



Aménagement • Construction • Conseil

Conseil d'administration du 11 juin 2020

Plan stratégique de la société pour la période 2021-2025

Dans le prolongement de la décision du conseil d'administration, le 13 novembre 2017, de nommer un nouveau directeur général, l'élaboration d'une stratégie s'est avérée nécessaire pour offrir un avenir à la société.

Cette démarche est apparue encore plus indispensable après la communication au conseil d'administration, le 22 janvier 2018, portant sur la situation et les perspectives financières de l'entreprise.

Le 8 juin 2018, le conseil d'administration adoptait le plan stratégique de la société à l'horizon 2020. Ce plan de « court terme » avait pour finalité de créer des conditions propices au redressement et à la pérennité de Séquano.

Il s'agissait, dans un premier temps, de porter un regard sur l'évolution des attentes sociétales, telles qu'elles sont portées par les collectivités territoriales et sur la manière de mieux y répondre. A ce titre, les sujets suivants étaient et demeurent au cœur des réflexions :

- ✓ l'agglomération parisienne dense et particulièrement la Seine-Saint-Denis présentent d'importants besoins en matière d'aménagement, de renouvellement urbain, de résorption de l'habitat indigne, de création ou de modernisation des espaces et équipements publics ;
- ✓ la manière dont les projets urbains émergent change. Les collectivités attendent des opérateurs qu'ils soient force de proposition pour des projets innovants, fondés sur des équilibres économiques adaptés à leurs capacités financières ;
- ✓ la séparation entre les métiers de l'aménagement et de la construction s'estompe, notamment s'agissant de la promotion, parce que la nécessité de travailler à une échelle qui dépasse le produit immobilier est apparue ;
- ✓ les nouveaux modes de conception et de financement des projets urbains doivent être partenariaux entre donneurs d'ordre publics, Sem d'aménagement et acteurs privés de toute nature (investisseurs, promoteurs...).

Il s'agissait également d'évaluer le positionnement et le modèle économique de Séquano observé durant les années précédentes :

- ✓ tendance au repli sur une mono-activité dans le domaine de l'aménagement, exercée dans le cadre traditionnel de la concession ;
- ✓ trajectoire économique non pérenne à court terme, marquée par un chiffre d'affaires en baisse et de coûts d'exploitation en hausse.

Les mutations engagées depuis l'adoption de ce premier plan stratégique, il y a maintenant deux ans, sont détaillées dans la première partie du présent plan. Elles ont fait l'objet, pour les plus importantes, de décisions du conseil d'administration, qu'il s'agisse de la création de la filiale

Séquano résidentiel lors de la réunion du 13 décembre 2018, ou de la décision de participer à la création du GIE des aménageurs de l'est francilien lors de la réunion du 19 décembre 2019.

Les premiers effets bénéfiques de ces décisions ont pu être mesurés par le résultat financier de l'exercice 2019 et par les perspectives envisageables pour l'année 2020, telles qu'elles pouvaient être tracées avant la crise sanitaire engendrée par la pandémie covid-19.

Aujourd'hui, les évolutions des attentes identifiées il y a deux ans sont encore plus prégnantes et il est hautement probable que les évènements récents accentueront le rythme des mutations inéluctables, par exemple dans l'organisation du travail et ses conséquences sur le besoin en matière de bureaux.

Séquano doit donc, plus que jamais, être capable de relever les défis ci-après :

- ✓ la nécessité d'imaginer la physionomie et l'organisation de la ville qui permettront de répondre aux attentes d'évolution des modes de vie urbains et de maîtrise de leur impact environnemental ;
- ✓ la demande de logements et d'emploi, qui doit prendre en compte des exigences de développement durable accrues, mais aussi proposer des modes de réalisation et de fonctionnement innovants d'un point de vue social, technologique ou architectural ;
- ✓ le besoin de repenser les mobilités, en prenant en compte l'impact des infrastructures majeures de transports en cours de réalisation.

Faire de Séquano un opérateur urbain global de référence pour répondre aux besoins des territoires sous l'égide des collectivités, impliqué dans des projets majeurs et résolument de leur temps, telle est l'ambition du plan stratégique de la société pour la période 2021-2025. C'est pour concrétiser cette ambition que quatre grands chantiers sont proposés :

- ✓ réaffirmer la finalité et les valeurs de Séquano, en inscrivant sa « raison d'être » dans les statuts et en étudiant l'opportunité de la constituer en « société à mission ». Ce choix concrétiserait de manière forte et novatrice l'engagement de la société en matière de Responsabilité sociale et environnementale (RSE) ;
- ✓ poursuivre la constitution du Groupe Séquano, par la création de nouveaux outils d'intervention au service des collectivités. Séquano patrimoine, filiale destinée à porter, mettre en location et gérer de manière raisonnée les locaux situés en pied d'immeubles, en aval ou en dehors des opérations d'aménagement. Foncière Séquano, filiale permettant d'acquérir et porter à moyen et long terme des fonciers ayant vocation à muter, en amont des opérations d'aménagement, ou à valoriser des fonciers publics et parapublics ;
- ✓ ouvrir des discussions approfondies avec les actionnaires actuels et potentiels de Séquano, en vue de préciser un schéma d'évolution de l'actionnariat et de recapitalisation de la société ;
- ✓ approfondir la démarche d'innovation et d'expertise de l'entreprise, afin de consolider et développer les capacités de Séquano à proposer des solutions innovantes pour ses trois métiers : l'aménagement, la construction et le conseil.

Le conseil d'administration est invité à :

- approuver les orientations du plan stratégique de la société détaillées ci-après ;
- mandater le directeur général pour engager leur mise en œuvre, proposer les délibérations en résultant lors des prochaines réunions du conseil d'administration et lui rendre compte de leur état d'avancement.

Plan stratégique de la société pour la période 2021-2025

Sommaire

Méthodologie d'élaboration

Bilan du plan stratégique à l'horizon 2020

- La maîtrise des charges et la modernisation du fonctionnement de la société
- La relance des activités traditionnelles de construction et de conseil
- La création d'un dispositif de portage permettant de développer une nouvelle activité de promotion immobilière
- La création d'un outil de mutualisation des fonctions transverses avec les EPL communales de Seine-Saint-Denis intervenant dans le domaine de l'aménagement, de type GIE
- La conduite d'une réflexion sur les modalités et conditions de mise en œuvre d'outils de portage foncier, ainsi que sur l'évolution de l'actionnariat de Séquano
- La perception de la stratégie mise en œuvre depuis 2018 par les salariés et les partenaires de Séquano

Les axes d'une stratégie confortée et amplifiée pour la période 2021-2025

- Réaffirmer la finalité et les valeurs de Séquano, en inscrivant sa « raison d'être » dans les statuts et en étudiant l'opportunité de la constituer en « société à mission »
 - ➔ Il est proposé d'élaborer et d'inscrire la « raison d'être » dans les statuts de Séquano, d'ici à la fin de l'année 2020.
 - ➔ Il est proposé d'étudier les modalités de mise en œuvre d'une « société à mission », les résultats de cette étude ayant vocation à être présentés au conseil d'administration pour arbitrage d'ici la fin de l'année 2020, en même temps que l'adoption de la raison d'être.
- Poursuivre la constitution du Groupe Séquano, par la création de deux nouveaux outils d'intervention au service des collectivités : Séquano patrimoine et Foncière Séquano

Focus sur le projet Séquano patrimoine

- ➔ Il est proposé d'étudier les modalités et conditions de mise en œuvre d'une filiale de portage de rez-de-chaussée actifs dénommée Séquano patrimoine (schéma juridique, gouvernance, organisation, modèle économique), les résultats de cette étude ayant vocation à être présentés au conseil d'administration pour arbitrage d'ici la fin du 1^{er} semestre 2021.

Focus sur le projet Foncière Séquano

- ➔ Il est proposé d'étudier les modalités et conditions de mise en œuvre d'une filiale de portage de fonciers sur le long terme dénommée Foncière Séquano (schéma juridique, gouvernance,

organisation, modèle économique), les résultats de cette étude ayant vocation à être présentés au conseil d'administration pour arbitrage d'ici la fin du 1^{er} semestre 2021.

D'autres pistes à explorer

- ➔ Il est proposé de poursuivre au cours des prochains mois la réflexion sur le positionnement de Séquano à l'égard des organismes mettant en œuvre le PSLA, des OFS et des OFL si ce dispositif voit le jour.
- Ouvrir des discussions approfondies avec les actionnaires actuels et potentiels de Séquano, en vue de préciser un schéma d'évolution de l'actionnariat et de recapitalisation
 - ➔ Il est proposé de mandater le président et le directeur général pour établir un rapport proposant un schéma d'évolution de l'actionnariat et de recapitalisation de Séquano, à présenter au conseil d'administration avant la fin de l'année 2021.
- Approfondir la démarche d'innovation et d'expertise de l'entreprise
 - ➔ Afin d'engager cette dynamique, plusieurs actions seront menées d'ici la fin de l'année 2020 : élaboration d'un document de présentation des innovations que Séquano souhaite porter dans ses métiers, actualisation de la politique de certification des constructions, finalisation du déploiement et de l'animation du réseau d'experts interne en y intégrant pleinement la veille de marchés et l'innovation, lancement d'une réflexion sur les projets pouvant être réalisés en matériaux alternatifs.

Annexes

- Liste des entretiens réalisés par le cabinet Hent Consulting dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique
- Actionnariat actuel de Séquano

I. Méthodologie d'élaboration

Ce plan stratégique est le fruit d'un travail engagé depuis le début de l'année 2020. Pour son élaboration, Séquano a choisi de s'adoindre l'appui du cabinet Hent Consulting, qui avait déjà accompagné la société pour bâtir son précédent plan et qui a été sélectionné au terme d'une consultation organisée au mois de janvier 2020.

Le bilan du plan stratégique de la société à l'horizon 2020 adopté par le conseil d'administration le 8 juin 2018, comme les orientations contenues dans le présent plan, ont été nourris par de nombreux entretiens réalisés de février à mai 2020, avec des représentants des principaux actionnaires, donneurs d'ordre et partenaires de Séquano d'une part¹, avec tous les cadres de la société d'autre part. L'ensemble des salariés a été associé à ce processus au moyen d'une enquête anonyme dématérialisée et autoadministrée, à laquelle 57 % d'entre eux, représentatifs de l'ensemble des métiers, équipes opérationnelles comme fonctions support, à tous niveaux hiérarchiques, ont fait le choix de répondre.

Plusieurs réunions du comité de pilotage et de la direction de la société ont permis à l'encadrement d'analyser, structurer et prioriser les éléments et propositions qui suivent.

II. Bilan du plan stratégique à l'horizon 2020

Le plan stratégique de la société à l'horizon 2020, adopté par le conseil d'administration du 8 juin 2018, avait pour objet premier de créer des conditions permettant le redressement de Séquano et de contribuer à garantir sa pérennité, par la diminution de ses charges, la diversification de ses produits, ainsi que par la création d'outils spécifiques destinés à mieux accompagner les évolutions urbaines et à optimiser les montages dans des conditions financières maîtrisées.

Il prévoyait notamment :

- ✓ un effort de maîtrise des charges et de modernisation du fonctionnement de la société ;
- ✓ la relance des activités traditionnelles de construction et de conseil ;
- ✓ la création d'un dispositif de portage permettant de développer une nouvelle activité de promotion immobilière ;
- ✓ la création d'un outil de mutualisation de fonctions transverses avec les EPL communales de Seine-Saint-Denis intervenant dans le domaine de l'aménagement, de type groupement d'intérêt économique (GIE) ;
- ✓ la conduite d'une réflexion sur les modalités et conditions de mise en œuvre d'outils de portage foncier, ainsi que sur l'évolution de l'actionnariat de Séquano.

La maîtrise des charges et la modernisation du fonctionnement de la société

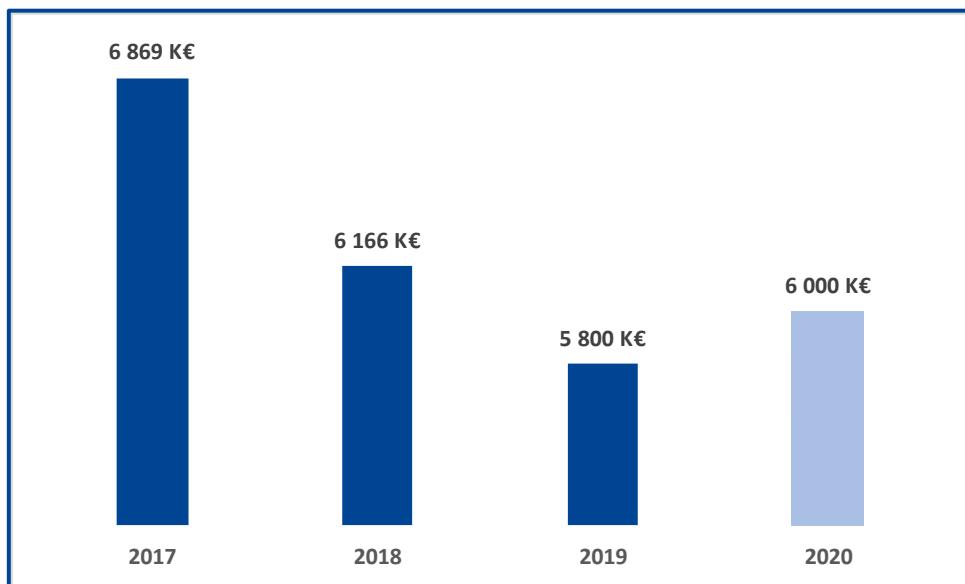
En deux ans, les dépenses de personnel ont été réduites de 15,6 %, sans licenciement, à la faveur des mouvements de salariés qui ont permis la mise en place d'une nouvelle organisation des équipes et de la société, tandis que le plan de charge connaissait un fléchissement pour l'aménagement, mais une reprise et une diversification pour la construction et le conseil.

¹ Voir annexe 1 : liste des entretiens externes réalisés par le cabinet Hent Consulting.

Cette évolution n'a pas été menée au détriment de la politique salariale de la société, puisqu'une augmentation générale des salaires a été décidée chaque année : + 1 % au 1^{er} janvier 2018 (correspondant au niveau de l'inflation), + 2 % au 1^{er} janvier 2019 (supérieure au niveau de l'inflation), + 2 % au 1^{er} janvier 2020 (supérieure au niveau de l'inflation). Par ailleurs, 31 % des salariés ont bénéficié d'une augmentation individuelle de leur rémunération en 2018 et 24 % en 2019. Enfin, une politique de développement des primes exceptionnelles de fin d'année a été mise en œuvre : 23 % des salariés ont bénéficié d'une telle prime en 2017, 38 % en 2018 et 90 % en 2019.

En revanche, les résultats de l'arrêté des comptes 2017, 2018 et 2019, n'ont pas permis d'actionner l'accord d'intéressement.

Evolution des dépenses de personnel depuis l'exercice 2017

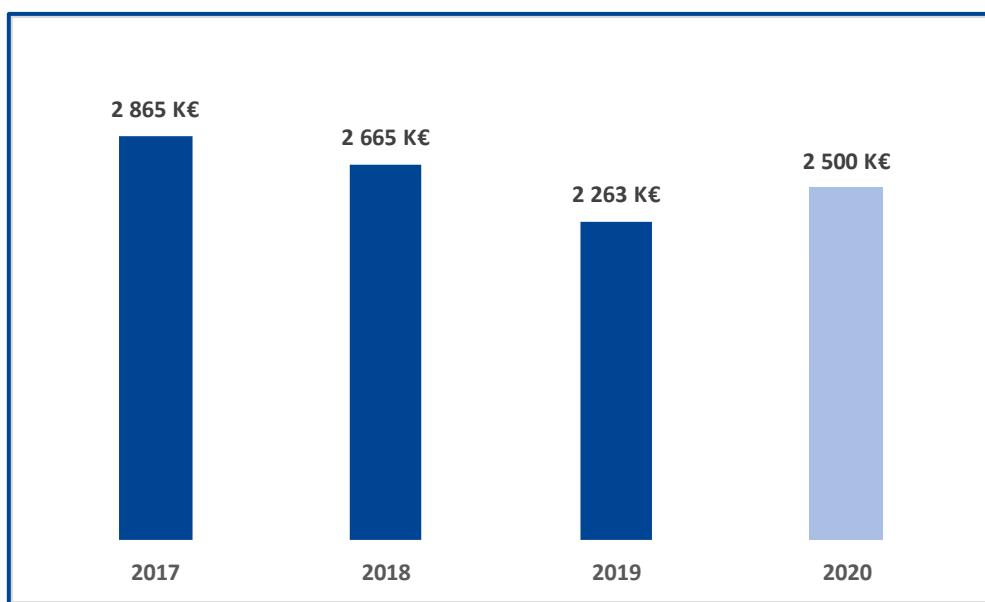


Le turnover des effectifs, qui a pu faire l'objet d'interrogations de la part de nos partenaires, est pleinement assumé. Il a permis de rajeunir les équipes, d'intégrer de nouveaux profils et de nouvelles compétences.

Il a aussi permis d'optimiser l'organisation interne et de l'adapter à la diversification de l'activité de la société. Les fonctions support dépendant directement de la direction générale (développement et communication) ont été concentrées (passage de cinq à trois personnes), les missions des assistantes de direction ont été mutualisées (passage de dix à six personnes), les services comptabilité et moyens généraux dépendant du secrétariat général ont été réorganisés (passage de sept à cinq personnes), une équipe de gestionnaires de marchés rattachée à la direction juridique a été constituée par redéploiements internes (trois personnes) et l'organisation de la direction de l'aménagement et de la construction a été simplifiée, notamment pour le pôle aménagement. Alors que celui-ci comptait dans son encadrement trois directeurs territoriaux et quatre directeurs de projets au 1^{er} janvier 2018, il sera organisé avant la fin de l'année 2020 autour d'un directeur de l'aménagement assisté par deux directeurs de projets pour les opérations transverses (Ecoquartier des Docks et Plaine de l'Ourcq). Cette évolution a permis de positionner progressivement les responsables d'opérations en tant que premiers acteurs du pilotage d'un ou de plusieurs projets, avec le soutien des chefs et chargés de projets.

Dans le même temps, en deux ans, les frais de fonctionnement ont été réduits de 21 %. Les dépenses de communication ont diminué de 11,3 % et ont été redéfinies : réduction du nombre de supports papier édités, internalisation de certaines prestations, participation au salon des maires d'Île-de-France (Amif), non renouvellement de la participation au forum des projets urbains... Des économies ont été réalisées sur les contrats d'assurance après remise en concurrence, sur le parc automobile, sur les déplacements, sur les frais de mission, sur les frais de recrutement (limitation du recours aux services de cabinets spécialisés), sur le recours à des personnels intérimaires et à des AMO, sur des prestations d'archivage, sur les fournitures de bureau dans le cadre de notre démarche de développement durable.

Evolution des frais de fonctionnement depuis l'exercice 2017



La modernisation du fonctionnement de la société s'est, pour sa part, appuyée sur les programmes de management 2018, 2019 et 2020, construits lors de séminaires de direction et finalisés après échanges avec l'ensemble des salariés.

Le principal élément a été la réalisation, dès l'année 2018, d'un audit dont a découlé un plan de remise à niveau des systèmes d'information et des équipements informatiques de Séquano. Ce plan triennal d'un montant total de 455 k€ HT (dont 310 k€ HT amortissables) prévoyait notamment la refonte et la sécurisation de l'architecture du réseau, la mobilité des salariés et la migration vers la téléphonie sur IP. Sa mise en œuvre rapide a permis de doter la société de capacités de télétravail, qui n'existaient pas auparavant et se sont avérées vitales pour permettre la poursuite de l'activité de l'entreprise durant la crise sanitaire engendrée par la pandémie covid-19. En septembre 2018, Séquano s'est également dotée de la nouvelle identité visuelle proposée lors de l'adoption du plan stratégique.

En 2019, Séquano a décliné le Règlement général de protection des données (RGPD) conformément à la loi et s'est dotée d'une charte éthique. Un plan de dématérialisation de ses processus a été élaboré. Il sera déployé en trois étapes au cours de l'année 2020 : mise en place en juin de la gestion électronique des documents (GED), mise en place en août de la gestion électronique du courrier (GEC) et mise en place en octobre du parapheur électronique.

En 2020, la société a procédé au changement de son logiciel de gestion des opérations. Le nouveau système, plus moderne, plus ergonomique et davantage sécurisé, permet une gestion dématérialisée des factures, ainsi que la réalisation et le suivi des bilans d'opérations. Ce changement est opérationnel depuis le mois de mars 2020. Elle a aussi mis en œuvre, depuis le mois d'avril 2020, une comptabilité analytique, en application d'une recommandation de la chambre régionale des comptes d'Ile-de-France formulée dans son rapport d'observations définitives du 12 novembre 2014.

Afin de valoriser la richesse des compétences pluridisciplinaires portées par les équipes de Séquano, un réseau interne d'experts est également en cours de lancement pour partager et développer les savoir-faire. Il s'agit aussi de réfléchir aux innovations que pourrait impulser la société en matière de montage d'opérations, d'architecture, de paysage, de développement durable, de mobilité, de renouvellement urbain, de participation des citoyens aux projets. Cette démarche constitue un prélude à la relance d'un processus de certification au titre de la Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

L'ensemble de ces évolutions a été traduit dans le Système de management qualité environnement (SMQE) de la société, profondément refondu et simplifié, qui a été évalué par l'organisme certificateur Bureau Véritas dans le cadre d'audits de suivi en 2018 et 2019, puis d'un audit de renouvellement conduit en février 2020. Au terme de ce dernier audit, les certifications Iso 9001 et Iso 14001 ont été confirmées pour trois ans.

La relance des activités traditionnelles de construction et de conseil

Le plan stratégique élaboré en 2018 avait pointé l'effondrement du chiffre d'affaires de la société pour ses activités de construction et de conseil au cours des cinq précédentes années, conduisant progressivement Séquano vers une forme de mono-activité dans le domaine de l'aménagement, dont le portefeuille d'opérations était lui-même vieillissant et très faiblement renouvelé. L'équilibre des comptes n'avait pu être obtenu durant cette période que grâce à l'apport de produits exceptionnels, tels d'importants résultats d'opérations anciennes, des cessions d'actifs et quelques opérations en compte propre.

Ainsi, entre 2013 et 2017, le chiffre d'affaires de l'activité construction avait diminué de 77 %, passant de 827 k€ à 193 k€ et celui de l'activité conseil avait diminué de 67 %, passant de 1 547 k€ à 514 k€.

L'objectif de relance de ces activités historiques de Séquano avait été fixé.

S'agissant de l'activité construction, la société a pu compter en premier lieu sur le soutien du département de la Seine-Saint-Denis, son actionnaire de référence. En 2019, la collectivité a notifié à Séquano l'intention de lui confier trois mandats de construction de nouveaux collèges à Bobigny, Bondy et Bagnolet, au titre d'un accord-cadre de maîtrise d'ouvrage déléguée conclu en 2016 et jamais activé jusqu'alors.

La ville de Bobigny, autre actionnaire, a retenu Séquano au terme d'une consultation, pour un mandat de maîtrise d'ouvrage relatif à la construction de la maison de quartier de la cité de l'Etoile.

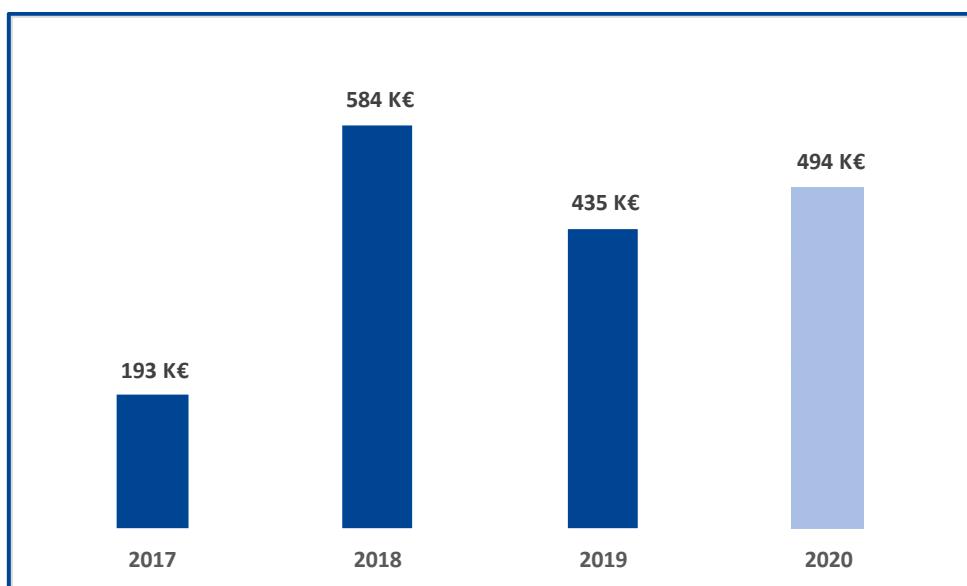
Enfin, la société s'est vu attribuer par la région Ile-de-France, au terme d'une consultation, deux des trois lots de l'accord-cadre pour lesquels elle avait présenté une offre : la réalisation de constructions nouvelles et internats de lycées sur l'ensemble du territoire régional, ainsi que les opérations de rénovation globale à Paris, en Seine-et-Marne, en Seine-Saint-Denis et dans le Val-d'Oise. Dans l'esprit de partenariat qui l'anime, cette offre avait été présentée en groupement avec Aménagement 77. Elle a donné lieu, depuis, à une consultation pour le marché subséquent de construction d'un lycée neuf de 1 200 élèves à Colombes.

Le même type d'accord-cadre a été attribué à Séquano par la ville de Bagnolet en 2018 et la ville de Pierrefitte-sur-Seine en 2020. Plusieurs autres collectivités envisagent de confier à la société de nouvelles missions de maîtrise d'ouvrage.

Par ailleurs, l'orientation de développement d'opérations de promotion contenue dans le plan stratégique de 2018 a conduit à engager, dès le mois de juin 2018, sans attendre la création d'un dispositif de portage spécifique, trois projets immobiliers à hauteur de 20 % des parts des SCCV et SCI constituées avec des partenaires : la construction de 157 logements à Gagny avec Bouygues immobilier, la construction de 113 logements au Blanc-Mesnil avec Ogcic et BMF et la construction de 77 logements à Drancy avec Vinci immobilier. La livraison de ces projets devrait intervenir en 2021 et 2022.

Ces opérations nouvelles ont permis d'augmenter significativement les produits de l'activité de construction dans les comptes annuels de Séquano.

Evolution des produits de l'activité construction depuis l'exercice 2017



S'agissant de l'activité de conseil, la société a également pu compter sur le soutien du département de la Seine-Saint-Denis, son actionnaire de référence, qui lui a confié en 2019 une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) sur le projet de pôle métropolitain de référence autour de l'inclusion sportive « Prisme » à Bobigny.

L'EPT Est Ensemble, autre actionnaire, a confié à Séquano, au terme d'une consultation, un mandat d'étude relatif au pôle de centralité Raymond-Queneau au carrefour des communes de Bobigny, Pantin et Romainville, réalisé en partenariat avec CoBe (mandataire), la Semip, Ville ouverte et Ceryx.

L'EPT Plaine Commune, autre actionnaire, a confié à Séquano, au terme d'une consultation, un mandat de maîtrise d'ouvrage et d'assistance pour réaliser les études et les travaux d'aménagement du pôle bus à Saint-Ouen-sur-Seine et Clichy-la-Garenne.

En complément de ces nouvelles missions de conseil exercées historiquement pour le compte des collectivités territoriales, l'entreprise a développé depuis deux ans une offre d'AMO en direction de

ses partenaires privés. Cette offre nouvelle a fait l'objet d'une plaquette de présentation diffusée auprès des prospects-cibles en février 2020.

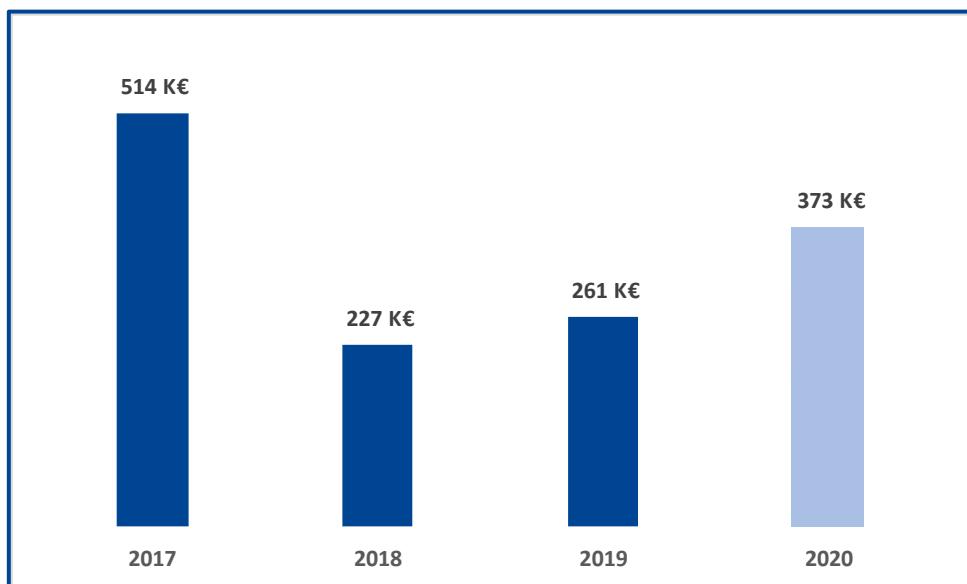
Au titre de cette nouvelle activité, Séquano a rempli en 2018 une mission d'AMO pour le compte d'Ogic à Bondy, dans la perspective d'un projet immobilier.

La société a formalisé, en 2019, son partenariat avec Bouygues immobilier sur le projet Mix'it dans le quartier Plaine-ouest à Noisy-le-Sec, en tant qu'AMO de ce projet lauréat du concours « Inventons la métropole du Grand Paris 1 ».

Fin 2019, Séquano a été retenu par le promoteur AB Group pour une mission d'AMO relative à la sélection des entreprises de travaux et la contractualisation des raccordements aux réseaux dans le cadre d'un projet immobilier à Romainville.

Ces missions nouvelles ont permis de relancer les produits de l'activité de conseil dont l'essentiel du portefeuille arrivait à échéance fin 2017. D'autres missions sont actuellement en cours de discussion.

Evolution des produits de l'activité conseil depuis l'exercice 2017



La création d'un dispositif de portage permettant de développer une nouvelle activité de promotion immobilière

Après réalisation des études sur les différents montages juridiques et financiers possibles, ainsi que sur les modalités de gouvernance souhaitables, la création d'une filiale détenue à 100 % par Séquano a été proposée au conseil d'administration le 16 octobre 2018.

Les instances délibératives des trois actionnaires publics disposant directement de sièges au sein du conseil d'administration de la société ont ensuite été consultées, conformément aux dispositions de l'article L. 1524-5 alinéa 15 du code général des collectivités territoriales.

Le conseil d'administration du 13 décembre 2018 a alors pu voter la création de Séquano résidentiel, sous forme d'une société par actions simplifiée (SAS) au capital de 10 000 €, dont Séquano est l'associé unique. Une convention d'assistance et une convention de trésorerie ont été mises en place entre la

société-mère et sa filiale, pour en permettre son fonctionnement qui est effectif depuis le 1^{er} janvier 2019.

En une année, Séquano résidentiel a engagé trois opérations de co-promotion et deux opérations de promotion en compte propre, après avis favorable du comité d'engagement et autorisation expresse du conseil d'administration de Séquano, cette procédure étant de nature à garantir la transparence de l'activité de la filiale à l'égard de son associé unique.

Les trois opérations de co-promotion concernent la construction de 182 logements dans la Zac Ecocité à Bobigny avec Emerige (50 % des parts de la SCCV), la construction de 90 logements à Bobigny avec Eliasun (34 % des parts de la SCCV) et la construction de 129 logements à Fontenay-sous-Bois avec Emerige (50 % des parts de la SCCV).

Les deux opérations de promotion en compte propre, intégralement portées par Séquano résidentiel, concernent la construction d'un foyer pour travailleurs migrants de 150 places en Vefa pour le compte de l'Adef et d'une résidence étudiante de 150 places en Vefa pour le compte de Semiso dans la Zac de l'Ecoquartier des Docks à Saint-Ouen-sur-Seine, ainsi que la construction de 68 logements en Vefa pour le compte d'ICF La Sablière dans la Zac des Rives de l'Ourcq à Bondy.

La livraison de ces opérations devrait intervenir en 2022 et 2023. La bonne information de l'associé unique sur l'évolution financière et opérationnelle de ces projets est assurée au moyen d'une communication semestrielle présentée au conseil d'administration de Séquano.

D'autres projets de ce type sont actuellement en cours de réflexion, de discussion ou de montage.

Dès sa première année d'existence, Séquano résidentiel a affiché un résultat net positif de 130 k€ à la clôture des comptes au 31 décembre 2019. Une montée en charge rapide de l'activité de la filiale a permis d'estimer, avant la crise sanitaire engendrée par la pandémie covid-19, à + 650 k€ le résultat à la clôture des comptes au 31 décembre 2020. L'intégration fiscale avec Séquano sera réalisée dès l'année 2020, permettant d'accélérer le processus de retour à l'équilibre du Groupe, désormais composé de Séquano et Séquano résidentiel.

La création d'un outil de mutualisation de fonctions transverses avec les EPL communales de Seine-Saint-Denis intervenant dans le domaine de l'aménagement, de type GIE

Dès le 2^e semestre de l'année 2018, des discussions informelles ont été engagées avec les quatre entreprises publiques locales (EPL) identifiées comme ayant une activité d'aménagement de dimension communale en Seine-Saint-Denis². Ces discussions se sont poursuivies durant le 1^{er} semestre de l'année 2019, aboutissant à une première réunion commune en juillet 2019. Après réalisation des études sur les différents montages juridiques et financiers possibles, ainsi que sur les modalités de gouvernance souhaitables, un projet de contrat constitutif du GIE des aménageurs de l'est francilien, au capital de 1 000 €, a été établi en septembre 2019.

Le GIE projeté a pour objet de mettre en œuvre tous moyens propres à faciliter, développer ou améliorer l'activité économique de ses membres et réaliser des prestations de services dont l'équilibre financier pour une seule structure peut s'avérer difficile, ou pour lesquelles l'échelle géographique du territoire et le périmètre d'intervention des opérations des membres sont pertinents. Il est susceptible d'intervenir, sans que cette liste soit limitative :

² Semip (Pantin), Semro (Rosny-sous-Bois), SPL Socaren (Noisy-le-Grand), SPL Le Bourget Grand Paris.

- ✓ pour réaliser des prestations dans le domaine administratif, financier, foncier, de la commande publique, de la communication, du montage ou du pilotage opérationnel ;
- ✓ pour réaliser tous types d'échanges entre ses membres, qu'il s'agisse de mise en commun de moyens, d'expertises spécifiques, de formations, d'achats groupés, de logistique informatique, de certifications ou tous autres échanges ;
- ✓ pour réaliser entre les membres toutes les actions nécessaires à la mise en œuvre de partenariats, de recherche et développement.

L'objet du GIE est donc large. Il permet de répondre de manière souple à tous les besoins qui pourraient être exprimés par ses membres afin d'appuyer leurs activités. Les moyens du GIE seront constitués par des personnels de ses membres mis à disposition en fonction des besoins. Les prestations du GIE seront refacturées sans marge aux membres qui y ont recours.

A ce jour, les conseils d'administration de la Sem Semip et de la SPL Le Bourget-Grand Paris³ ont décidé leur adhésion au futur GIE. Après consultation et avis favorable du comité social et économique (CSE), le conseil d'administration de Séquano a lui aussi décidé son adhésion au GIE des aménageurs de l'est francilien, le 19 décembre 2019. Celui-ci compte donc désormais un nombre d'adhérents suffisant pour pouvoir être constitué. Toutefois, Semro et Socaren ayant fait part de leur intérêt, il a été décidé de se reporter à la création effective du GIE, la délibération de leurs conseils d'administration ayant été renvoyée après la séquence des élections municipales, allongée en raison de la crise sanitaire engendrée par la pandémie covid-19. Cette décision a pour objet de permettre sa constitution en une seule fois, avec l'ensemble des adhérents pressentis. Séquano souhaite et s'emploiera à ce que la création du GIE des aménageurs de l'est francilien puisse intervenir avant la fin de l'année 2020, avec les partenaires qui auront confirmé leur volonté d'y participer.

La conduite d'une réflexion sur les modalités et conditions de mise en œuvre d'outils de portage foncier, ainsi que sur l'évolution de l'actionnariat de Séquano

Le plan stratégique de la société à l'horizon 2020 adopté le 8 juin 2018 ne fixait pas d'objectifs ni de calendrier aussi précis que pour les points précédents, à propos de la mise en œuvre d'outils de portage foncier et d'évolution de l'actionnariat de Séquano. Il invitait néanmoins à la réflexion pour affiner les premières pistes qu'il esquissait sur ces sujets.

Un groupe de pilotage interne, animé par le directeur de l'aménagement et de la construction, a travaillé durant toute l'année 2019 sur la problématique des outils de portage foncier. Cette réflexion a nourri l'élaboration du présent plan stratégique.

La question de l'évolution de l'actionnariat de Séquano a fait l'objet depuis 2018, pour sa part, de nombreux échanges informels entre le directeur général, les principaux actionnaires actuels, de nouveaux actionnaires potentiels et d'autres responsables de Sem comparables ayant conduit ou engagé des démarches en ce sens. Ces échanges ont également alimenté la préparation du présent plan stratégique.

La perception de la stratégie mise en œuvre depuis 2018 par les salariés et les partenaires de Séquano

L'enquête anonyme dématérialisée et autoadministrée conduite en avril 2020 par le cabinet Hent Consulting auprès de l'ensemble des salariés de Séquano, à laquelle 57 % d'entre eux ont fait le choix

³ Sous réserve de validation des organes délibérants de ses actionnaires, s'agissant d'une SPL.

de répondre, semble traduire une adhésion des équipes à la mise en œuvre du plan stratégique adopté il y a deux ans.

- ✓ 100 % des répondants se déclarent satisfaits de l'information dont ils disposent sur la stratégie de la société et sa mise en œuvre depuis 2018 (36 % très satisfaits, 64 % satisfaits, 0 % peu satisfaits, 0 % pas du tout satisfaits) ;
- ✓ 90 % des répondants considèrent que la mise en œuvre de la stratégie est dynamique et fidèle aux orientations annoncées, 10 % la trouvent fidèle mais trop lente, 0 % estime qu'il n'y a pas eu de réelle mise en œuvre des objectifs annoncés ;
- ✓ 31 % des répondants déclarent adhérer complètement à la stratégie mise en œuvre, 67 % y adhèrent plutôt, 0 % plutôt pas, 0 % pas du tout, 2 % se déclarent sans opinion.

Selon les salariés répondants, les principales réussites des deux dernières années (question ouverte avec plusieurs réponses possibles), sont :

- ✓ la création et le développement de Séquano résidentiel (76 %) ;
- ✓ le redressement de la situation financière de la société (23 %) ;
- ✓ la modernisation des outils et des modes de travail (13 %).

La perception par les partenaires de Séquano de la stratégie mise en œuvre depuis deux ans a été évaluée par le cabinet Hent Consulting, à l'occasion de la vingtaine d'entretiens externes conduits entre mars et mai 2020 avec des représentants des principaux actionnaires, donneurs d'ordre et partenaires de Séquano⁴.

Elle est globalement bien comprise et acceptée par les donneurs d'ordre travaillant avec Séquano. Le professionnalisme des équipes est reconnu par les acteurs publics comme les partenaires privés, qui estiment que les prestations délivrées sont de qualité, les équilibres financiers et les délais tenus. Le dialogue avec l'entreprise est considéré transparent.

Les difficultés financières de certaines opérations sont perçues par leurs concédants comme l'héritage d'un passé que Séquano s'efforce de clore, de manière concertée, dans des conditions acceptables pour toutes les parties.

Quelques interlocuteurs ont fait état d'interrogations quant à une éventuelle perte de compétences liée au turnover conséquent des équipes au cours des deux dernières années. Ces interrogations ne semblent toutefois pas corroborées par les donneurs d'ordre travaillant de manière opérationnelle avec Séquano.

Un point d'attention est souligné : Séquano, aujourd'hui considéré par beaucoup comme un partenaire possible parmi plusieurs autres, gagnerait à se démarquer plus nettement de la concurrence par son positionnement et sa capacité à innover davantage, tant d'un point de vue technique que dans les montages opérationnels et financiers proposés.

III. Les axes d'une stratégie confortée et amplifiée pour la période 2021-2025

Durant les prochaines années, la Seine-Saint-Denis, comme l'ensemble de l'agglomération parisienne, devra intensifier des réponses territoriales à de nombreux besoins :

⁴ Voir annexe 1 : liste des entretiens externes réalisés par le cabinet Hent Consulting.

- ✓ la nécessité de modifier la ville existante par le renouvellement urbain, la réhabilitation de l'habitat indigne, la requalification de l'ancien, le développement de nouveaux quartiers, qu'il s'agisse de grands projets urbains dans un tissu profondément modifiable ou d'opérations exigeant davantage de subtilité dans les secteurs d'habitat diffus dont les mutations ne peuvent être abandonnées aux seules lois du marché ;
- ✓ une demande de logements et d'emploi, qui devra prendre en compte des exigences environnementales et de développement durable accrues, mais aussi proposer des modes de réalisation et de fonctionnement innovants d'un point de vue social, technologique ou architectural ;
- ✓ un besoin de repenser la question des déplacements, tout en prenant en compte l'impact des infrastructures majeures de transports en cours de réalisation.

Il s'agit là d'un formidable potentiel de renouvellement et de développement d'activité pour Séquano. Après deux années consacrées à relancer et diversifier ses activités de construction et de conseil, la société doit naturellement prolonger cette dynamique, mais aussi saisir ces opportunités pour relever rapidement le défi de se voir confier de nouvelles opérations d'aménagement, parmi toutes celles qui ne manqueront pas d'être lancées lorsque les élections municipales seront achevées et que les instances de coopération intercommunales (EPT pour le territoire de la métropole du Grand Paris, communautés d'agglomération et de communes pour la grande couronne) seront en place.

Pour ne pas manquer ce rendez-vous, Séquano doit, et devra de plus en plus :

- ✓ pouvoir s'appuyer sur le maintien de la confiance et du soutien de ses actionnaires, comme de ses donneurs d'ordre actuels, lorsqu'ils souhaiteront développer de nouvelles opérations ;
- ✓ être force de proposition auprès des décideurs des territoires où la société n'intervient pas encore ;
- ✓ faire preuve d'agilité, de réactivité, de capacités d'adaptation et d'innovation ;
- ✓ être capable d'intervenir non seulement dans son cœur de métier historique, mais aussi très en amont des opérations d'aménagement (études, positionnement sur des fonciers avant le développement de phénomènes spéculatifs) et en aval, pour assurer que les projets des collectivités se concrétisent et s'ancrent dans la durée (développement de la vie économique et des services dans les nouveaux quartiers, lutte contre la spéculation et promotion des parcours résidentiels bien au-delà de la livraison des nouveaux quartiers).

Aborder ces défis avec des chances de succès implique de réaffirmer ce qui différencie Séquano des autres opérateurs et suppose de lui donner les moyens d'être un opérateur urbain global, capable de pouvoir mobiliser un ensemble d'outils diversifiés, performants et complémentaires, pour répondre à toutes les attentes de ses donneurs d'ordre publics.

Quatre grands chantiers sont proposés pour donner davantage de force à cette ambition, durant la période 2021-2025 :

- ✓ réaffirmer la finalité et les valeurs de Séquano, en inscrivant sa « raison d'être » dans les statuts et en étudiant l'opportunité de la constituer en « société à mission » ;
- ✓ poursuivre la constitution du Groupe Séquano, par la création de deux nouveaux outils d'intervention au service des collectivités : Séquano patrimoine et Foncière Séquano ;
- ✓ ouvrir des discussions approfondies avec les actionnaires actuels et potentiels de Séquano, en vue de préciser un schéma d'évolution de l'actionnariat et de recapitalisation ;
- ✓ approfondir la démarche d'innovation et d'expertise de l'entreprise.

Réaffirmer la finalité et les valeurs de Séquano en inscrivant sa « raison d'être » dans les statuts et en étudiant l'opportunité de la constituer en « société à mission »

Séquano se perçoit « différent », mais quelques-uns de ses donneurs d'ordre actuels et surtout de ses donneurs d'ordre potentiels considèrent la société comme « une solution possible, parmi beaucoup d'autres ». Il apparaît donc nécessaire d'affirmer de manière forte et de faire connaître les valeurs qui fondent l'existence de l'entreprise.

La loi Pacte a introduit dans l'article 1835 du code civil la possibilité, pour une société, d'inscrire dans ses statuts une « raison d'être ». L'entreprise qui fait ce choix affirme, dans le respect de son objet social, l'ambition de poursuivre un projet de long terme répondant à un intérêt collectif, qui donne sens à l'action de l'ensemble de ses salariés et consacre les engagements pris au titre de sa Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).⁵

→ Il est proposé d'élaborer et d'inscrire la « raison d'être » dans les statuts de Séquano, d'ici à la fin de l'année 2020.

La raison d'être de Séquano pourrait être développée autour des éléments suivants :

- ✓ Séquano est un opérateur urbain global, créé à l'initiative de collectivités territoriales pour servir les collectivités territoriales. C'est un outil de proximité, porteur d'une histoire et animé de valeurs, à l'écoute et habitué à répondre aux attentes des populations telles qu'elles sont exprimées par leurs élus ;
- ✓ Séquano répond à cet objectif au moyen de trois métiers : l'aménagement, la construction, le conseil ;
- ✓ Séquano concentre son activité sur la réponse aux besoins de l'agglomération parisienne dense. Elle met en œuvre l'ambition des territoires qui la composent : développement durable, dynamisme économique, renouvellement urbain et réhabilitation de l'habitat indigne, diversité des parcours résidentiels ;
- ✓ Séquano propose aux collectivités, directement ou au moyen de filiales dédiées, une palette complète de compétences, d'outils et de modes d'intervention, mobilisables dans des configurations sur mesure, en fonction des attentes et des contextes locaux ;
- ✓ Séquano, société d'économie mixte, concilie les atouts d'une gouvernance au sein de laquelle les élus ont une place prépondérante et l'agilité d'une entreprise régie par les règles du droit privé ;
- ✓ Séquano, au service de l'intérêt général, n'a pas pour objet premier de servir des dividendes à ses actionnaires, garantissant ainsi l'alignement des intérêts de la société sur ceux de ses donneurs d'ordre publics ;
- ✓ Séquano dispose de la confiance d'élus de territoires très différents, de sensibilités politiques les plus diverses et a démontré sa capacité à adapter les projets qu'il pilote aux évolutions souhaitées dans le cadre d'une relation de confiance, loyale et de proximité ;
- ✓ Séquano est une société expérimentée, solide et solidaire, qui réinvestit sur les territoires la valeur dégagée par ses opérations.

La loi Pacte a également ouvert aux entreprises la possibilité d'aller plus loin dans leur démarche RSE, en se constituant en « société à mission ».

⁵ Citallios a inscrit sa « raison d'être » dans ses statuts en décembre dernier.

Une société à mission se caractérise par l'inscription dans ses statuts d'une raison d'être statutaire, d'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité, de modalités de suivi de l'exécution de la mission (mise en place d'un comité de mission distinct des organes sociaux, qui présente un rapport annuel joint au rapport de gestion).

La déclaration de la qualité de société à mission s'effectue auprès du greffier du tribunal de commerce, qui la publie.

La vérification de l'exécution des objectifs est confiée à un organisme tiers indépendant, qui donne lieu à un avis, joint au rapport du comité de mission.

Cette étape supplémentaire dans l'engagement RSE se traduit par la formulation d'objectifs chiffrés et l'audit régulier, à minima tous les deux ans, de leur réelle mise en œuvre.

Si les marques d'intérêt pour cette démarche sont assez nombreuses, très peu d'entreprises se sont, à ce jour, constituées en société à mission.

➔ **Il est proposé d'étudier les modalités de mise en œuvre d'une « société à mission », les résultats de cette étude ayant vocation à être présentés au conseil d'administration pour arbitrage d'ici la fin de l'année 2020, en même temps que l'adoption de la raison d'être.**

Poursuivre la constitution du Groupe Séquano, par la création de deux nouveaux outils d'intervention au service des collectivités : Séquano patrimoine et Foncière Séquano

Les échanges constants entre Séquano, ses donneurs d'ordre et ses partenaires, durant la période de mise en œuvre du précédent plan stratégique, comme lors du travail de préparation de celui-ci, ainsi que l'exécution quotidienne des missions confiées à nos équipes, convergent vers la nécessité de compléter les outils dont dispose la société, afin de mieux répondre aux attentes des collectivités territoriales.

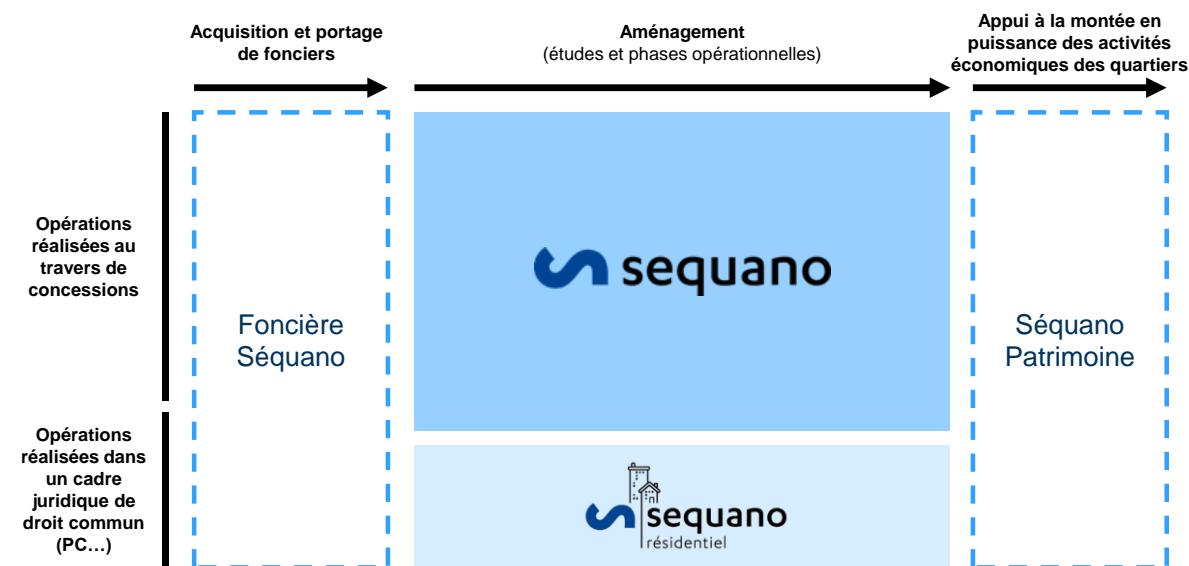
Séquano assume aujourd'hui pleinement des missions classiques d'aménageur, de maître d'ouvrage, de conseil auprès des collectivités ou de ses partenaires privés, grâce à la compétence et à l'engagement de ses équipes opérationnelles pluridisciplinaires, appuyées par des équipes support juridiques et financières solides.

La société s'est dotée d'un outil agile et pertinent, pour porter le développement de ses projets de promotion au service des territoires : sa première filiale, Séquano résidentiel.

Pour devenir l'opérateur urbain global qui permettra à Séquano d'asseoir sa pérennité, il est nécessaire de pouvoir proposer aux collectivités territoriales un nouvel outil capable d'apporter des réponses satisfaisantes à une demande de plus en plus fréquente de portage, de mise en location et de gestion raisonnée des locaux situés en pied d'immeubles, en aval ou en dehors des opérations d'aménagement. En effet, c'est peu de dire que l'offre actuelle du marché ne donne pas pleinement satisfaction. Cet outil pourrait prendre la forme d'une deuxième filiale : Séquano patrimoine. Sur une échelle de 1 à 10, la pertinence de ce projet est évaluée à 7,7 par les salariés ayant répondu à l'enquête conduite par le cabinet Hent Consulting en avril 2020.

Le besoin d'un autre outil émanant des collectivités, pour agir au service des politiques publiques en complément de l'offre de ceux qui existent déjà, émerge également pour assurer l'acquisition et le portage à moyen et long terme de fonciers ayant vocation à muter, en amont des opérations d'aménagement, ou pour contribuer à la valorisation de fonciers publics et parapublics. Cet outil pourrait prendre la forme d'une troisième filiale : Foncière Séquano. Sur une échelle de 1 à 10, la pertinence de ce projet est évaluée à 8 par les salariés ayant répondu à l'enquête conduite par le cabinet Hent Consulting en avril 2020.

Le schéma ci-après permet de visualiser la cohérence et la dynamique que permettrait la création de ces outils nouveaux, dont la vocation serait de diversifier l'offre du Groupe Séquano, au service des politiques locales d'un territoire.



Envisager la création de nouvelles filiales de Séquano, afin d'être en mesure de répondre aux différents types d'attentes de portage foncier exprimées par les donneurs d'ordre de la société, a conduit à engager une réflexion sur leurs structures capitalistiques possibles, ainsi que sur les montages les plus pertinents, en tenant compte des capacités financières de l'entreprise, comme des opportunités de partenariat avec les acteurs intervenant dans ce domaine d'activité. Telle était la feuille de route tracée dans le plan stratégique de la société à l'horizon 2020.

Si Séquano se doit d'aller de l'avant pour créer les conditions de sa pérennité, la société se doit d'agir avec autant de prudence que de détermination pour élargir son offre. La création d'outils nouveaux ne doit pas engendrer de charges fixes élevées, tout en dotant le Groupe Séquano de capacités d'interventions adaptables à un niveau de demande difficilement évaluable à ce stade. Il doit être possible de démarrer avec très peu d'opérations, tout en étant capable de faire face à une éventuelle montée en charge progressive.

Partant de ce cadre, un montage inspiré de celui qui a prévalu pour la création de Séquano résidentiel s'est imposé, après analyse de différentes autres options, tant pour le projet de Séquano patrimoine, que pour celui de Foncière Séquano.

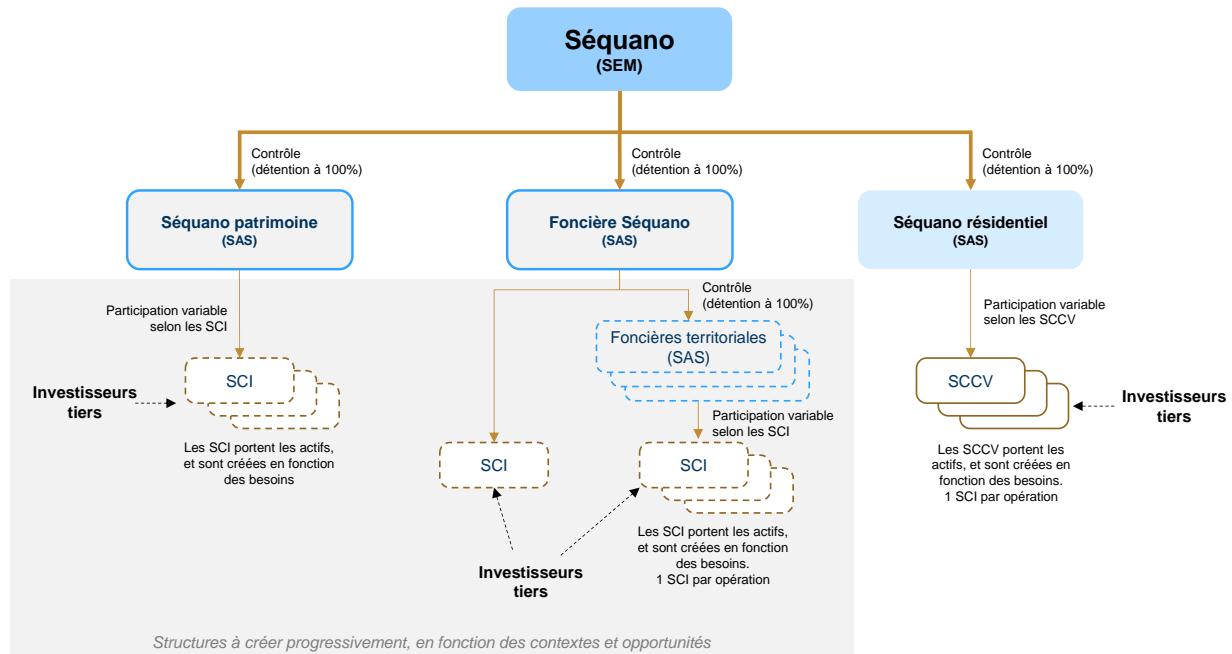
Il s'agirait de créer deux sociétés par actions simplifiées (SAS), dont Séquano serait l'associé unique. L'objet de ces SAS serait de prendre, au cas par cas, des participations dans les sociétés civiles immobilières (SCI) constituées par secteur géographique ou *ad hoc* pour une opération particulière. La

participation de Séquano patrimoine ou de Foncière Séquano dans ces SCI pourrait être majoritaire ou minoritaire, aux côtés d'investisseurs choisis au cas par cas, en fonction du contexte. Pour Foncière Séquano, la création de SAS territorialisées intermédiaires entre cette filiale et tout ou partie des SCI à constituer, pourrait s'avérer une opportunité de s'approcher au plus près des attentes des donneurs d'ordre.

Ce schéma présente les avantages suivants :

- ✓ la création de Séquano patrimoine et de Foncière Séquano est possible rapidement, sans appeler la mobilisation de fonds propres importants et sans nécessiter les inévitables longues discussions avec d'autres partenaires ;
- ✓ Séquano, associé unique de Séquano patrimoine et de Foncière Séquano, maîtrisera pleinement sa stratégie d'investissement, sans pour autant devoir être majoritaire dans les opérations portées par les SCI dans lesquelles ses filiales seront engagées ;
- ✓ ce schéma très souple permettra une montée en puissance des investissements, la création et la capitalisation des SCI s'effectuant au gré des besoins et des risques identifiés, ainsi que des marges de manœuvre financières. Un tel montage permettra également de choisir le profil des investisseurs pour chaque opération, en cohérence avec les demandes des collectivités territoriales concernées et les enjeux financiers, plutôt que d'être lié par un tour de table d'associés constitué une fois pour toutes au moment de la création de la SAS ;
- ✓ la création éventuelle de SAS territoriales au sein de Foncière Séquano permettrait de proposer aux EPT ou à certaines collectivités, comme le département de la Seine-Saint-Denis, des foncières à leur échelle.

Le schéma d'organisation du Groupe Séquano qui en résulterait et les liens capitalistiques entre les différentes entités est esquissé ci-après.



Au même titre que la plupart des activités de Séquano, notamment s'agissant de la mise en œuvre d'opérations d'aménagement, comme la totalité des activités de promotion immobilière portées par Séquano résidentiel, les activités de Séquano patrimoine et de Foncière Séquano seront des activités à risques : le risque locatif durant le portage des actifs et le risque de marché lors de leurs cessions. Il

conviendra donc de prévoir et préciser les garanties apportées aux actionnaires de Séquano sur les modalités de maîtrise de ces risques.

La mise en œuvre des leviers suivants pourrait être envisagée :

- ✓ réalisation d'études préalables en amont de toute décision d'acquisition et en étroite concertation avec les collectivités territoriales d'implantation, afin de sécuriser au maximum les perspectives de valorisation des actifs à moyen terme ;
- ✓ transparence totale des décisions, chaque projet d'acquisition, de cession, de constitution de tour de table et de création de SCI, devant faire l'objet d'une présentation détaillée devant le comité d'engagement et d'une autorisation par le conseil d'administration de l'associé unique Séquano, dans les mêmes conditions que celles déjà mises en place à ce jour pour Séquano résidentiel ;
- ✓ information permanente, au moyen notamment de la présentation d'un rapport complet sur l'activité des filiales et des SCI au conseil d'administration de l'associé unique Séquano, selon le modèle de ceux qui sont aujourd'hui présentés chaque semestre pour les activités de Séquano résidentiel ;
- ✓ partage des risques avec d'autres investisseurs, à l'échelle de chaque SCI ;
- ✓ gestion courante déléguée, au moins dans un premier temps, à des spécialistes avec lesquels Séquano a déjà l'habitude de piloter ce type de portage dans certaines de ses opérations d'aménagement et dont l'entreprise a pu éprouver la fiabilité.

Focus sur le projet Séquano patrimoine

Séquano patrimoine aura pour vocation de détenir et gérer des murs de locaux en rez-de-chaussée, afin d'accompagner l'installation d'activités dans les nouveaux quartiers, que Séquano en soit ou non l'aménageur, ainsi que pour contribuer à la revitalisation de quartiers anciens dans le cadre de programmes publics (NPNRU, Action cœur de ville...).

Les activités ayant vocation à être accueillies dans les locaux portés par Séquano patrimoine sont les suivantes : commerces, artisanat, services de proximité, équipements, locaux associatifs, lieux d'exposition, petite logistique (en partenariat éventuel avec Sogaris). Des activités éphémères pourraient aussi être hébergées dans des locaux temporairement vacants.

Séquano patrimoine investira, par ordre de priorité, dans les quartiers où la société intervient en qualité d'aménageur, dans des quartiers aménagés par un autre opérateur ne disposant pas de ce type d'offre, dans des programmes de promotion immobilière du secteur diffus à l'initiative des collectivités territoriales désireuses de s'assurer du devenir des rez-de-chaussée, dans des quartiers anciens sous réserve que les actifs concernés soient limités aux pieds d'immeubles et en assez bon état. Séquano patrimoine n'a, en effet, pas vocation à porter des restructurations d'immeubles ou des opérations de réhabilitation de l'habitat indigne, ces dernières relevant de la compétence de Séquano.

Le modèle économique envisagé pour Séquano patrimoine se structurera autour des principes suivants :

- ✓ loyers encadrés les premières années, corrélés à un prix d'acquisition décoté ou à une aide publique ;
- ✓ détention des actifs sur une durée adaptée au cas par cas. La détention d'actifs matures doit permettre de financer les actifs en devenir selon un modèle de péréquation des revenus. La cession au terme du portage doit permettre de réallouer les ressources, une fois le tissu économique du quartier consolidé ;

- ✓ péréquation entre commerces rentables et moins rentables, selon une échelle à préciser au cas par cas (territoire, ville, opération d'aménagement) ;
- ✓ dégagement d'un rendement pour les investisseurs en cours de portage (distribution de dividendes au long de la vie des actifs, à préciser au cas par cas) ;
- ✓ partage de la création de valeur lors de la revente entre la maîtrise des prix en cas de vente aux locataires (commerçants, artisans), l'accroissement des moyens financiers de la filiale (capitalisation des plus-values) et la rémunération des actionnaires.

Pour les collectivités territoriales concernées, l'intervention de Séquano patrimoine est de nature à présenter plusieurs intérêts :

- ✓ l'existence d'un opérateur capable d'investir sur des secteurs en devenir ou à revitaliser ;
- ✓ des niveaux de loyers qui permettent l'installation et la pérennisation de commerces, d'activités et de services de proximité dans des quartiers neufs ou en reconversion ;
- ✓ une maîtrise accrue dans la durée du choix des commerces et activités hébergés ;
- ✓ un soutien à la politique de développement économique local (création ou soutien à une marque de territoire par exemple) et au *merchandising* local.

Chaque investissement envisagé à la demande d'un donneur d'ordre public ou à l'initiative de Séquano patrimoine fera l'objet d'une étude préalable, qui permettra de définir les conditions de sa viabilité économique, en concertation avec la ou les collectivités concernées. Plusieurs paramètres devront ainsi être ajustés et combinés, au cas par cas :

- ✓ prix d'acquisition ;
- ✓ politique de commercialisation (types de commerces au regard des activités recherchées et des niveaux de loyers pratiqués) ;
- ✓ périmètre de l'investissement (pondération entre actifs risqués et actifs à rendement) ;
- ✓ partage de la création de valeur ;
- ✓ investisseurs recherchés (conditionnant les moyens financiers, mais aussi la rentabilité attendue de l'opération).

La stratégie de commercialisation des actifs sera définie en partenariat avec la collectivité territoriale concernée, la mise en œuvre (recherche de locataires, établissement des baux) étant déléguée à des spécialistes de ce type d'activité, présentant une bonne connaissance des territoires considérés (possibilité de choisir ces commercialisateurs au cas par cas). La gestion locative et technique de ces actifs serait également déléguée à des spécialistes (par exemple : Alan Peters, Semaest...).

➔ **Il est proposé d'étudier les modalités et conditions de mise en œuvre d'une filiale de portage de rez-de-chaussée actifs dénommée Séquano patrimoine (schéma juridique, gouvernance, organisation, modèle économique), les résultats de cette étude ayant vocation à être présentés au conseil d'administration pour arbitrage d'ici la fin du 1^{er} semestre 2021.**

Focus sur le projet Foncière Séquano

Foncière Séquano aura pour vocation d'acquérir et porter des fonciers potentiellement mutables à moyen et long terme, c'est-à-dire à horizon de cinq à dix ans, dans le cadre d'une future opération d'aménagement ou d'une opération de promotion.

Ce positionnement est de nature à compléter utilement l'action de l'établissement public foncier d'Île-de-France (Epfif), dont la mission est plutôt de mettre en œuvre des portages de court terme, d'une durée théorique maximum de cinq ans.

Le processus de sélection des fonciers à acquérir par Foncière Séquano s'inscrira dans une logique d'extrême concertation avec les collectivités territoriales concernées. Séquano réalisera une étude préalable relative au devenir du site. Cette étude technique, juridique et financière prendra en compte le PLU/PLUi existant, ainsi que l'éventuelle perspective de son évolution. Aucune acquisition ne sera envisagée, encore moins concrétisée, si elle ne s'inscrit pas pleinement dans les orientations des politiques territoriales.

Les fonciers ciblés seront des fonciers bâtis (locaux occupés par des activités économiques) ou des fonciers susceptibles de générer des produits locatifs, situés dans des zones où les prix sont encore relativement faibles et présentent un fort potentiel à moyen ou long terme, par exemple dans un rayon proche des futures gares du Grand Paris Express ou dans des zones à urbaniser inscrites au PLU/PLUi.

Le modèle économique sera le suivant :

- ✓ financement des coûts de portage⁶ par les revenus tirés de l'occupation des fonciers ;
- ✓ absence de redistribution de dividendes pendant la durée de portage ;
- ✓ organisation de la libération du foncier par Foncière Séquano, qui en porterait les coûts afin d'éviter le paiement d'indemnités d'éviction ultérieures ;
- ✓ partage de la création de valeur lors de la revente entre la maîtrise des prix de vente à l'opérateur qui organiserait la mutation, l'accroissement des moyens financiers de la filiale (capitalisation des plus-values) et la rémunération des actionnaires, la pondération entre ces trois composantes étant à définir opération par opération.

Pour les collectivités territoriales concernées, l'intervention de Foncière Séquano est de nature à présenter plusieurs intérêts :

- ✓ une mutation facilitée lors du lancement d'une opération d'aménagement, le foncier étant déjà pour partie maîtrisé ;
- ✓ une maîtrise du coût des fonciers, une partie des revenus locatifs et de la hausse du prix du foncier ayant été captée, ce qui optimisera le futur bilan d'aménagement ;
- ✓ une maîtrise de la programmation pour les fonciers diffus, en cohérence avec l'aménagement souhaité à l'échelle du quartier.

La capacité d'investissement ciblée pour Foncière Séquano est estimée en rythme de croisière à 50 millions d'euros, tous territoires confondus, avec une montée en puissance progressive selon les opportunités, concrétisées par la création de SCI *ad hoc*.

Le modèle de référence du financement d'une opération portée par une SCI pourrait être le suivant :

- ✓ 20 % de fonds propres, apportés par Séquano et d'autres investisseurs. La Caisse des dépôts et consignations et l'Epfif constituent des partenaires naturels, historiquement investis dans ce type de montage. Toutefois, la création d'une foncière par ces deux acteurs questionne leur possibilité et leur souhait de participer aux opérations de Séquano. D'autres partenaires

⁶ Les coûts de portage sont les intérêts de l'emprunt (amortissement *in fine* privilégié), quelques charges non refacturables aux occupants, les investissements sur les constructions qui devront être limités au strict minimum des obligations du propriétaire (mises en conformité).

- peuvent être envisagés, tels les investisseurs institutionnels (Action Logement, Axa,...) et certains opérateurs immobiliers (Novaxia, Brownfields,...) ;
- ✓ 80 % d'emprunts, pouvant notamment provenir de banques actionnaires ou partenaires de Séquano (Caisse d'Epargne Ile-de-France, Arkéa, La Banque Postale).

Comme pour Séquano patrimoine, la gestion locative et technique des actifs en cours de portage sera confiée dans un premier temps à des experts du marché avec lesquels Séquano a déjà noué des partenariats dans le cadre de ses opérations d'aménagement.

- ➔ **Il est proposé d'étudier les modalités et conditions de mise en œuvre d'une filiale de portage de fonciers sur le long terme dénommée Foncière Séquano (schéma juridique, gouvernance, organisation, modèle économique), les résultats de cette étude ayant vocation à être présentés au conseil d'administration pour arbitrage d'ici la fin du 1^{er} semestre 2021.**

D'autres pistes à explorer

D'autres outils permettent aujourd'hui de favoriser l'accession à la propriété des ménages modestes ou des classes moyennes.

Durant les années 1980, l'Etat a mis en place un dispositif de location-accession permettant aux locataires d'acquérir progressivement leur logement, pour un montant préférentiel déterminé au préalable. La location-accession a surtout été utilisée par les bailleurs sociaux.

Le Prêt social location-accession (PSLA) a été mis en place par les pouvoirs publics en 2004. Il s'agit d'un dispositif d'accession à la propriété au sein des programmes neufs, qui permet aux opérateurs de financer la construction neuve destinée à des futurs acquéreurs, sous certaines conditions :

- ✓ respect de plafonds de ressources pour les locataires-accédants ;
- ✓ respect de plafonds de loyers durant la phase locative ;
- ✓ plafonnement du prix de vente du logement ;
- ✓ engagement auprès du ménage, en cas de levée d'option, d'une garantie de rachat du bien et d'une garantie de relogement.

Il se double d'avantages fiscaux consentis à ce type d'opération : TVA à 5,5 %, exonération de la taxe foncière sur les propriétés bâties pendant 15 ans à partir de la construction du logement.

Ce dispositif présente plusieurs intérêts :

- ✓ pour les ménages : possibilité d'entrer dans un parcours d'accession à prix encadrés et sans apport initial et possibilité de bénéficier d'une garantie de rachat du logement ou d'une garantie de relocation ;
- ✓ pour les territoires : possibilité d'inclure dans les contrats de location-accession une clause encadrant le prix de revente de l'appartement, en vue d'éviter les phénomènes de spéculation.

Le Bail réel solidaire (BRS) a été créé en 2017. Son mécanisme consiste à dissocier le foncier du bâti, afin de faire baisser le prix des logements.

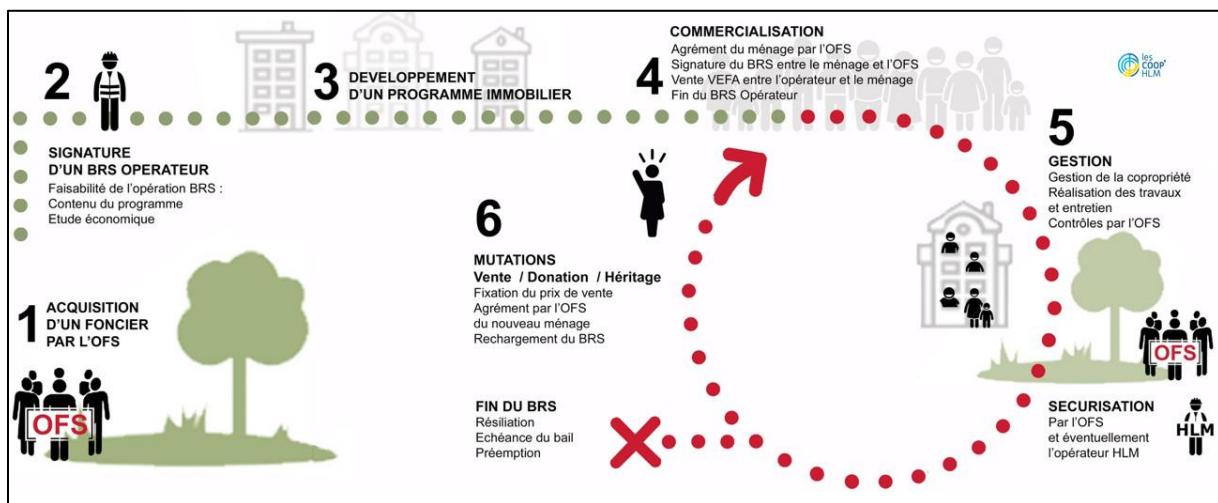
Les BRS sont obligatoirement mis en œuvre par des Organismes de foncier solidaire (OFS), organismes non lucratifs qui acquièrent et portent sur le long terme les terrains d'emprise des projets. Les OFS sont agréés et contrôlés par l'Etat, leur gouvernance ayant été élargie par la loi Elan aux Sem et à

certains bailleurs (ESH et coopératives HLM). Ils peuvent construire en direct sur le foncier ou consentir le BRS à un opérateur, qui construit ou réhabilite des logements sans devenir propriétaire du foncier d'entreprise.

Les ménages achètent, auprès de l'OFS ou de l'opérateur à qui l'OFS a consenti le BRS, les droits réels sur la partie bâtie du logement hors foncier, pour une durée comprise entre 18 et 99 ans. Ils versent une redevance foncière à l'OFS, qui vient s'ajouter aux charges d'entretien, taxes locales et annuités d'emprunt. En cas de revente, le prix est encadré par une formule d'indexation définie dans le bail. Le bien ne peut être cédé qu'à des personnes répondant aux critères de ressources. Le bail est alors « rechargeé » pour reprendre sa durée initiale, ce qui permet d'éviter que le bien perde de la valeur à l'approche du terme du bail.

Les OFS assurent le suivi des immeubles et des habitants sur le long terme. Les ménages titulaires d'un BRS sont acteurs de l'outil : ils participent au capital de l'OFS et disposent de voix réservées lors de ses assemblées générales.

Le schéma général de fonctionnement peut être synthétisé comme suit⁷ :



Le dispositif présente plusieurs avantages :

- ✓ un prix réduit de 25 à 40 % pour l'acquéreur dont l'investissement est réduit du coût du terrain et plafonné, avec TVA à 5,5 % pour les logements neufs et un abattement de 30 % de la taxe foncière si la commune le décide ;
- ✓ une offre à destination des ménages modestes et des classes moyennes, puisque l'acquéreur doit respecter un plafond de revenu à l'entrée dans les lieux ;
- ✓ un outil de lutte contre la spéculation foncière à long terme, puisque les acquéreurs successifs d'un même logement bénéficient des mêmes conditions que le primo-acquéreur, y compris dans le cas d'un héritage, le prix de vente étant simplement indexé sur un indice défini dans le bail ;
- ✓ un outil qui limite le risque de dégradation des copropriétés, l'OFS gardant une capacité de préemption des logements en cas de mauvais usage ou de manque d'entretien, ainsi qu'une capacité de rachat en cas de difficultés financières des propriétaires, selon une valeur d'indemnisation prévue dans le bail ;

⁷ Source : association des Coop'HLM.

- ✓ des logements comptabilisés dans la production de logement social (depuis l'adoption de la loi Elan).

Dans sa proposition de loi visant à réduire le coût du foncier et à augmenter l'offre de logements accessibles aux Français déposée en octobre 2019, le député Jean-Luc Lagleize propose d'élargir ce dispositif au marché libre, sans critère de condition de ressources, au moyen de la création d'Offices fonciers libres (OFL). L'objectif serait d'ouvrir ce mode d'acquisition aux ménages disposant de revenus intermédiaires situés au-delà des plafonds actuels du BRS, tout en demeurant insuffisants pour accéder à la propriété, notamment dans les zones tendues. Adoptées par l'Assemblée nationale, ces dispositions n'ont pas été approuvées par le Sénat. Elles pourraient être reformulées ultérieurement.

Ayant l'ambition de se positionner en tant qu'opérateur urbain global au service des territoires, Séquano souhaite approfondir les offres qu'il pourrait proposer sur ces thématiques.

Plusieurs options ont été identifiées à ce stade :

- ✓ un positionnement en tant qu'aménageur, y compris en aval des opérations, en proposant aux collectivités concédantes de réserver certains fonciers à des organismes mettant en œuvre le PSLA, ainsi qu'à des OFS, voire à des OFL si ce dispositif voit le jour, afin de contribuer au développement d'opérations d'accession à prix maîtrisé et de diversifier l'offre de logement ;
- ✓ un positionnement en tant que constructeur, en proposant aux organismes mettant en œuvre le PSLA, ainsi qu'aux OFS, voire aux OFL si ce dispositif voit le jour, que Séquano résidentiel construise des logements conventionnés pour leur compte ;
- ✓ un positionnement en tant qu'acteur, en envisageant de participer à la constitution d'OFS, voire d'OFL si ce dispositif voit le jour, lorsque ceux-ci résulteraient de l'initiative ou de la volonté d'une collectivité territoriale partenaire.

➔ **Il est proposé de poursuivre au cours des prochains mois la réflexion sur le positionnement de Séquano à l'égard des organismes mettant en œuvre le PSLA, des OFS et des OFL si ce dispositif voit le jour.**

Ouvrir des discussions approfondies avec les actionnaires actuels et potentiels de Séquano, en vue de préciser un schéma d'évolution de l'actionnariat et de recapitalisation

L'actionnariat actuel de la société⁸ est le fruit de l'histoire de la constitution de la Seine-Saint-Denis et de la structuration des politiques départementales mises en œuvre dans les années 1980, dans le cadre des premières lois de décentralisation. Il résulte de la fusion de Sodedat 93 et Sidec, qui a donné naissance à Séquano en 2009, puis de la fusion-absorption de Deltaville, opérée en 2017.

La structure capitalistique de Séquano ne reflète aujourd'hui que très imparfairement le périmètre de son activité, en raison de l'évolution des compétences des collectivités territoriales, en raison de l'émergence de nouveaux établissements publics de coopération intercommunale dotés par la loi NOTRe de la compétence aménagement qui constitue une part prépondérante de l'activité de la société, parce que l'entreprise intervient déjà et a vocation à intervenir au-delà du seul territoire de la Seine-Saint-Denis dans l'ensemble de l'agglomération parisienne dense.

⁸ Voir annexe 2 : actionnariat actuel de Séquano.

Le plan stratégique de la société à l'horizon 2020 adopté par le conseil d'administration le 8 juin 2018, avait déjà pointé cette difficulté. Il indiquait notamment :

« l'évolution de l'actionnariat de Séquano Aménagement, à court et moyen terme, est la dernière piste relative aux structures de ce plan stratégique. En effet, la situation actuelle dont les raisons historiques ont été évoquées plus haut et qui est présentée de manière détaillée en annexe, se caractérise notamment par :

- ✓ *une participation limitée des EPT de Seine-Saint-Denis au capital de la Sem, alors qu'ils se sont vus transférer la compétence aménagement depuis le 1^{er} janvier 2018 ;*
- ✓ *la présence d'un nombre important de villes, mais détenant des participations symboliques, à l'exception de la ville de Bobigny ;*
- ✓ *une participation du secteur privé ne traduisant pas pleinement la réalité des partenariats existants ou à construire. »*

Deux ans après ce constat, il apparaît désormais souhaitable que Séquano s'engage résolument dans une démarche d'ouverture de son capital à de nouvelles collectivités.

Pour des raisons juridiques tout d'abord. En effet, la question de l'actionnariat des entreprises publiques locales (EPL) a fait l'objet d'une vive polémique consécutivement à une décision du Conseil d'Etat du 14 novembre 2018. Celui-ci avait été amené à se prononcer sur l'interprétation des dispositions de l'article L. 1531-1 du code général des collectivités territoriales (CGCT), applicables aux sociétés publiques locales (SPL). Cet article se bornant à disposer que les collectivités territoriales et leurs groupements qui créent une société publique locale ne peuvent le faire que « *dans le cadre des compétences qui leur sont attribuées par la loi* ». Alors que des cours administratifs d'appel avaient adopté des positions contradictoires, le Conseil d'Etat a opté pour une interprétation restrictive de la loi en considérant que « *la participation d'une collectivité territoriale ou d'un groupement de collectivités territoriales à une société publique locale, qui lui confère un siège au conseil d'administration ou au conseil de surveillance et a nécessairement pour effet de lui ouvrir droit à participer au vote des décisions prises par ces organes, est exclue lorsque cette collectivité territoriale ou ce groupement de collectivités territoriales n'exerce pas l'ensemble des compétences sur lesquelles porte l'objet social de la société* ». Une loi du 17 mai 2019, d'initiative parlementaire, a remis en cause cette jurisprudence administrative, en précisant désormais que la réalisation de l'objet de la SPL concourt à l'exercice d'au moins une compétence de chacun des actionnaires. Cette même loi, dans son article 2, a anticipé l'extension éventuelle de la jurisprudence du Conseil d'Etat aux sociétés d'économie mixte locales (Seml) en exigeant de chacun des actionnaires publics qu'il soit compétent pour au moins l'une des activités couvertes par l'objet social de la société⁹. Quant à l'article 4, il prévoit que les dispositions de la loi s'appliquent aux Sem constituées antérieurement à sa date de publication.

⁹ L'article L. 1522-1 du CGCT applicable aux SEML est ainsi complété par un 3[°] : « *Les assemblées délibérantes des communes, des départements, des régions et de leurs groupements peuvent, à l'effet de créer des sociétés d'économie mixte locales mentionnées à l'article L. 1521-1, acquérir des actions ou recevoir, à titre de redevance, des actions d'apports, émises par ces sociétés. Les prises de participation sont subordonnées aux conditions suivantes : 1[°] La société revêt la forme de société anonyme régie par le livre II du code de commerce (...) ; 2[°] Les collectivités territoriales et leurs groupements détiennent, séparément ou à plusieurs, plus de la moitié du capital de ces sociétés et des voix dans les organes délibérants ; 3[°] La réalisation de l'objet de ces sociétés concourt à l'exercice d'au moins une compétence de chacune des collectivités territoriales et de chacun des groupements de collectivités territoriales qui en sont actionnaires.* »

Si le législateur semble avoir ainsi précisé et clarifié une disposition du CGCT, l'adoption de cette loi n'a sans doute pas clos le débat, le rapporteur du texte à l'Assemblée nationale ayant précisé qu'une réforme ambitieuse devrait intervenir dans un futur proche.

L'ouverture du capital de Séquano à d'autres actionnaires répond aussi à la nécessité de chercher à renforcer dans la durée les relations entre la société et les entités devenues ses principaux donneurs d'ordre.

Ainsi, en matière d'aménagement, la loi portant nouvelle organisation territoriale de la République du 7 août 2015, dite loi NOTRe, a créé des établissements publics territoriaux (EPT) dans le périmètre d'une autre création : la métropole du Grand Paris. La loi prévoit que la métropole du Grand Paris adopte une déclaration d'intérêt métropolitain en matière d'aménagement de l'espace métropolitain, ce qu'elle a fait par délibération du 8 décembre 2017. Toutes les opérations ne relevant pas de l'intérêt métropolitain relèvent de plein droit des EPT, qu'il s'agisse de leur définition, de leur création ou de leur réalisation.

L'activité aménagement présente plus de 94 % du chiffre d'affaires 2019 de Séquano et plus de 89 % des produits courants d'exploitation de la société. Or, sur les 26 opérations en cours, dix ont pour concédant l'EPT Est Ensemble (actionnaire à hauteur de 6,67 %) et 7 l'EPT Plaine Commune (actionnaire à hauteur de 0,3 %). La métropole du Grand Paris, concédante de la plus importante opération dont l'entreprise est actuellement le concessionnaire, tout comme les EPT Paris Terres d'Envol et Grand Paris Grand Est, concédants de trois opérations chacun, ne sont pas actionnaires de Séquano.

En matière de construction, Séquano a pour client dans ses activités de maître d'ouvrage le département de la Seine-Saint-Denis (actionnaire à hauteur de 55,49 %) pour un projet en cours et trois autres en perspective, ainsi que la ville de Bobigny (actionnaire à hauteur de 4,93 %) et la ville du Raincy (actionnaire à hauteur de 0,01 %) pour chacune un projet en cours. La région Ile-de-France¹⁰, important donneur d'ordre en matière de construction de lycées et partenaire potentiel d'éventuels outils de portage fonciers évoqués plus haut au moyen de sa Sem patrimoniale IDF Investissements et Territoires en cours de constitution, n'est pas actionnaire de Séquano. Il semble toutefois que l'orientation régionale actuelle soit davantage tournée vers le développement de partenariats à propos des rez-de-chaussée actifs, que vers de nouvelles prises de participations dans des Sem dont le cœur de métier est l'aménagement. Une telle éventualité poserait, en outre, un problème de cohérence à l'égard de la SPL Ile-de-France construction durable.

S'il n'est absolument pas nécessaire d'être actionnaire d'une Sem pour lui attribuer une opération ou une mission, la participation à la gouvernance interne de la société et pas seulement à la gouvernance du projet confié peut constituer une aspiration légitime des donneurs d'ordre publics.

Par ailleurs, nombre des partenaires de Séquano disposent ou réfléchissent à se doter d'outils propres dans le domaine de l'aménagement : Plaine Commune développement, outil historique de l'EPT Plaine Commune, qui dispose d'une double entité Sem et SPL ; la SPL Ensemble, créée récemment par l'EPT Est Ensemble ; la SPL Paris & Métropole aménagement, créée à l'occasion de l'entrée de la métropole du Grand Paris à hauteur de 10 % au capital de Paris Batignolles aménagement.

Disposer d'un outil propre n'empêche en rien une collectivité de continuer de solliciter Séquano pour conduire de nouveaux projets sur son territoire, à l'image de la pratique de Plaine Commune depuis de nombreuses années ou des intentions exprimées par Est Ensemble depuis la création de sa SPL. Ces

¹⁰ La région Ile-de-France est présente au capital de Citalios à hauteur de 4,20 %.

deux collectivités sont toutefois actionnaires de Séquano, même si leur participation au capital est étalonnée de manière très différente. Pour d'autres EPT, Séquano peut constituer un outil d'aménagement structuré, professionnalisé, disposant d'une taille critique pour porter des opérations d'ampleur, alternatif ou partenaire selon les cas des outils locaux existants ou qui pourraient être créés à l'échelle du territoire ultérieurement.

Réfléchir à l'évolution de la répartition du capital de Séquano sans envisager la perspective de sa recapitalisation constituerait une occasion manquée.

Le niveau de capitalisation de Séquano (14,9 millions d'euros de capitaux propres¹¹, dont 10,4 millions d'euros de capitaux sociaux au 31 décembre 2019) n'est pas de nature à alerter les partenaires bancaires de la société.

Pour autant, les capitaux propres ont été entamés de 2,8 M€ par les pertes constatées depuis 2017 et le retour à l'équilibre, estimé possible à l'horizon 2022 dans le précédent plan stratégique, n'est pas encore atteint, même si la trajectoire de redressement apparaissait plus rapide que prévu, avant la crise sanitaire engendrée par la pandémie covid-19.

Une recapitalisation de Séquano, combinée avec l'ouverture de son capital, serait de nature à consolider la société, à sécuriser les opérations en cours et à accompagner le développement de la société, tel qu'il a été engagé depuis près de trois ans et tracé dans le présent plan stratégique.

Cette recapitalisation pourrait permettre une augmentation de la part des actionnaires privés, qui représentent aujourd'hui seulement 31,51 % du capital de la société, dans la limite du maximum légal de 49,9 %. Elle pourrait susciter l'intérêt d'actionnaires actuels, telle la Caisse des dépôts et consignations (12,2 % actuellement) ou Arkéa (0,958 % actuellement), mais aussi de nouveaux, telle La Banque Postale qui est aujourd'hui le premier financeur bancaire des activités de Séquano.

L'opération pourrait également être l'occasion de cessions d'actions entre actionnaires, par exemple des communes aux EPT. La plupart des 16 communes¹² disposent en effet d'un nombre minime d'actions (de 2 à 64), représentant de 0,003 à 0,107 % du capital, à l'exception de la ville de Bobigny présente au capital à hauteur de 4,93 %. Cette situation particulière pourrait être traitée, en lien avec l'EPT Est Ensemble, dans le cadre d'une cession couplée à la cession à la ville, par Séquano, de sa participation dans Semeco¹³, conformément à une recommandation de la chambre régionale des comptes d'Ile-de-France formulée dans son rapport d'observations définitives du 12 novembre 2014, déjà mentionnée dans le précédent plan stratégique.

Toute opération d'augmentation du capital doit être validée par une assemblée générale extraordinaire des actionnaires. Elle engendrerait, par ailleurs, une évolution de la répartition des sièges du conseil d'administration.

¹¹ Les fonds propres de Sadev 94 se montent à environ 52 M€, ceux de Citallios à environ 39 M€ (après une augmentation de capital de 15 M€ opérée en 2019).

¹² Aubervilliers, Bagnolet, Le Blanc-Mesnil, Bobigny, Bondy, Gagny, Montfermeil, Pantin, Pierrefitte-sur-Seine, Le Raincy, Rosny-sous-Bois, Saint-Denis, Saint-Ouen-sur-Seine, Stains, Tremblay-en-France, Villetaneuse.

¹³ La participation de Séquano au capital de Semeco est un héritage de la Sidec, qui confiait à Semeco la gestion courante des locations de terrains, d'appartements et de bureaux dont elle était propriétaire.

→ Il est proposé de mandater le président et le directeur général pour établir un rapport proposant un schéma d'évolution de l'actionnariat et de recapitalisation de Séquano, à présenter au conseil d'administration avant la fin de l'année 2021.

Approfondir la démarche d'innovation et d'expertise de l'entreprise

Les entretiens conduits pour l'élaboration de ce plan stratégique ont confirmé l'intérêt porté par les donneurs d'ordre aux innovations, qu'il s'agisse d'usages, de techniques ou de montages juridico-financiers.

En réponse à ces demandes, Séquano doit consolider et développer ses capacités à proposer des solutions innovantes dans tous ses métiers : aménagement, construction et conseil.

Plusieurs axes de travail sont d'ores et déjà identifiés et engagés :

- ✓ la nouvelle organisation sociale de la ville, qu'il s'agisse des nouveaux usages et modèles économiques, de la mixité des usages, de la réversibilité des immeubles, des nouvelles mobilités, du développement des services de proximité, de la logistique du dernier kilomètre, des possibilités nouvelles offertes par le développement du concept de *smart city*, de l'impact du digital sur l'évolution des comportements en matière de télétravail ou du e-commerce, des conséquences à tirer de la crise sanitaire engendrée par la pandémie covid-19;
- ✓ la lutte contre le changement climatique, la résilience et, plus globalement, le développement durable, au moyen de la recherche de la neutralité carbone et du développement de l'économie circulaire tant en construction qu'en exploitation, de la production énergétique décentralisée, de la lutte contre les îlots de chaleur, de l'agriculture urbaine, de la préservation de la biodiversité, de la compensation de l'artificialisation des sols ;
- ✓ la maîtrise des prix du logement, déjà abordée plus haut ;
- ✓ l'évolution des méthodes d'élaboration et de gestion de projet, intégrant l'implication des futurs utilisateurs, notamment au moyen des technologies digitales.

Séquano se donne pour ambition de mettre en œuvre des processus d'innovations adaptés à chaque contexte, avec la possibilité de tester des solutions au moyen d'expérimentations d'aménagements éphémères. Ces axes d'innovation ont vocation à évoluer, en fonction des besoins exprimés par les donneurs d'ordre, des attentes sociétales, des évolutions techniques et technologiques.

La politique et la gestion des ressources humaines de l'entreprise intègreront ces enjeux d'innovation, s'agissant des choix de recrutements (diversification des compétences et des expériences) comme des plans annuels de formation qui mettront l'accent sur l'approfondissement des expertises et la diffusion des innovations au sein des équipes.

→ Afin d'engager cette dynamique, plusieurs actions seront menées d'ici la fin de l'année 2020 : élaboration d'un document de présentation des innovations que Séquano souhaite porter dans ses métiers, actualisation de la politique de certification des constructions, finalisation du déploiement et de l'animation du réseau d'experts interne en y intégrant pleinement la veille de marchés et l'innovation, lancement d'une réflexion sur les projets pouvant être réalisés en matériaux alternatifs.

Annexe 1

Entretiens réalisés par le cabinet Hent Consulting
dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique

Entité	Nom	Fonction	Date de l'entretien
AB Group	Christophe Afonso	Co-fondateur	1 ^{er} avril 2020
Action logement	Jean-Michel Royo	Directeur du marché des institutionnels	13 mai 2020
Anru	Nicolas Grivel	Directeur général	19 mars 2020
Axa IM – Real Assets	Nathalie Savier-Lacour	Directrice du développement senior	6 mai 2020
Ville du Blanc-Mesnil	Xavier Pierret	Directeur général des services	26 mars 2020
	Nora Miri	Directrice générale adjointe	
Caisse des dépôts et consignations	Camille Picard	Directrice territoriale Seine-Saint-Denis et Val-d'Oise	8 avril 2020
Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis	Alexandre Frémiot	Directeur général adjoint	4 mars 2020
	Robin Monnier	Directeur général adjoint	21 avril 2020
	Gildas Maguer	Directeur de cabinet	29 mai 2020
Citallios	Maurice Sissoko	Directeur général	29 avril 2020
Eiffage aménagement	Nicolas Gravit	Directeur général	30 mars 2020
Epfif	Gilles Bouvelot	Directeur général	12 mars 2020
Ville d'Epinay-sur-Seine	Etienne Darmagnac	Directeur général des services	5 mars 2020
EPT Est Ensemble	Guillaume Clédière	Directeur général des services	Annulé Covid
EPT Grand Paris Grand Est	François Lansiart	Directeur général des services	11 mars 2020
	Djamel Hamadou	Directeur aménagement et urbanisme	
Métropole du Grand Paris	Paul Mourier	Directeur général des services	18 mai 2020
EPT Paris Terres d'Envol	Jacques Verbrugghe	Directeur général des services	20 avril 2020
Région Ile-de-France	David Bonneau	Directeur général des services	13 mai 2020
Seine-Saint-Denis habitat	Pierre Guillard	Directeur général adjoint	17 mars 2020
Semip	Patrick Le Guillou	Directeur général	31 mars 2020
Verrecchia	Marc Verrecchia	Président directeur général	19 mars 2020

Annexe 2 - actionnariat actuel de Séquano

Actionnaires	Capital détenu	Nbre d'actions	Montant de la participation en €	Répartition des sièges au conseil d'administration
Actionnaires publics (19) :				
- Département de la Seine-Saint-Denis	55,489%	33 309	5 795 766	10 administrateurs
- EPT Est Ensemble	6,670%	4 004	696 696	1 administrateur
- Bobigny	4,934%	2 962	515 388	1 administrateur
- EPT Plaine Commune	0,300%	180	31 320	-
- Aubervilliers	0,107%	64	11 136	1 censeur
- Tremblay-en-France	0,103%	62	10 788	1 censeur
- Bagnolet	0,100%	60	10 440	1 censeur
- Bondy	0,100%	60	10 440	1 adm. (assemblée des villes) + 1 censeur
- Pantin	0,100%	60	10 440	1 censeur
- Saint-Denis	0,100%	60	10 440	1 censeur
- Saint-Ouen-sur-Seine	0,100%	60	10 440	1 censeur
- Stains	0,100%	60	10 440	1 censeur
- Montfermeil	0,100%	60	10 440	1 censeur
- Rosny-sous-Bois	0,100%	60	10 440	1 censeur
- Le Raincy	0,010%	6	1 044	-
- Pierrefitte-sur-Seine	0,003%	2	348	-
- Villetaneuse	0,003%	2	348	-
- Gagny	0,003%	2	348	-
- Le Blanc-Mesnil	0,003%	2	348	-
sous-total public	68,426%	41 075	7 147 050	13 A / 10 C
Autres actionnaires (20) :				
- Caisse des dépôts et consignations	12,196%	7 321	1 273 854	1 administrateur
- Madame Melitta Gallienne	6,230%	3 740	650 760	-
- Logirep	4,606%	2 765	481 110	1 administrateur
- Seine-Saint-Denis habitat	2,664%	1 599	278 226	1 administrateur
- Caisse d'Epargne Ile-de-France	1,199%	720	125 280	1 administrateur
- Arkéa Crédit Mutuel	0,958%	575	100 050	1 censeur
- Groupe Fayat	0,958%	575	100 050	1 censeur
- Groupe Razel-Bec	0,958%	575	100 050	1 censeur
- Safidi (EDF)	0,653%	392	68 208	1 administrateur
- Soliha Est parisien	0,390%	234	40 716	1 censeur
- OPH Bobigny	0,313%	188	32 712	-
- France Habitation	0,100%	60	10 440	-
- Immobilière 3F	0,100%	60	10 440	1 censeur
- Vilogia	0,100%	60	10 440	-
- Plaine Commune Habitat	0,100%	60	10 440	-
- CCI de la Seine-Saint-Denis	0,018%	11	1 914	1 censeur
- Monsieur David Gallienne	0,017%	10	1 740	1 censeur
- SA HLM Pax Progres Pallas	0,010%	6	1 044	-
- Chambre des Métiers	0,002%	1	174	-
- Union des groupements d'entreprises de la Seine Saint-Denis	0,002%	1	174	-
sous-total autres actionnaires	31,574%	18 953	3 297 822	5 A / 7 C
Total (39 actionnaires)	100,0%	60 028	10 444 872	18 A / 17 C

