandie

La SHEMA, SEM d'aménagement de la Région Normandie intervient notamment dans les projets d'équipements publics et en particulier les Maisons et Pôles de Santé.

Missions et modalités d'intervention sur les maisons de Santé

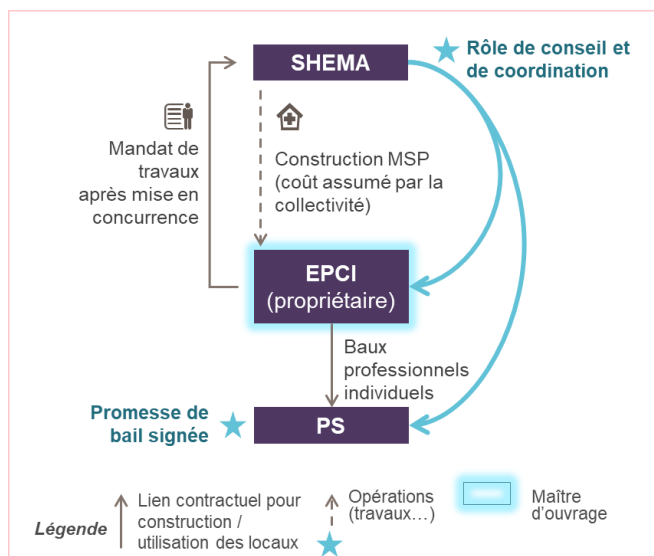
La SHEMA intervient dans la réalisation de Pôles Santé ou Maisons de Santé pour le compte des collectivités ou de groupement de médecins (privé), notamment dans les zones d'intervention prioritaires dans lesquelles l'offre médicale est insuffisante.

Elle réalise le projet immobilier en complémentarité avec le projet de santé pour travailler notamment aux modalités de fonctionnement du site en partenariat avec les collectivités :

- Travail sur les baux
- Montage de la gestion immobilière,
- Négociation des loyers, rédaction des promesses de location,
- Modalités de partage des coûts, des moyens techniques et informatiques, ...

Pour la réalisation d'équipements publics, **la SHEMA intervient sous maîtrise d'ouvrage publique, dans le cadre d'un mandat de travaux** après mise en concurrence par les collectivités :

- La collectivité rémunère la SHEMA dans le cadre du mandat, mais bénéficie en retour de subventions publiques (à l'investissement)
- En contrepartie la SHEMA peut assurer le préfinancement du projet durant le montage de l'opération
- La SHEMA réalise également la gestion immobilière des bâtiments dans le cadre des baux négociés entre la collectivité et les preneurs, en travaillant sur la mutualisation des charges permettant de réduire les coûts de fonctionnement pour les preneurs.
- Les collectivités assument le risque de vacance pendant les premières années d'exploitation du site




Focus sur une opération : Pôle Santé de Mézidon Vallée d'Auge

Historique du projet : La CA Lisieux Normandie portait le **projet de réalisation d'un Pôle de Santé Libéral et Ambulatoire**, afin de conforter l'offre de soins de premiers recours sur son territoire, d'offrir un meilleur accès aux soins et de favoriser l'arrivée de nouveaux praticiens.

Montage du projet :

- La collectivité a confié à la SHEMA un **mandat portant sur la réalisation de ce Pôle de santé** : la conception du bâtiment a été faite en concertation avec les professionnels permettant une traduction programmatique optimale de leurs besoins. Par ailleurs, lors de la construction du bâtiment une **attention particulière a été apportée à la performance énergétique avec la conception d'un bâtiment « passif »** de manière à diminuer les coûts de fonctionnement.
- La SHEMA a également mené les négociations commerciales pour la signature des baux.
- Le **projet de 2,1 M€ HT** a été financé grâce à des subventions de l'Etat, de la Région, du Département et aux Fonds européens





Retombées économiques et impact sur le territoire : le pôle santé regroupe 16 professionnels de Santé, situé dans le centre bourg à proximité d'une salle de spectacle et d'une crèche.

Enseignements/ valeur ajoutée

- Une approche immobilière du projet qui **s'inscrit pleinement dans le projet de Santé** pour assurer le bon fonctionnement du site
- Au-delà de la problématique immobilière, la SHEMA apporte **un accompagnement global de la collectivité** dans le fonctionnement du Pôle, sa gestion immobilière et la relation avec les preneurs à bail
- Un partenariat étroit avec les collectivités le montage et financement qui permettent d'assurer l'équilibre du projet en proposant des loyers attractifs (la SHEMA assure le préfinancement et le montage pour optimiser le fonctionnement, les collectivités apportent des participations et assument le risque locatif
- Un partenariat étroit et de long terme construit avec les autorités de Santé et notamment l'ARS pour s'inscrire dans les prescriptions et orientations stratégiques.

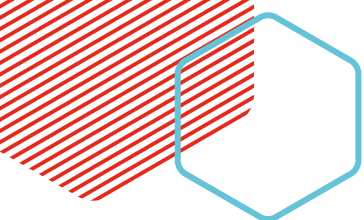
Les principaux chiffres

- ⇒ 9 pôles Santé construits depuis 2011
- ⇒ Un investissement de près de 20 M€ HT permettant d'améliorer la présence médicale sur le territoire



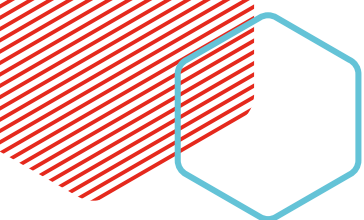
Les EPL dans lesquelles les régions sont majoritaires dans la gouvernance

Région	EPL	Activité principale	forme juridique	Part Région	Capital social
AUVERGNE-RHÔNE-ALPES	ALPEXPO	Parc des expositions	SPL	51,00%	1 500 K€
	SEM VOLCANS	Parcs à thème	SEM	58,82%	3 645 K€
	SPL D'EFFICACITE ENERGETIQUE	Efficacité / rénovation énergétique	SPL	51,00%	10 855 K€
	SUD RHONE ALPES DEPLACEMENTS DROME ARDECHE	Transport urbain	SPL	64,00%	3 410 K€
BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ	AGENCE ECONOMIQUE REGIONALE	Promotion territoriale	SPL	74,00%	1 000 K€
	MOBILITES BFC	Transport interurbain	SPL	64,99%	557 K€
BRETAGNE	SEMBREIZH	Aménagement autre	SEM	73,80%	6 308 K€
GRAND-EST	CTBR	Transport interurbain	SPL	80,00%	500 K€
	OKTAVE	Efficacité / rénovation énergétique	SEM	50,10%	3 000 K€
	SEM DYNAMISE	Développement économique autre	SEM	51,00%	100 K€
GUADELOUPE	SEM PATRIMONIALE REGION GUADELOUPE	Immobilier d'entreprise (construction, promotion et gestion)	SEM	77,63%	10 973 K€
HAUTS DE FRANCE	SPL VELODROME DE ROUBAIX	Sports	SPL	55,00%	500 K€
ÎLE-DE-FRANCE	IDF CONSTRUCTION DURABLE	Construction	SPL	96,39%	3 528 K€
	ILE DE FRANCE ENERGIES	Efficacité / rénovation énergétique	SEM	56,70%	9 773 K€
LA RÉUNION	AFPAR	Développement économique autre	SPL	94,60%	1 855 K€
	NEXA	Promotion territoriale	SEM	80,51%	5 379 K€
	REUNION DES MUSEES REGIONAUX - RMR	Musées	SPL	98,26%	1 150 K€
	SEMATRA	Transport aérien	SEM	73,50%	67 020 K€
	SPL ENERGIES REUNION	Production d'énergie	SPL	71,43%	3 739 K€
	SPL MARAINA	Construction	SPL	50,26%	2 401 K€
NORMANDIE	SEM SAPHYN	Développement économique autre	SEM	50,60%	34 683 K€
NOUVELLE AQUITAINE	ARTEE	Efficacité / rénovation énergétique	SEM	83,80%	3 500 K€
	ESTER POITOU-CHARENTES	Production d'énergie	SEM	65,00%	800 K€
	TRANS-LANDES	Transport interurbain	SPL	50,04%	1 015 K€
OCCITANIE	AGENCE DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE D'OCCITANIE	Promotion territoriale	SPL	98,04%	1 530 K€
	SEM ARAC OCCITANIE	Construction	SEM	77,28%	6 635 K€
	SEM AREC OCCITANIE	Production d'énergie	SEM	84,71%	23 416 K€
	SPL AREC OCCITANIE	Efficacité / rénovation énergétique	SPL	91,28%	1 791 K€
	SPL D'UN POINT A L'AUTRE	Transport interurbain	SPL	66,69%	750 K€
	SPL MPC	Construction	SPL	73,00%	230 K€
	SPLAR	Aéroports	SPL	62,00%	41 350 K€
	SPLOE	Parc des expositions	SPL	97,34%	1 500 K€
	SUD DE FRANCE DEVELOPPEMENT	Développement économique autre	SEM	74,57%	1 031 K€
PAYS DE LA LOIRE	SOLUTIONS&CO - SEM	Promotion territoriale	SEM	76,00%	10 100 K€
	SOLUTIONS&CO - SPL	Promotion territoriale	SPL	96,47%	1 500 K€
	SOPRAF	Gestion de sites/ monuments patrimoniaux	SPL	70,00%	225 K€
PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR	AREA REGION SUD	Construction	SPL	94,29%	461 K€
	CHOREGIES D'ORANGE	Spectacles	SPL	51,00%	100 K€
	SEMAREA	Opération d'aménagement	SEM	85,00%	225 K€




Les EPL dans lesquelles les Régions ont entre 20 et 50% du capital

Région	Sigle	Activité principale	Forme juridique	Part région	Capital social
AUVERGNE-RHÔNE-ALPES	TRANS FER ROUTE SAVOIE	Transport interurbain	SEM	35,00%	75 K€
BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ	BATIFRANC	Immobilier d'entreprise (construction, promotion et gestion)	SEM	39,53%	19 384 K€
	NUMERICA	Pépinières d'entreprises, technopoles, parcs d'activités	SEM	27,90%	1 434 K€
	SEM ENR CITOYENNE	Production d'énergie	SEM	22,10%	38 K€
	VLL ALESIA SEINE DEVELOPPEMENT	Immobilier d'entreprise (construction, promotion et gestion)	SEM	20,00%	225 K€
BRETAGNE	SABEMEN	Transport maritime	SEM	34,02%	83 400 K€
CENTRE-VAL DE LOIRE	SEM DE L'AEROPORT DE CHATEAUROUX-DEOLS	Aéroports	SEM	44,00%	2 250 K€
	SEMPAT VAL DE LOIRE	Opération d'aménagement	SEM	26,10%	9 490 K€
	TERRITOIRES DEVELOPPEMENT	Pépinières d'entreprises, technopoles, parcs d'activités	SEM	25,27%	12 639 K€
GRAND-EST	CTS	Transport urbain	SEM	20,00%	5 000 K€
	SEBL	Opération d'aménagement	SEM	43,51%	4 520 K€
	SEM HENRI POINCARE	Opération d'aménagement	SEM	21,80%	550 K€
GUADELOUPE	SEMAG (971)	Opération d'aménagement	SEM	25,38%	18 341 K€
HAUTS DE FRANCE	SEM ENERGIES HAUTS-DE-FRANCE	Production d'énergie	SEM	38,56%	5 187 K€
ÎLE-DE-FRANCE	SEM GENOPOLE	Immobilier d'entreprise (construction, promotion et gestion)	SEM	48,01%	19 051 K€
NORMANDIE	INNOVANCE	Haut Débit numérique et NTI	SEM	24,90%	499 K€
	SEM IMAGINE	Immobilier d'entreprise (construction, promotion et gestion)	SEM	42,50%	6 671 K€
	SENACAL	Equipements navals	SEM	30,48%	52 442 K€
	SENAMANCHE	Transport maritime	SEM	34,38%	34 350 K€
	SHEMA	Opération d'aménagement	SEM	24,46%	15 358 K€
NOUVELLE AQUITAINE	SEML DU RIEUCOURT	Centres de loisirs et bases nautiques	SEM	36,65%	28 500 K€
	SEML ROUTE DES LASERS	Construction	SEM	29,50%	15 529 K€
	SPL LASCAUX EXPOSITION INTERNATIONALE	Parc des expositions	SPL	33,33%	300 K€
OCCITANIE	BRL	Distribution d'eau	SEM	49,93%	29 589 K€
	EUROPOLIA	Construction	SPL	33,33%	900 K€
	MONTPELLIER EVENTS	Palais des congrès	SEM	37,65%	15 833 K€
	PERPIGNAN SAINT CHARLES CONTENEUR TERMINAL	Plateformes multimodales	SEM	22,22%	2 700 K€
	SA3M	Opération d'aménagement	SPL	22,60%	1 770 K€
	SAEM N'PY	Tourisme autre	SEM	30,00%	3 852 K€
	SEMTTAX	Thermale thermo ludisme (balnéo...)	SEM	25,86%	2 484 K€



Les EPL dans lesquelles les Régions ont moins de 20% du capital

Région	EPL	Activité principale	Forme juridique	Part (%)	Capital social
AUVERGNE-RHÔNE-ALPES	ASSEMBLIA	Logements locatifs sociaux	SEM	4,80%	26 887 K€
	LYON CONFLUENCE	Opération d'aménagement	SPL	0,08%	1 829 K€
	MINATEC ENTREPRISES	Pépinières d'entreprises, technopoles, parcs d'activités	SEM	10,00%	6 863 K€
	SEMAG (74)	Opération d'aménagement	SEM	6,44%	5 658 K€
BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ	AKTYA	Immobilier d'entreprise (construction, promotion et gestion)	SEM	3,41%	17 596 K€
	SEM PMIE	Immobilier d'entreprise (construction, promotion et gestion)	SEM	7,10%	14 085 K€
	SEM SUD DEVELOPPEMENT	Pépinières d'entreprises, technopoles, parcs d'activités	SEM	5,60%	8 965 K€
	SEMCIB	Développement économique autre	SEM	11,82%	4 060 K€
	SEML COTE D'OR ENERGIES	Production d'énergie	SEM	4,46%	2 240 K€
	SPLAAD	Opération d'aménagement	SPL	10,95%	2 740 K€
	TANDEM	Immobilier d'entreprise (construction, promotion et gestion)	SEM	18,00%	52 168 K€
BRETAGNE	CEVA	Promotion territoriale (agences de développement)	SEM	5,44%	800 K€
CENTRE-VAL DE LOIRE	SEMER	Production d'énergie	SEM	16,13%	3 100 K€
GRAND-EST	CITIVIA SPL	Opération d'aménagement	SPL	13,78%	3 006 K€
	DESTINATION AMNEVILLE	Centres de loisirs et bases nautiques	SPL	10,00%	5 000 K€
	METZ TECHNOPOLE	Pépinières d'entreprises, technopoles, parcs d'activités	SEM	2,57%	12 094 K€
	SEMTAC	Pépinières d'entreprises, technopoles, parcs d'activités	SEM	9,92%	190 K€
	SERS	Opération d'aménagement	SEM	0,26%	8 069 K€
	STRASBOURG EVENEMENTS	Palais des congrès	SEM	0,70%	1 460 K€
	TERR'EN	Production d'énergie	SEM	13,00%	4 600 K€
HAUTS DE FRANCE	DELTA 3	Opération d'aménagement	SPL	16,66%	900 K€
	EURALILLE	Opération d'aménagement	SPL	10,29%	1 160 K€
	EURATECHNOLOGIES	Pépinières d'entreprises, technopoles, parcs d'activités	SEM	17,00%	1 765 K€
	NAUSICAA	Parcs à thème	SEM	16,58%	1 810 K€
	S3D	Opération d'aménagement	SEM	7,39%	1 553 K€
	TERRITOIRES 62	Opération d'aménagement	SEM	7,64%	33 199 K€
ÎLE-DE-FRANCE	CITALLIOS	Opération d'aménagement	SEM	6,72%	19 704 K€
	SEMAPA	Opération d'aménagement	SPL	8,00%	472 K€
	MEMORIAL DE CAEN	Musées	SEM	1,90%	1 233 K€



Région	EPL	Activité principale	Forme juridique	Part (%)	Capital social
LA RÉUNION	SEPRE	Opération d'aménagement	SEM	2,24%	2 600 K€
	SEM ESTIVAL	Transport urbain	SEM	5,00%	500 K€
	SEM PIPANGAI PRODUCTION	Cinémas	SEM	16,67%	552 K€
	SEMAC (974)	Construction	SEM	9,08%	13 206 K€
	SEMITTEL	Transport urbain	SEM	5,75%	1 044 K€
	SODEGIS	Logements locatifs sociaux	SEM	10,57%	9 014 K€
	SODIAC	Logements locatifs sociaux	SEM	4,93%	25 363 K€
	SPLAR	Construction	SPL	6,14%	1 140 K€
NORMANDIE	CAEN PRESQU'ILE	Aménagement autre	SPL	6,67%	150 K€
	MEMORIAL DE CAEN	Musées	SEM	1,90%	1 233 K€
NOUVELLE AQUITAINE	SAEML DU BOIS DE LA MOTHE CHANDENIER	Développement économique autre	SEM	12,82%	39 000 K€
	SELI	Opération d'aménagement	SEM	7,00%	1 976 K€
	SEM 47	Opération d'aménagement	SEM	5,88%	519 K€
	SEM19	Renouvellement urbain	SEM	7,50%	2 319 K€
	SEML BIARRITZ OCEAN	Musées	SEM	12,20%	3 478 K€
	SEPA	Construction	SEM	6,15%	1 586 K€
	TERRITOIRES CHARENTE	Opération d'aménagement	SEM	1,77%	2 546 K€
OCCITANIE	CACG	Production d'eau	SEM	3,00%	2 100 K€
	SAEM ALES	Immobilier d'entreprise (construction, promotion et gestion)	SEM	2,94%	3 708 K€
	SEMECCEL	Parcs à thème	SEM	6,87%	2 766 K€
	SPL ENOVA EVENEMENTS	Palais des congrès	SPL	10,00%	100 K€
PAYS DE LA LOIRE	ALTEC - DESTINATION ANGERS	Offices de tourisme	SPL	0,67%	1 500 K€
	ALTER ECO	Développement économique autre	SEM	9,50%	10 000 K€
	LA CITE NANTES EVENTS CENTER	Palais des congrès	SPL	1,00%	3 810 K€
	LAD SPL	Opération d'aménagement	SPL	5,57%	600 K€
	LE VOYAGE A NANTES	Gestion de sites et de monuments patrimoniaux	SPL	5,00%	1 000 K€
	PORNICHET LA DESTINATION	Offices de tourisme	SPL	1,90%	302 K€
	SAEML LA FOLLE JOURNEE	Spectacles	SEM	15,00%	300 K€
	SAMOA	Opération d'aménagement	SPL	5,00%	1 000 K€
	SEM LMA	Aménagement autre	SEM	4,68%	3 830 K€
	SNAT	Offices de tourisme	SPL	1,50%	250 K€
	SPL OCEAN MARAIS DE MONTS TOURISME	Offices de tourisme	SPL	1,00%	37 K€
	SPL OFFICE DE TOURISME DE LA TRANCHE SUR MER	Offices de tourisme	SPL	0,37%	100 K€
	VENDEE	Evènementiel	SEM	8,00%	3 000 K€
PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR	LA CIOTAT SHIPYARDS	Ports	SPL	18,45%	28 011 K€
	SCP	Distribution d'eau	SEM	18,20%	3 763 K€



BANQUE des
TERRITOIRES



Régions de France
1 quai de Grenelle
75015 Paris



@Regionsdefrance

banquedesterritoires.fr



@BanqueDesTerr