

Rapport annuel du comité de mission

Année 2024



Aménagement • Construction • Conseil

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique de la société pour la période 2021-2025 adopté par le conseil d'administration le 11 juin 2020, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, réunie le 3 juin 2021, a décidé – à l'unanimité – de déclarer Séquano société à mission et a modifié les statuts de la société en conséquence.

Le périmètre de la mission couvre les activités de la société d'économie mixte Séquano.

La société a pour raison d'être :

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 humanistes et solidaires, à l'écoute des attentes des populations, telles qu'elles sont exprimées par leurs élus.

Séquano exerce 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, pour faire émerger des cadres de vie attractifs, respectueux de l'environnement et des habitants, en tenant compte de l'évolution permanente de notre société. Elle contribue au développement durable, à la création d'espaces publics, au dynamisme économique, au renouvellement urbain, à la réhabilitation de l'habitat indigne, à l'émergence d'habitats novateurs, à la 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. Elle dispose de la confiance d'élus de territoires très différents, de sensibilités politiques les plus diverses et développe les projets qu'elle pilote dans le cadre d'une relation de confiance, loyale et de proximité.

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. Elle réinvestit dans les territoires une part de la valeur dégagée par ses opérations.

Dans ce cadre, Séquano s'est fixé les objectifs sociaux et environnementaux suivants :

- promouvoir des projets qui offrent aux habitants comme aux usagers des logements, des espaces publics et un environnement de qualité, favorisant une économie et un développement urbain durables ;
- réduire activement l'impact négatif des activités de la société sur l'environnement et la santé, en agissant pour la prévention des pollutions et la promotion de solutions ambitieuses ;
- instaurer une relation fondée sur l'écoute, le professionnalisme et la confiance avec tous les donneurs d'ordre et prestataires, publics ou privés de la société ;
- favoriser le développement et la reconnaissance des compétences professionnelles, le développement personnel, l'engagement des salariés et le bien-être au travail au sein de l'entreprise.

Le 3^e rapport annuel du comité de mission présente, conformément à la loi, les actions mises en œuvre au cours de l'année 2024, afin de contribuer aux objectifs assignés.

Le comité de mission s'est réuni vendredi 2 mai 2025 afin d'analyser les résultats des objectifs identifiés dans le cadre du programme de management 2024 de la société.

Sommaire

I. Promouvoir des projets qui offrent aux habitants, comme aux usagers, des logements, des espaces publics et un environnement de qualité, favorisant une économie et un développement urbain durables

- Séquano a mené des réflexions autour du bail réel solidaire.
- Les projets de construction réalisés en maîtrise d'ouvrage déléguée font l'objet de certifications.

II. Réduire activement l'impact négatif des activités de la société sur l'environnement et la santé, en agissant pour la prévention des pollutions et la promotion de solutions ambitieuses

- Séquano crée les conditions permettant l'obtention de labels pour les nouvelles opérations d'aménagement.
- Le groupe de travail consacré au réemploi poursuit ses objectifs.

III. Instaurer une relation fondée sur l'écoute, le professionnalisme et la confiance, avec tous les donneurs d'ordre et prestataires, publics ou privés de la société

- Séquano obtient la confiance de nouveaux donneurs d'ordre.
- Séquano répond aux besoins des collectivités et agit pour mettre à leur disposition de nouveaux outils.

IV. Favoriser le développement et la reconnaissance des compétences professionnelles, le développement personnel, l'engagement des salariés et le bien-être au travail au sein de l'entreprise

- L'organisation interne évolue pour répondre au développement du portefeuille d'affaires.
- Les systèmes d'informations sont progressivement simplifiés.

Promouvoir des projets qui offrent aux habitants, comme aux usagers, des logements, des espaces publics et un environnement de qualité, favorisant une économie et un développement urbain durables

Séquano a mené des réflexions autour du bail réel solidaire

La loi pour un Accès au Logement et un Urbanisme Rénové (2014), puis la loi pour la croissance et l'égalité des chances économiques (2015) complétées par des mesures fiscales ont créé un nouveau modèle d'accession sociale à la propriété : les organismes de foncier solidaire (OFS) et le bail réel solidaire (BRS), dont le cadre juridique est opérationnel depuis mai 2017. Le bail réel solidaire, dispositif d'accession à la propriété destiné aux ménages modestes, leur permet de devenir propriétaire d'un logement neuf à prix abordable, en dissociant le foncier du bâti, réduisant ainsi le prix des logements.

Les collectivités ont souhaité s'emparer de cet outil et créer des OFS. Séquano a pris part à ces échanges, afin de mesurer l'intérêt pour les collectivités et l'entreprise de participer à ces montages.

Après ce temps d'échanges, il a été convenu entre les collectivités et Séquano d'expérimenter le BRS dans les opérations d'aménagement. A Saint-Ouen, le BRS est devenu une réalité dans la Zac de l'Ecoquartier des Docks, accompagnant ainsi la mixité sociale, l'accession à la propriété et le développement de nouveaux modes d'habiter.



Projet d'Emerige en BRS, rue Pierre
Architecte : Vincent Perreira
Zac de l'Ecoquartier des Docks à Saint-Ouen-sur-Seine

Les projets de construction réalisés en maîtrise d'ouvrage déléguée font l'objet de certifications.

Les collèges Angela-Davis à Bobigny et Henri-Sellier à Bondy, dont la reconstruction est menée en maîtrise d'ouvrage déléguée par Séquano pour le compte du Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis, répondent aux objectifs ambitieux que s'est fixé le Département dans son plan éco-collège 2021-2030, visant à rénover les collèges, à répondre aux enjeux climatiques et à créer de nouvelles classes.

A Bobigny, le collège Angela-Davis, livré à la rentrée 2024, a bénéficié d'une démarche HQE, tandis que le programme du collège Henri-Sellier à Bondy prévoit des besoins de chauffage inférieurs à 15 kWh par m² et par an, s'inscrivant ainsi dans la stratégie globale « zéro carbone » de la collectivité.

A Pierrefitte-sur-Seine, commune déléguée de Saint-Denis, la réhabilitation-extension du groupe scolaire Anatole-France fait l'objet de démarches visant l'atteinte de l'objectif E3C1 du label E+C- pour l'extension et du label BBC Effinergie Rénovation pour la réhabilitation.

Réduire activement l'impact négatif des activités de la société sur l'environnement et la santé, en agissant pour la prévention des pollutions et la promotion de solutions ambitieuses

Séquano crée les conditions permettant l'obtention de labels pour les nouvelles opérations d'aménagement.

Label *EcoQuartier*, certifications HQE, normes *NF habitat HQE*, labels *Effinergie* et *BiodiverCity*...

Séquano assure, pour tous ses projets, l'obtention de labellisations et certifications environnementales répondant aux enjeux d'un développement urbain mesuré et soucieux de la préservation de l'environnement, comme de l'amélioration générale des performances énergétiques des constructions.

La Zac de l'Ecoquartier des Docks à Saint-Ouen-sur-Seine, premier projet labellisé EcoQuartier par l'Etat en 2013, est ainsi labellisée pour sa première phase « étape 4 », qui concerne les quartiers livrés et désormais « vécus », dans une démarche d'évaluation et d'amélioration continue de la dynamique. L'étape 4 vise à recueillir les avis des habitants et à poursuivre le développement du quartier, à leur service. La phase 2 de la Zac a été labellisée « EcoQuartier livré » (étape 3).

Les opérations d'aménagement nouvellement obtenues par Séquano intègrent des ambitions environnementales fortes : à Saint-Ouen, le NPNRU Vieux Saint-Ouen/Cordon/ La Motte-Taupin prévoit la végétalisation du quartier, tout comme la concession Watteau/Paul-Valéry-Rosiers à Sarcelles. A Pierrefitte-sur-Seine, commune déléguée de Saint-Denis, le NPNRU Lafargue-Parmentier s'inscrit dans la charte *Métabolisme urbain* de l'EPT Plaine Commune, visant à favoriser l'économie circulaire.

Enfin, la programmation de la Zac Seine-Liberté à Clichy-la-Garenne élaborée avec la ville prévoit une labellisation EcoQuartier, à l'instar de la Zac de l'Ecoquartier des Docks voisine.

Séquano poursuit sa démarche d'économie circulaire avec l'AMO *Cycle Up*

Après avoir proposé un panorama des actions et techniques disponibles, réalisé des expérimentations et formalisé ses travaux, le groupe de réflexion consacré à l'économie circulaire et au réemploi des matériaux – créé en 2021 – a lancé une consultation pour un marché global pour l'ensemble de la Maison Séquano, qui a conduit à sélectionner en 2022 *Cycle Up* en tant qu'AMO réemploi. Dans le cadre de la mission qui lui a été confiée, *Cycle Up* accompagne désormais Séquano dans toutes ses démarches et opérations. Après la définition des engagements de la société en matière de réemploi, le groupe de réflexion – accompagné de *Cycle Up* – a élaboré des objectifs et des indicateurs, qui permettent d'évaluer la réussite des engagements pris.

Les objectifs de la stratégie réemploi

- Acquérir un savoir-faire opérationnel : maîtriser les outils opérationnels et les compétences pour généraliser l'intégration de la démarche circulaire à la définition du besoin.
- Connaître son impact : mettre en place un suivi des bénéfices environnementaux générés et des externalités à venir.
- Animer des synergies territoriales : contribuer à l'émergence de dynamiques de coopération entre différents acteurs du territoire et au sein de projets que porte Séquano.
- Planifier le déploiement : créer les outils supports de formation de partage de l'information, organiser leur diffusion et mise à jour annuelle.

Les indicateurs mis au point ont été intégrés au Système de management qualité environnement (SMQE), afin de faire l'objet d'une vérification annuelle lors des revues de projets de suivi ou de renouvellement des certifications Iso 9001 et Iso 14001 accordées à Séquano depuis plus d'une décennie.

Le bilan de l'année 2024 sera prochainement présenté à l'ensemble des salariés lors d'un café thématique.

Les engagements de Séquano en matière de réemploi, fixés en 2022

- Généraliser un diagnostic ressources à l'ensemble des opérations d'aménagement dont la société est concessionnaire, sauf demande contraire du concédant.
- Systématiser pour l'ensemble des projets de construction, de VRD et d'espaces publics, dont la société assure la maîtrise d'ouvrage, une préférence d'utilisation des matériaux de réemploi ou recyclés, dès la consultation des intervenants en conception, puis lors de la consultation des entreprises de travaux, avec des conditions techniques, juridiques et économiques maîtrisées.
- Promouvoir l'utilisation de matériaux de réemploi ou recyclés auprès de l'ensemble des acteurs du bâtiment et des travaux publics.

Instaurer une relation fondée sur l'écoute, le professionnalisme et la confiance avec tous les donneurs d'ordre et prestataires, publics ou privés de la société

Séquano obtient la confiance de nouveaux donneurs d'ordre.

La confiance établie, parfois de longue date, avec des donneurs d'ordre issus de territoires géographiquement et sociologiquement variés, pour des missions diverses répondant à des besoins précis, permet de développer de nouvelles opérations dans des quartiers où Séquano a déjà agi par le passé, démontrant la satisfaction des donneurs d'ordre.

Sarcelles, Clichy-la-Garenne, Neuilly-sur-Marne, Drancy ou encore Clichy-sous-Bois font partie des collectivités ayant récemment choisi de faire confiance à Séquano, prouvant l'intérêt de l'outil et sa réputation établie, qu'il convient de maintenir dans le temps.

Le questionnaire de satisfaction externe, adressé chaque année aux donneurs d'ordre de la société, permet de traduire statistiquement l'opinion des donneurs d'ordre sur la qualité du travail mené par Séquano. Ce questionnaire, auto-administré, permet aux équipes de poursuivre un objectif d'amélioration continue, en assurant un suivi des résultats.

10 enquêtes ont ainsi été réalisées en 2024, indiquant une satisfaction en hausse.

Séquano répond aux besoins des collectivités et agit pour mettre à leur disposition de nouveaux outils.

Les orientations du plan stratégique de Séquano pour la période 2021-2025, adopté par le conseil d'administration du 11 juin 2020, préconisaient d'orienter le Groupe Séquano vers de nouveaux métiers liés au portage foncier, d'une part afin de répondre aux attentes exprimées par ses donneurs d'ordre, d'autre part afin de diversifier ses sources de produits.

C'est à ce titre qu'a été créée, par décision du conseil d'administration du 23 juin 2022, la filiale Séquano patrimoine dédiée à l'acquisition et la gestion de certains locaux de pied d'immeuble situés dans les opérations d'aménagement concédées à des sociétés de la Maison Séquano.

C'est à ce titre que le conseil d'administration, réuni le 17 octobre 2024, a autorisé Séquano aux fins de prendre une participation à hauteur de 15 % dans le capital de la société d'économie mixte (Sem) Drancy Demain, qui a pour objet de gérer, louer et entretenir tous types d'immeubles, principalement des immeubles à usage d'habitation à vocation sociale ou autre, ainsi que des locaux commerciaux ; d'étudier et de réaliser l'ensemble des travaux notamment d'améliorations énergétiques pour les organismes d'habitation à loyers modérés et pour toute collectivité ; d'assurer des prestations de services et d'ingénieries pour le compte de tiers en faveur des organismes d'habitation à loyers modérés, ainsi que tout organisme de ce type et des collectivités.

C'est à ce titre que le plan stratégique préconisait d'étudier les modalités et conditions de mise en œuvre d'une filiale de portage de fonciers sur le long terme, qui serait dénommée Foncière Séquano.

Plusieurs collectivités actionnaires ont exprimé le besoin de disposer d'un outil capable d'agir au service de leurs politiques, pour assurer l'acquisition et le portage – à moyen et long terme – de fonciers ayant vocation à muter, en amont de la conception d'opérations d'aménagement. Cette intervention en amont a notamment vocation à permettre de maîtriser l'évolution des prix et – à terme – de contribuer à améliorer le bilan de futures opérations d'aménagement, si leur création venait à être décidée par la suite.

Au terme d'un travail de préfiguration conduit durant l'année 2024, en lien avec les collectivités actionnaires et avec l'appui technique de la Scet, filiale de la Caisse des dépôts et consignations dédiée au conseil aux collectivités et à l'appui à l'économie mixte, une délibération fixant l'objet, les modalités et le calendrier de création de Foncière Séquano a été approuvée par le conseil d'administration de Séquano jeudi 12 décembre 2024.

Favoriser le développement et la reconnaissance des compétences professionnelles, le développement personnel, l'engagement des salariés et le bien-être au travail au sein de l'entreprise

Séquano a une approche des ressources humaines volontariste et inclusive : accompagnement des salariés dans leur formation, égalité de traitement et développement d'outils participant au bien-être au travail, constituent les principales caractéristiques de la politique managériale de la société.

L'organisation interne évolue pour répondre au développement du portefeuille d'affaires

Le développement du portefeuille d'affaires de Séquano et de la Maison Séquano dans son ensemble nécessite une approche fine des besoins de recrutement et d'organisation de la société, afin d'assurer une réponse appropriée à l'équation, toujours complexe, des moyens humains en regard des moyens financiers.

En 2024, une nouvelle organisation a été mise en place au 1^{er} juillet, pour anticiper le départ en retraite du directeur de l'aménagement, créant un poste de directrice déléguée à l'aménagement et organisant en 4 pôles les directions de projets. Une nouvelle organisation de la direction générale, faisant suite au départ à la retraite du secrétaire général et de son assistante, a permis de redéployer les moyens humains à effectifs constants.

10 salariés ont par ailleurs rejoint la Maison Séquano au cours de l'année afin d'en renforcer les équipes.

Les systèmes d'informations sont progressivement simplifiés

Les outils de travail de Séquano sont eux aussi simplifiés, afin de répondre aux besoins des salariés ainsi qu'à leurs demandes.

Le nombre de logiciels utilisés par la société a une tendance naturelle à croître ; la rationalisation des outils mis à disposition permet de simplifier la compréhension et la connaissance des outils mis à disposition, ou bien faire disparaître des outils n'ayant pas apporté satisfaction.

Le logiciel de gestion électronique des documents a donc été supprimé au profit d'un système plus simple et plus fiable de gestion des courriers, sans pour autant renoncer aux recherches visant à mettre en place un outil numérique de suivi de la traçabilité des validations et de l'émission des documents jalonnant la conduite des mission ou engageant les sociétés de la Maison Séquano.

L'ensemble des salariés disposent désormais d'un téléphone portable, visant à supprimer les lignes fixes, qui passaient par un logiciel sur ordinateur, à l'exception du standard.

En alliant souplesse et simplification des outils, Séquano a pour objectif de faciliter la lisibilité de son organisation pour les salariés.