



Spl
et

DYNAMIQUES TERRITORIALES

L'implication des communautés dans les premières
Sociétés publiques locales



Collection
**Études
et perspectives**



SOMMAIRE

EDITO

page 4

I. INTRODUCTION

page 6

1/ L'intercommunalité au cœur des mutations
de la gestion publique locale

page 7

2/ La Spl au sein de la gamme des Entreprises publiques locales

page 9

3/ Un nouveau mode d'organisation
de la maîtrise d'ouvrage intercommunale ?

page 10

II. LES MÉTIERS

page 11

1/ L'aménagement, un secteur d'activité toujours prépondérant
> Soreqa (Société de requalification des quartiers anciens)

page 13

page 16

2/ L'essor du tourisme comme champ de développement
> Grand Nancy Congrès et Évènements

page 18

page 24

3/ Les secteurs émergents

page 26

> Spl Services Familles - Marches de Bretagne

page 28

III. LE CONTRÔLE ANALOGUE

CLÉ DE VOÛTE DE LA SPL

page 33

1/ Elu/services administratifs et contrôle analogue

page 35

2/ Un contrôle analogue imaginaire ?

page 37

IV. ANALYSE

DES STRUCTURES POLYMORPHES SENSIBLES AUX MUTATIONS TERRITORIALES

page 39

A) MISE EN PERSPECTIVE QUANTITATIVE

page 40

1/ Selon l'origine

page 40

2/ Selon l'actionnariat

page 41

B) LA SPL AU FIL DES DYNAMIQUES TERRITORIALES	<i>page 43</i>
1/ De la mutualisation au projet, le couple commune/communauté revisite sa relation <i>> Floriom Spl</i>	<i>page 44</i> <i>page 46</i>
2/ Outil d'accompagnement des dynamiques territoriales au niveau des « bassins de vie » <i>> Baie d'Armor Aménagement</i>	<i>page 48</i> <i>page 50</i>
3/ Les communautés et leurs partenaires : de l'opportunité au déploiement d'une stratégie concertée <i>> Agence Régionale des Pays de la Loire</i>	<i>page 52</i> <i>page 54</i>
C) DES ORIGINES DIVERSES MAIS UNE CONSTANTE : LE BESOIN DE MAÎTRISE ET D'ALTERNATIVE PUBLIQUE	<i>page 58</i>
1/ Une logique de groupe <i>> Spl Touristique et Événementielle du Pays de Martigues (Spl TE)</i>	<i>page 59</i> <i>page 60</i>
2/ Un outil de portage de projet structurant <i>> Spl RIN (Réseaux d'Infrastructures Numériques)</i>	<i>page 63</i> <i>page 64</i>
3/ Une maîtrise politique renforcée du service public <i>> Eau du Ponant</i>	<i>page 66</i> <i>page 67</i>
V. MISE EN PERSPECTIVE	<i>page 69</i>
VI. ANNEXES	<i>page 72</i>
1/ Méthodologie	<i>page 73</i>
2/ Annuaire des Spl au 31 janvier 2014	<i>page 74</i>

Avertissement

Cette étude a été réalisée de juin 2013 à février 2014.

En conséquence, les données relatives aux sociétés et aux dirigeants ont pu évoluer.

Les qualités et fonctions mentionnées correspondent à la période où elles ont été recueillies.

Spl
et

DYNAMIQUES TERRITORIALES

ÉDITO



Partenaires depuis plusieurs années, la Fédération des Entreprises publiques locales (FedEpl) et l'Assemblée des Communautés de France (AdCF) ont souhaité, de concert, dresser en 2014 un bilan illustré du déploiement rapide des Sociétés publiques locales (Spl) depuis l'adoption de la loi du 28 mai 2010 promue par la FedEpl et soutenue par l'AdCF lors des débats parlementaires.

En un moment marqué par l'affirmation des communautés dans les grandes thématiques d'intervention des Epl (aménagement, logement, transports, services environnementaux, développement économique...), le succès rencontré par cet outil témoigne des besoins nouveaux et croissants auxquels il est venu répondre mais aussi de la volonté des intercommunalités d'assumer pleinement leurs prérogatives d'autorités organisatrices tout en préservant des souplesses de gestion.

Cette première étude commune à la FedEpl et à l'AdCF est révélatrice du lien croissant qui unit dorénavant, et sans doute plus encore demain, les Entreprises publiques locales aux intercommunalités au fil des transferts de compétences. Cette communauté de destin a progressivement conduit les intercommunalités à devenir l'actionnaire de référence des Spl. Dans un contexte budgétaire contraint, celles-ci émergent et élargissent leur rayon d'action et sont porteuses de mutualisations à moyen terme. Elles répondent ainsi à l'exigence d'efficience des politiques publiques locales.

Comme le montrent les nombreuses expériences présentées dans cet ouvrage, la Société publique locale est également une solution innovante pour faire face, sous certaines conditions, à la question de l'ingénierie publique aujourd'hui à l'agenda. La reconnaissance de son caractère In house offre une solution sécurisée aux acteurs territoriaux qui souhaitent disposer d'une expertise pérenne et réactive, mobilisable à travers un cadre souple.

La Société publique locale n'a pas vocation à se substituer à d'autres formes d'Entreprises publiques locales qu'elles soient anciennes comme les Sociétés d'économie mixte ou, plus récentes, à l'image des Sem à opération unique (SemOp) dont le Parlement, à son initiative, a donné naissance en juin 2014. La vocation première de la Spl est de permettre à des collectivités publiques de coopérer entre elles sous des formes aussi bien horizontales que verticales, en recourant à un outil alliant agilité d'une société anonyme et maîtrise publique.

En ce sens, la Société publique locale enrichit la gamme des outils à la disposition des collectivités et des élus locaux pour mettre en œuvre leur projet de territoire et en animer certains volets. Pleinement tournée vers l'opérationnel, elle peut permettre d'accélérer le passage souvent trop long de la décision à l'action.

Jean-Léonce Dupont
Président de la Fédération des Epl
Vice-Président du Sénat
Président du Conseil Général du Calvados



Daniel Delaveau
Président de l'Assemblée des
Communautés de France





I

INTRODUCTION

1/ L'intercommunalité au cœur des mutations de la gestion publique locale

En l'espace de quelques années, les communautés se sont hissées au premier rang de la gestion des services publics locaux. En matière de réseaux (eau, assainissement, déchets, transports, énergie...), de grands équipements (culture, sports...), de nouveaux services (social...), leur statut d'autorités organisatrices et leur rôle d'adjudicateur les placent au cœur des nombreux débats ouverts à l'occasion des renouvellements de contrats, tant sur le financement des projets que sur les modes de gestion les plus appropriés.

Dans des secteurs en forte mutation, de nombreux observateurs constatent que les communautés apportent, à un moment clef, un supplément d'expertise aux décideurs publics et contribuent à rééquilibrer la relation contractuelle avec les opérateurs privés ou publics de services publics locaux.

Un moment clef car le nouveau mandat intercommunal 2014-2020 sera marqué par d'importantes mutations. De nouveaux outils de gestion créés par le législateur commencent à prendre leur envol, à l'instar des établissements publics de coopération culturelle (EPCC) et des Sociétés publiques locales (Spl), ainsi que les nouvelles formes de montage public-privé (PPP, projet urbain partenarial...).

1 À l'occasion de son arrêt « Commune d'Olivet » du 8 avril 2009, le Conseil d'État a estimé que les contrats conclus dans les domaines de l'eau et de l'assainissement avant la loi Barnier du 2 février 1995, pour une durée supérieure à 20 ans, ne pourront plus être régulièrement exécutés, sans justifications précises, à compter du 3 février 2015. Sont donc ici concernés uniquement les contrats de plus de 20 ans, antérieurs à la loi Barnier et dont le terme contractuel est postérieur à février 2015. Selon les délégués, ils seraient au nombre d'environ 500. Se fondant sur le principe du libre accès à la commande publique de tous les opérateurs économiques et sur la transparence des procédures de passation, le Conseil d'État estime que la durée maximale de 20 ans imposée par la loi Barnier est applicable aux conventions conclues avant le 2 février 1995 (date de promulgation de la loi).

Accélérés par la jurisprudence Olivet de 2009¹, les renégociations de concessions ou de contrats de délégation de service public se multiplient, dans les domaines de l'eau et de l'assainissement, des déchets ménagers... D'autres renouvellements majeurs sont en vue dans les domaines du transport et de l'énergie. D'ores et déjà, certains ont défrayé la chronique, à Paris, Bordeaux, Toulouse, Lyon..., esquisant l'entrée dans une nouvelle ère.

Des cahiers des charges plus rigoureux

La réduction du nombre des opérateurs constatée dans certains secteurs comme l'eau, les transports ou l'événementiel n'empêche pas la réalité d'une concurrence accrue sur les appels d'offres et la fin des positions acquises. Contraintes budgétaires des collectivités, surveillance étroite de l'Autorité de la concurrence, nouvelles dispositions législatives... ont, de toute évidence, contribué à imposer de nouvelles règles du jeu. Plus claires, plus transparentes, ces nouvelles règles se traduisent en outre par des cahiers des charges beaucoup plus rigoureux et précis mais également par un souci de réversibilité accru, à travers la réduction de la durée moyenne des contrats.

En l'espace de quinze ans, les gestionnaires locaux ont surtout développé leur pouvoir d'expertise et élevé leurs exigences par rapport à leurs délégataires. En permettant de mutualiser des compétences techniques et juridiques de haut niveau, le déploiement de l'intercommunalité a joué un rôle essentiel dans cette mutation. Un rôle qui devrait s'accroître sensiblement dans les prochaines années. Et ce pour deux raisons.

- 1) Les recompositions de la carte intercommunale programmées par les schémas départementaux de coopération intercommunale ne manqueront pas d'avoir des effets puissants sur la gestion des services publics locaux. Après plus de 300 fusions impliquant 650 communautés en 2013 et 2014, il conviendra de mesurer les incidences de la nouvelle réforme territoriale et de ses nouveaux seuils démographiques d'ici 2018. Parmi les 35 % de syndicats techniques dont les préfets préconisaient la suppression en 2011

(soit environ 5 000), un certain nombre d'entre eux ont vu leurs compétences reprises par les communautés, dans des domaines comme l'assainissement, les transports scolaires ou la gestion d'équipements. La rationalisation de la carte syndicale devrait sans doute s'accélérer au cours de ce prochain mandat. Dans les domaines de l'eau, du traitement des déchets ou de l'énergie, au sein desquels les propositions préfectorales privilégient en général d'autres échelles (bassins versants, département...), les communautés sont néanmoins invitées à jouer un rôle de pilotage plus actif au sein de syndicats mixtes. Ces options conforteraient le statut d'« ensemblier » des services publics locaux revenant à l'intercommunalité, en offrant des opportunités nouvelles en matière de transversalité, de cohérence et d'efficacité.

- 2) De nombreuses communautés pourront tirer parti, au cours des prochaines années, de l'arrivée à échéance des périodes d'unification des contrats et des modes de gestion qu'il leur a fallu respecter au moment des prises de compétences. Créées dans les années 1990 ou au début des années 2000, la plupart des communautés n'ont fait que se substituer, dans un premier temps, aux anciennes autorités délégantes ou anciennes régies, continuant parfois de combiner plusieurs modes de gestion et de nombreux contrats au sein de leur territoire. Déjà entamée, la sortie de cette phase de transition s'accélénera au cours des prochaines années et permettra des choix de gestion optimisés.

Des frontières public/privé en mutation

Ces réorganisations institutionnelles interviennent de surcroît dans un moment qui voit surgir de nouvelles interrogations. Les premières tiennent aux nouvelles frontières qui se dessinent entre public et privé. Alors que le recours à des opérateurs privés et le choix de la délégation tendent à se généraliser dans certains domaines, comme les transports urbains, ou se renforcent dans d'autres (comme le social ou l'exploitation d'équipements), le domaine de l'eau – à très forte charge symbolique – fait l'objet d'importants débats dans les conseils communautaires ou municipaux. À la suite de la ville de Paris et de la communauté urbaine de Brest, plusieurs collectivités s'interrogent sur le retour à un mode de gestion public, à travers une régie ou un opérateur directement contrôlé sur un mode *in house* de type Société publique locale.

Régie ou délégation ? 100 % public ou 100 % privé ? Les choix auxquels sont confrontés les décideurs publics, sont dans la réalité, beaucoup moins binaires compte tenu de l'émergence de nouveaux modèles. Le succès rencontré par la nouvelle formule des Sociétés publiques locales montre que les collectivités souhaitent préserver la souplesse de gestion des sociétés de droit privé – les Spl sont des sociétés anonymes – tout en renforçant leur contrôle direct sur l'exploitant (capitaux 100 % publics). Mais un tel choix se combine parfois avec le maintien d'une externalisation importante de l'activité vers des opérateurs privés concurrentiels, à travers des passations de marchés.

De fait, moins qu'un choix idéologique en faveur du privé ou du public, les collectivités sont avant tout en recherche des moyens les plus adéquats pour exercer leurs missions et responsabilités d'autorités organisatrices, notamment vis-à-vis du contribuable et de l'utilisateur. Ces derniers sont en effet au cœur d'une seconde série d'interrogations du moment et qui ne vont cesser de monter en puissance : celles relatives au mode de financement des services publics locaux. Tarifs ? Redevances ? Impôt ? La plupart des grands services publics locaux font l'objet aujourd'hui de questionnements à ce sujet. Outre la couverture des coûts, parfois problématique comme en matière de transports, se pose la question du bon mode de tarification et de répartition de la charge entre l'utilisateur et le contribuable, mais aussi entre le contribuable « universel » (fiscalité directe) et le contribuable spécifique (versement transport par exemple).

Mode de gestion et mode de financement

Surtout, plusieurs grands services publics locaux sont confrontés à un inéluctable changement de modèle avec la baisse des consommations, soit déjà constatée (eau), soit recherchée activement (déchets).

Comment assurer le financement des coûts fixes et des mises aux normes alors que les volumes baissent ? Quelle part de tarification incitative ou de tarification sociale instituer sans mettre en péril l'équilibre économique du service ?

Quelles solutions innovantes mettre en place pour modérer les coûts, voire les réduire, à qualité de service équivalente ? Telles sont les grandes questions qui s'ouvrent dans tous les territoires.

2/

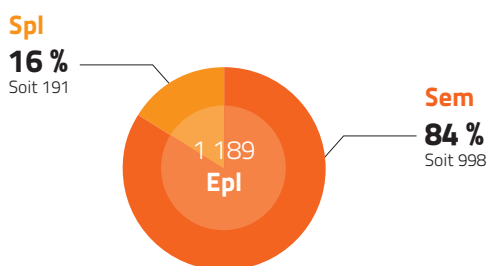
La Spl au sein de la gamme des Entreprises publiques locales (Epl)

Dans ce contexte, les Entreprises publiques locales (Epl) – Sem, Spl et Spla –, sociétés dont la vocation est de satisfaire l'intérêt général, privilégier les ressources locales et réinvestir les bénéfices sur leurs territoires, connaissent un nouvel essor.

En effet, en 2006 la gamme des Epl s'est agrandie avec la naissance des Sociétés publiques locales d'aménagement (Spla), puis en 2010 avec celle des Sociétés publiques locales (Spl) qui offrent des réponses complémentaires à celles apportées depuis près de 100 ans par les Sem.

Les Epl sont des sociétés anonymes régies par le Code du commerce dont la vocation est de satisfaire l'intérêt général, de privilégier les ressources locales, de réinvestir les bénéfices sur leurs territoires et d'inscrire leurs actions sur le long terme dans le cadre du service public. L'alliance de la maîtrise publique et de la performance économique constituent la garantie d'une souplesse et d'une réactivité forte ainsi qu'une capacité permanente à innover et à s'adapter.

Les Spl connaissent un fort développement et représentent désormais 16 % des Epl au 1^{er} janvier 2014.



*La Sem est un partenariat **Public-Privé**
La Spl est un partenariat **Public-Public***

La Spl, issue de la loi Raoul du 28 mai 2010² est une structure centripète qui intervient uniquement pour ses collectivités-actionnaires, sur leur seul territoire, et sans mise en concurrence dans le cadre d'une relation dite *in house*. En effet, une collectivité a la possibilité de gérer directement ses services publics. Cette liberté de choix a été reconnue en droit français³, et en droit communautaire⁴. La Spl est venue compléter la Sem dans une logique de gamme et a rendu possible l'émergence de la notion de « groupe ».

Considérée comme un opérateur interne, elle présente notamment l'avantage de renforcer la maîtrise politique (présence dans les instances dirigeantes, contrôle, nomination du directeur général) et la simplicité juridique (possibilités d'attribution directe de l'activité et d'adaptations en cours d'exécution).

2014 : une France intercommunale

Au 1^{er} janvier 2014, la France compte 36 612 communes regroupées au sein de 2 145 établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre qui rassemblent, au total, 62,6 millions d'habitants. A l'exception de 49 communes encore « isolées », les communes françaises sont fédérées au sein de 1 903 communautés de communes, 222 communautés d'agglomération, 15 communautés urbaines, 1 métropole.

Au 1^{er} janvier 2014, 99,8 % des communes et 96,4 % de la population appartiennent à un groupement à fiscalité propre.

La démarche d'achèvement et de rationalisation de la carte intercommunale est entrée en 2012 et 2013 dans sa phase de mise en œuvre. Elle s'est traduite par près de 450 opérations de créations, fusions et extensions, portant sur les établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre.

Au 1^{er} janvier 2014, le nombre d'intercommunalités à fiscalité propre s'est ainsi réduit de 436 sur les deux exercices 2012 et 2013, et de nombreuses fusions, environ 270 selon les chiffres de la DGCL, ont été opérées au cours de ces deux années. La population totale moyenne des groupements à fiscalité propre a augmenté, atteignant près de 29 000 habitants au 1^{er} janvier 2014 contre 23 000 début 2012.⁵

² Loi n° 2010-559 du 28 mai 2010 pour le développement des Sociétés publiques locales

³ CE, 29 avril 1970, Société Unipain, req. n° 77935, Rec. Ce 1970, page 280

⁴ CJCE, Commission c/ Allemagne, 9 juin 2009, aff. C-480/06

⁵ www.adcf.org/5-360-Chiffres-cles.php

Dans le même temps, le nombre moyen de communes regroupées s'élevait à 13,5 communes en 2011 contre 11 en 1999. L'extension des périmètres des communautés tient principalement aux dispositifs d'adhésion de communes et de fusion d'EPCI.

Dans cette quête d'optimum territorial, une nouvelle carte de l'intercommunalité se dessine. Le territoire français connaît une grande diversité de rythmes et de formes dans la construction de son paysage intercommunal. Dans ce processus de rationalisation du territoire les intercommunalités ont gagné 1,6 million d'habitants début 2013 alors que 135 groupements ont été supprimés par rapport à l'année précédente.

3/ Un nouveau mode d'organisation de la maîtrise d'ouvrage intercommunale ?

Les lois de réforme territoriale et de décentralisation (loi MAPTAM du 27 janvier 2014, projet de loi portant nouvelle organisation territoriale de la République) amorcent une évolution majeure du cadre institutionnel de l'exercice des compétences décentralisées des collectivités locales. Celles-ci s'appuieront notamment sur des « Conférences territoriales de l'action publique ».

Ces nouvelles scènes de dialogue entre différents niveaux de collectivités locales permettent de conclure de nouveaux pactes de gouvernance et de nouvelles organisations pour la maîtrise d'ouvrage publique.

Ces coopérations territoriales sont amenées à se formaliser par le biais d'une contractualisation dynamique dans l'objectif d'une meilleure co-production des politiques publiques locales.

L'outil Spl, plus opérationnel que d'autres formes de coopération public-public (syndicats mixtes) est une des solutions pour organiser cette co-production entre niveaux et assurer une organisation inédite de la maîtrise d'ouvrage publique sur un certain nombre de compétences partagées.

A l'échelle du bloc local, les communautés et les communes, amenées à formaliser des schémas directeurs de mutualisation, pourraient aussi avoir recours à la Spl dans cette même logique du *in house*.

Le succès rencontré par les Sociétés publiques locales s'explique par les réponses que cet outil apporte aux problématiques de la « tectonique territoriale »⁶ :

- a) la montée en puissance des intercommunalités,
- b) l'apparition de nouveaux besoins,
- c) le climat d'incertitude économique,
- d) l'exigence croissante des citoyens en termes de coût, de qualité et de réactivité des services publics locaux.

L'AdCF et la Fédération des Epl ont pris l'initiative de lancer une étude sur le niveau d'implication des communautés dans les Spl trois ans après le vote de la loi qui les a instituées.

Les objectifs de cette étude sont de :

- dresser un panorama général sur le développement des Spl,
- mettre en évidence le niveau d'implication des communautés dans cette dynamique,
- déceler des formes inédites d'organisation de la maîtrise d'ouvrage intercommunale et interterritoriale.

En croisant les enjeux des Sociétés publiques locales avec la progression de l'intercommunalité, cette étude aborde les processus de mutualisation, d'intégration, de coopération et d'évolution des compétences tout en restant attentive aux perceptions des acteurs locaux.

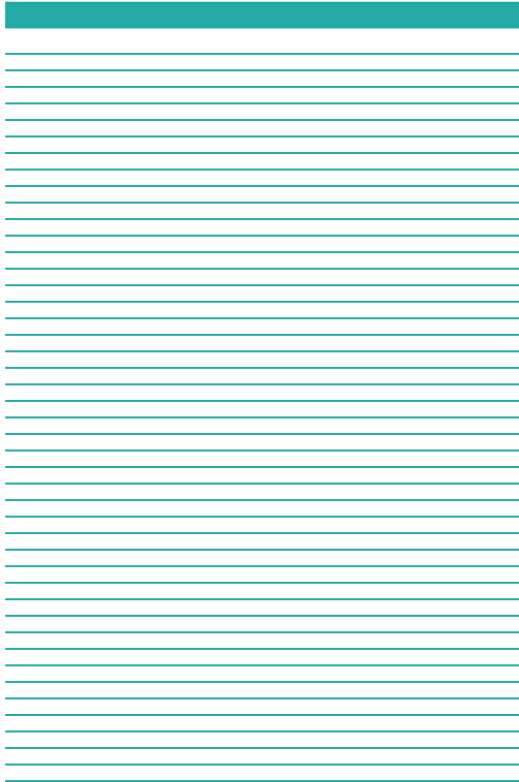
⁶ Discours de Jean-Léonce Dupont, 23^e Convention nationale de l'Intercommunalité, 4 octobre 2012



||

LES MÉTIERS

LES MÉTIERS



Selon le nouvel article L. 1531-1 du CGCT, les communautés et leurs communes peuvent constituer une Spl uniquement « dans le cadre des compétences qui leur sont attribuées par la loi ». Communes et communautés ne peuvent ainsi agir que dans le cadre d'une compétence qui leur est reconnue par la loi ou, pour les communes, au titre de leur clause générale de compétence, limitée par le principe de liberté du commerce et de l'industrie.

« Autrement dit, une collectivité territoriale ne pourra pas faire faire par une Spl ce qu'elle ne pourrait faire elle-même », précise la circulaire du 29 avril 2011⁷.

Au-delà, en vertu des principes traditionnels de spécialité et d'exclusivité, la question de la participation d'une communauté à une Spl avec une ou plusieurs de ses communes membres se pose.

Selon la même circulaire, la création d'une Spl « entre un EPCI et ses communes membres est possible dès lors que l'objet social se rapporte à une compétence partagée (cf. intérêt communautaire) ; à l'inverse, en cas de transfert intégral d'une compétence à un EPCI, il ne peut être constitué une Spl entre l'EPCI et ses communes membres sur ce champ de compétence ».

⁷ Circulaire du ministre délégué chargé des Collectivités territoriales, du 29 avril 2011, « Le régime juridique des Sociétés publiques locales (Spl) et des Sociétés publiques locales d'aménagement (Spla) », n° COT/B/11/08052/C.

1/ L'aménagement, un secteur d'activité toujours prépondérant

Les Spl et Spla représentent 28 % des 308 Entreprises publiques locales intervenant dans le secteur de l'aménagement c'est-à-dire intervenant dans la mise en œuvre de la politique locale de l'urbanisme : montage et production d'opérations (logements, activités, équipements publics), conduite de projets pour le compte des collectivités locales compétentes en urbanisme et aménagement de l'espace.

Leur émergence est directement liée à l'entrée en 2005 dans le secteur concurrentiel des concessions d'aménagement. Les élus, au regard des spécificités de l'aménagement, ont créé dès 2006⁸ les Sociétés publiques locales d'aménagement pour permettre aux actionnaires publics de disposer d'un outil d'aménagement intervenant sans mise en concurrence préalable. Aujourd'hui, bien que ce dispositif dérogatoire ait été pérennisé, la création de Spla s'est considérablement ralentie au profit de la Spl qui ne requiert pas d'actionnaire majoritaire.

L'intérêt est double. D'abord, alors que chacun s'accorde à reconnaître qu'il est opportun que les études opérationnelles soient menées par celui qui va réaliser l'opération, la Spl peut passer des études à la réalisation en s'affranchissant d'un éventuel problème de distorsion de concurrence liée au fait que celui qui a fait les études prépare en partie la consultation à laquelle il est appelé à concourir. Autrement dit, la Spl facilite et optimise la transition entre études de planification urbaine, études de faisabilité et montages opérationnels...

La maîtrise des délais se trouve également renforcée par l'absence de mise en concurrence des avenants qui rythment la vie d'une opération, en adaptant le programme et le bilan à la réalité du marché et aux choix politiques.

En juin 2013, avec 88 Spl et Spla, le secteur de l'aménagement représente plus de la moitié des 157 Spl et des Spla recensées par l'enquête nationale EplScope de la Fédération des Epl (voir p. 26 la répartition des Spl par secteur d'activité).

Cette forte représentation des Spl dans le domaine de l'aménagement s'explique donc par leur antériorité mais aussi par leur complémentarité avec les Sem préexistantes puisque c'est dans ce secteur que l'on retrouve le plus de « groupes virtuels » avec la création de GIE par exemple (voir infra).

Dans le panel de la présente étude, sur les 62 répondants, 37 Spl exercent totalement ou partiellement leurs activités dans ce secteur. Le recours fréquent des collectivités territoriales à l'outil Spl en matière d'aménagement se situe dans la tradition des interventions des Sem dans le domaine de l'urbanisme, compétence phare des communes et des communautés. L'enjeu de la maîtrise foncière est en effet déterminant dans le portage des opérations de développement urbain.

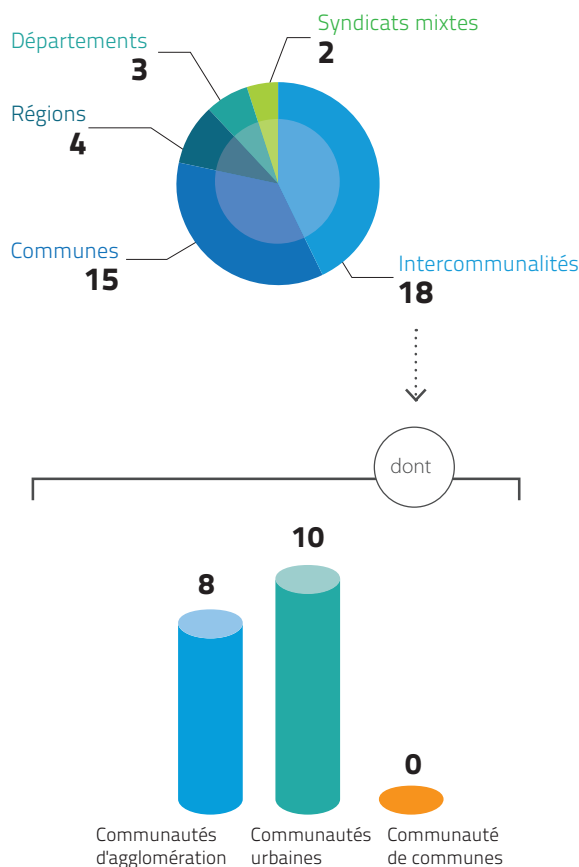
Pour les communautés, dont l'aménagement de l'espace fait partie des compétences obligatoires, le recours à la Spl permet d'assurer une maîtrise d'ouvrage des opérations intercommunales : zones d'aménagement concerté d'intérêt communautaire, zones d'activités économiques, équipements et voiries d'intérêt communautaire.

⁸ Loi n° 2006-872 du 13 juillet 2006 portant engagement national pour le logement

L'actionnaire majoritaire d'une Spl d'aménagement est le plus souvent une communauté

Ce graphique, issu des données du panel, montre la prépondérance des communautés dans l'actionnariat des Spl d'aménagement. Elles sont en effet plus nombreuses que les communes, les régions, les départements et les syndicats mixtes à être actionnaire majoritaire d'une Spl.

Répartition de l'actionnariat majoritaire au sein des Spl d'aménagement

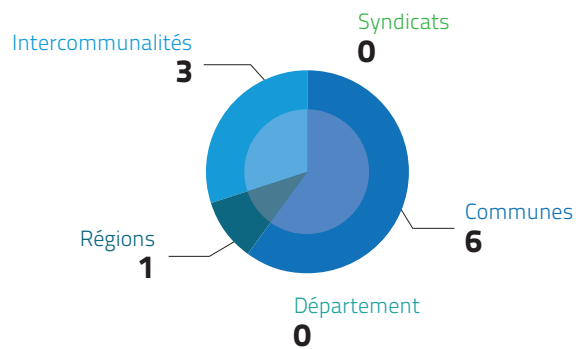


Ces structures intercommunales sont majoritairement des communautés urbaines et des communautés d'agglomération. Aucune communauté de communes dans le panel n'est actionnaire majoritaire d'une Spl exerçant totalement ou partiellement ses activités dans le secteur de l'aménagement.

La prédominance des communautés comme actionnaire majoritaire met en évidence d'un point de vue historique la montée en puissance de ces dernières en matière d'aménagement avec l'émergence de l'outil Spla en 2006, puis Spl en 2010.

A contrario, en isolant les entreprises d'aménagement créées avant 2006, c'est-à-dire des Sem qui ont été transformées en Spl, on constate que les intercommunalités ne sont pas les actionnaires majoritaires. Ce sont alors, comme en témoigne le panel, les communes qui restent majoritaires dans l'actionnariat.

Répartition de l'actionnariat majoritaire dans les Spl issues d'une transformation de Sem



On peut donc en déduire une montée en puissance progressive des intercommunalités dans l'actionnariat des Spl exerçant leurs activités dans le secteur de l'aménagement. Cet engagement des communautés dans le domaine de l'urbanisme opérationnel était-il y a encore quelques années mesuré, comme le révélait les enquêtes⁹ de l'AdCF conduites en 2007 et 2008.

⁹ Voir le dossier d'Intercommunalités « L'engagement des communautés dans les Sem : la poussée reste timide », n° 123 - mai 2008

En 2008, à peine plus de 10 % des communautés étaient actionnaires de Sem, sociétés dans ce cas majoritairement tournées vers l'aménagement, le tourisme, l'environnement, les transports et le logement. Interrogés en 2007 par l'AdCF dans le cadre d'une enquête portant sur l'aménagement, 11 % seulement des communautés déclaraient avoir des participations dans des Sem d'aménagement. Cette proportion passait à 48 % pour les seules communautés d'agglomération et à 85 % pour les communautés urbaines. Cette même enquête rappelait surtout qu'en matière d'aménagement, 69 % des communautés n'avaient jamais eu recours aux services d'une Sem (proportion abaissée à 26 % pour les seules communautés urbaines et communautés d'agglomération) et que 22 % utilisaient les Sem détenues par d'autres collectivités, le plus souvent départementales.

Malgré tout, l'évolution, même lente, confirmait une inscription progressive des Entreprises publiques locales dans le champ intercommunal. L'éventail des partenariats qu'elles permettent de concrétiser est à l'image de la diversité des responsabilités des communautés. Si les Sem apparaissent comme des structures dédiées aux partenariats entre acteurs publics et privés, les Sociétés publiques locales d'aménagement (Spl) naissent, quant à elles, d'un partenariat exclusivement public tissé entre collectivités territoriales, révélait cette enquête.

En matière de développement économique, activité complémentaire de l'aménagement, lorsqu'il n'y a pas nécessité d'associer directement des partenaires privés, la Spl peut mener toutes les actions qui lui seront confiées, sans procédure préalable de mise en concurrence. Elle pourra aussi se voir attribuer dans les mêmes conditions la concession d'un hôtel d'activités ou d'une pépinière d'entreprises. Cette simplicité du rapport juridique apporte sécurité et souplesse, puisqu'il est possible d'ajuster la commande aux besoins, sans recourir à l'élaboration d'un programme annuel.

Les chiffres de 2008

247

Nombre de communautés (soit 10,5 %) actionnaires de Sem.

286

Nombre de Sem (soit 18,7 %) ayant une communauté présente au capital.

86

Nombre de Sem (soit 5,6 %) détenues majoritairement par une communauté.

90 M€

Capitalisation des communautés.

2 400 M€

Capitalisation totale des 1 117 Sem existantes.



Illustration

SOREQA (SOCIÉTÉ DE REQUALIFICATION DES QUARTIERS ANCIENS)

Origine : création ex nihilo

Forme : Société publique locale d'aménagement (Spla)

Date de création :
6 mai 2010

Capital : 150 000 €

Composition de l'actionariat :

- Ville de Paris : 15 %
- Conseil général de Paris : 55 %
- Communauté d'agglomération Plaine Commune : 15 %
- Communauté d'agglomération Est Ensemble : 10 %
- Commune de Montreuil : 5 %

Chiffre d'affaires 2012 :
17 160 000 €

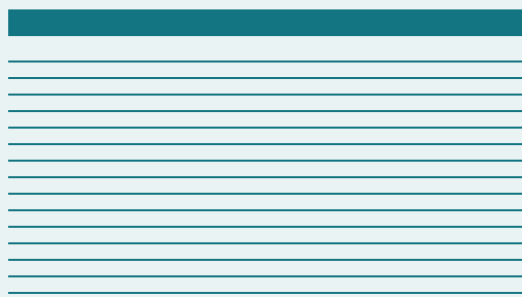
Effectifs 2012 : 20 salariés

Présidente :
Sandrine Charnoz

Directrice générale :
Anne de Bayser

Activité : aménageur, traitement de l'habitat dégradé

Début d'activité : 2010



Dès 2002, la Ville de Paris à travers sa Société d'économie mixte immobilière, la Siemp, a mis en place une politique très volontariste de résorption de l'habitat indigne. Fort de cette expérience réussie et parce que le traitement de l'insalubrité ne connaît pas de frontière, la Ville de Paris, le Département de Paris et la Communauté d'agglomération Plaine Commune se sont associés pour créer en 2010 la Soreqa, une Société publique locale d'aménagement (Spla).

Depuis, deux nouveaux acteurs métropolitains ont rejoint le capital de la société : la Ville de Montreuil et la Communauté d'agglomération Est Ensemble. Aujourd'hui, le champ d'action de la Spla couvre un territoire de plus de 3 millions d'habitants.

Configurée pour être un opérateur global de traitement de l'habitat dégradé, la Soreqa intervient aussi bien sur l'habitat privé que sur des parcelles publiques.

Contact

Soreqa
C/O Siemp
29 Bd Bourdon
75180 Paris CEDEX 04
Tél. : 01 53 01 98 98
www.soreqa.fr





Romain Levy

Adjoint au maire de Paris durant le mandat 2008-2014,
Président fondateur de la Splea Soreqa

Il y a 4 ans, la Soreqa a vu le jour pour lutter contre l'habitat insalubre. Quel bilan en faites vous ?

La Soreqa est née d'une volonté politique commune entre Paris et la Communauté d'agglomération Plaine Commune reposant sur un constat partagé : la lutte contre l'habitat indigne doit continuer, et il faut mener ce combat à l'échelle de la métropole parisienne. La Splea est alors apparue comme le meilleur véhicule juridique pour développer la coopération intercommunale. Dès 2012, cette démarche a fait des émules puisque la Communauté d'agglomération Est Ensemble et la Ville de Montreuil ont rejoint les actionnaires fondateurs. La Soreqa a été conçue comme un opérateur global de traitement de l'habitat dégradé dans la mesure où elle intervient aussi bien sur l'habitat privé, en accompagnant les copropriétaires que sur des parcelles publiques ou vouées à une maîtrise foncière publique. Pour cela, elle dispose des outils d'intervention publique : préemption ou expropriation, lancement de déclaration d'utilité publique (DUP). Le volet social est aussi primordial dans l'approche de la Soreqa. L'accompagnement social poussé que

propose la Soreqa, l'amélioration de la qualité de vie des habitants ainsi que l'évolution du regard porté sur ces quartiers sont essentiels. Et c'est cette globalité opérationnelle qui constitue un atout considérable.

A Saint-Denis et à Montreuil, la Soreqa intervient dans le cadre du Programme national de requalification des quartiers anciens dégradés (PNRQAD). A Paris, son intervention porte davantage sur la résorption de l'habitat insalubre dans le cadre du Plan local de l'habitat (PLH), sur 61 parcelles.

Si les résultats chiffrés sont significatifs, il ne faut pas perdre de vue que la lutte contre l'insalubrité est avant tout un objectif qualitatif.

Que lui apporte son statut de Splea ?

Par la souplesse de son statut, la Soreqa, opérateur public de droit privé, adapte son intervention à la demande de ses actionnaires et fait évoluer, si nécessaire, les projets au travers d'avenants, sans mise en concurrence. Réactivité, capacité à faire du sur-mesure, maîtrise publique totale sont ses principaux atouts. Cependant la Soreqa réfléchit à évoluer vers un statut de Spl, pour faciliter sa croissance et permettre

le développement de l'activité d'ingénierie, auprès de nouveaux actionnaires.

Quelles sont les opportunités offertes par la Métropole du Grand Paris ?

Aujourd'hui, la Soreqa est déjà un opérateur métropolitain qui permet d'agir ensemble tout en gardant une logique contractuelle qui permet de rester au plus près des préoccupations des territoires comme en témoigne la création d'un comité de suivi par projet.

Demain, la Soreqa aux côtés des autres Spl d'aménagement et immobilières de petite couronne, contribuera par son savoir-faire à l'effort collectif pour atteindre l'objectif régional de 70 000 logements produits par an.

La lutte contre l'insalubrité est avant tout un objectif qualitatif.

Aujourd'hui, la Soreqa est déjà un opérateur métropolitain qui permet d'agir ensemble.

2/

L'essor du tourisme comme champ de développement des Spl

Le poids du tourisme en France est considérable tant par le nombre d'emplois, le plus souvent non délocalisables, directs et indirects qu'il génère que par le chiffre d'affaires qu'il représente. La France demeure la première destination touristique des visiteurs internationaux et leurs dépenses ajoutées à celles des visiteurs français représentent plus de 7 % du PIB selon la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS).

Les politiques de soutien au tourisme sont un enjeu de développement économique par excellence. Il s'agit de capter, via un territoire attractif, des revenus et de l'activité issus d'autres territoires, dans une logique d'économie résidentielle. Même si la stratégie n'est pas toujours formalisée et portée par des offices, les communautés se chargent le plus souvent d'organiser la promotion du territoire et de soutenir l'offre touristique de celui-ci. Les champs recouverts par le tourisme sont très vastes, de l'urbain au rural, du culturel au sportif.

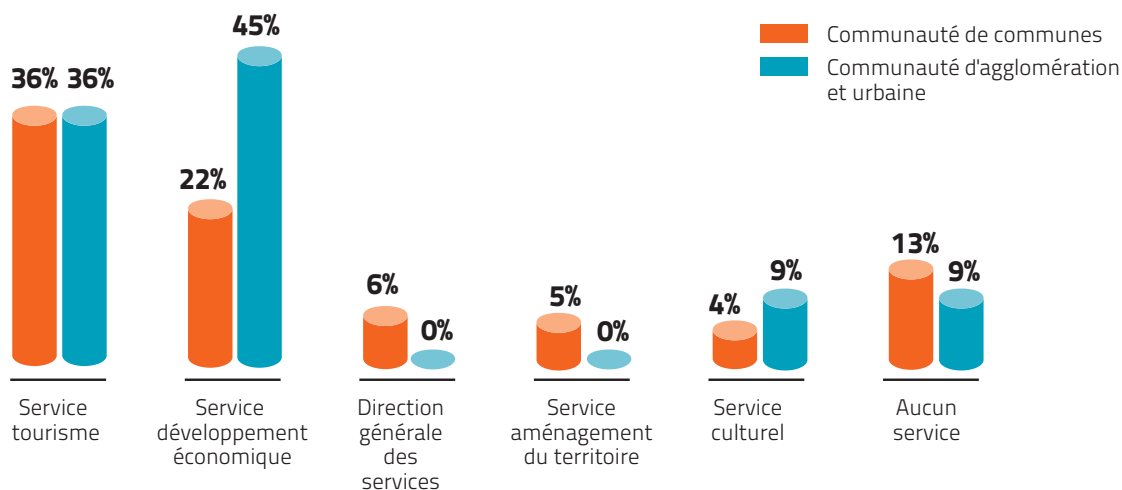
Au 31 décembre 2013, suite à l'analyse de 1 816 statuts par l'AdCF (soit 74 % des communautés), 1 540 communautés déclarent exercer la compétence tourisme (soit 85 % des statuts analysés).

Par ailleurs, il faut s'intéresser à la manière dont est organisée la maîtrise d'ouvrage de la politique touristique dans les communautés. Une autre enquête menée par l'AdCF en 2010 avait à ce titre fait apparaître des contrastes et des similitudes entre les types d'intercommunalités (voir graphique suivant).

Tout d'abord un tiers des communautés de communes comme des agglomérations disposent d'un service tourisme autonome chargé de porter cette compétence. A contrario, les agglomérations et communautés urbaines se distinguent en intégrant plus fortement la dimension économique du tourisme : 45 % d'entre elles l'ont rattachée à leur service développement économique, contre 22 % des communautés de communes. En revanche, dans les communautés de communes les rattachements administratifs sont plus diversifiés : le tourisme peut ainsi être porté par la direction générale des services (6 % des cas), par l'aménagement du territoire (5 %) ou par le service culturel (4 %). Enfin, il est intéressant de noter qu'une communauté de communes sur huit ne fait porter le tourisme par aucun de ses services.

Services chargés de la politique touristique

(étude AdCF 2010)



L'importance d'une stratégie touristique adaptée

Pour faire face à la complexité des enjeux du tourisme, les intercommunalités adoptent des schémas de développement touristique. Ces documents cadres visent à formaliser les enjeux et les stratégies intercommunales pour y répondre. Ils sont le plus souvent composés en trois parties : un diagnostic de l'offre touristique et des atouts du territoire, une stratégie pour développer le tourisme à moyen terme, et un plan d'actions à entreprendre pour mettre en œuvre cette stratégie. Un tel document permet d'inscrire tous les acteurs du tourisme dans une démarche partagée, afin d'améliorer la coordination entre eux. De même, ce schéma offre une lisibilité plus grande aux partenaires extérieurs de la communauté, comme les hôteliers, les touristes ou les financeurs. A l'inverse, il arrive que des communautés ne fassent pas cet effort de formalisation de leur politique touristique. Les actions de promotion territoriale, de recensement de l'offre d'hébergement et de l'offre de loisirs se mêlent et brouillent la lisibilité touristique de territoires.

L'établissement d'un diagnostic est indispensable à la définition d'une stratégie adaptée aux caractéristiques du territoire. Une analyse SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, pour forces faiblesses opportunités menaces) est une méthodologie qui peut s'avérer pertinente. Celle-ci peut être confiée à la consultance privée (bureaux d'études, cabinets spécialisés). Un diagnostic juste permettra d'éviter deux écueils : à la fois ne pas adopter une stratégie trop peu ambitieuse, qui ne changera pas les pratiques du tourisme sur un territoire, mais aussi échapper aux projets surdimensionnés, le plus souvent axés autour de la construction d'un très grand équipement, et surestimant la notoriété et l'attractivité d'un territoire. Le risque étant alors de courir en vain derrière le fameux effet Bilbao, dont la réussite économique est trop rapidement attribuée au seul succès du musée Guggenheim.

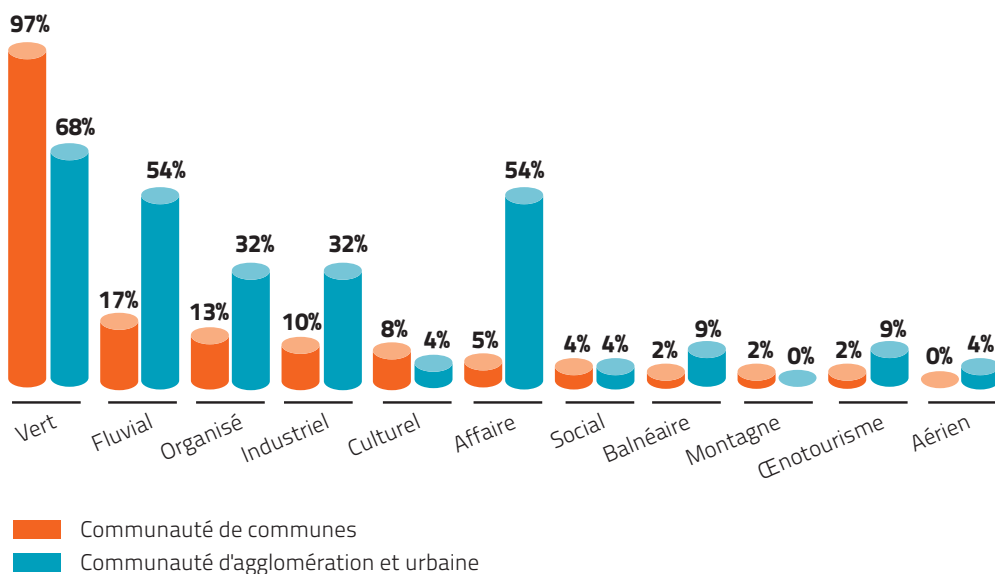
Pas un tourisme, mais des tourismes

L'une des tendances des politiques de tourisme est de diversifier les usages qu'ont les touristes d'un territoire. Aux côtés du tourisme vert, du tourisme balnéaire ou des sports alpins (si la localisation des communautés le permet), les agglomérations cherchent à mettre en valeur d'autres aspects de leur territoire, comme l'oénotourisme, qui joue sur l'offre viticole d'un terroir, le tourisme industriel, qui fait découvrir le patrimoine économique d'une région, ou tourisme mémoriel, comme il se développe autour des plages du Débarquement ou dans la région de Verdun. De nouvelles manières d'envisager le tourisme se développent également, comme le tourisme participatif ; ainsi dans la communauté de communes Moret Seine et Loing, les élus cherchent autant à axer leur offre de tourisme vers les visiteurs extra-communautaires que vers les habitants de l'intercommunalité.

Le **tourisme d'affaires** connaît lui aussi une progression considérable. Il s'agit ici de développer les centres de congrès et autres parcs des expositions afin d'attirer les colloques de grande envergure. Le plus souvent, ces événements induisent de l'hébergement et de la restauration, c'est-à-dire un entraînement de l'ensemble du secteur touristique. Trois hypothèses expliquent la croissance du tourisme d'affaires. Tout d'abord, il permet aux territoires dont la fréquentation dépend fortement des conditions météorologiques de rester attractifs de manière plus stable dans le temps. De plus, dans un contexte de morosité économique, il peut être intéressant de disposer d'une offre touristique pour les particuliers, mais aussi à destination des entreprises, supposément plus solvables. Enfin, le tourisme d'affaires dépend largement des moyens engagés par l'intercommunalité (construction, exploitation de l'équipement), ce qui n'est pas le cas pour d'autres formes de tourisme plus dépendantes de l'investissement privé.

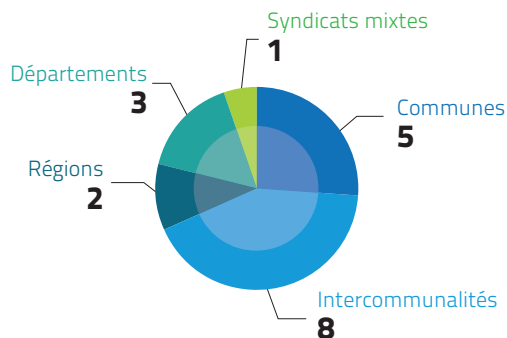
C'est dans ce contexte qu'il convient d'analyser une forte progression des Sociétés publiques locales intervenant dans le secteur du tourisme, de la culture et des loisirs. En juin 2013, on en recensait 35. Elles représentent 13 % des 273 Epl de ce secteur. On observe une variation à la hausse de presque du double du nombre de sociétés entre 2011 et 2012. Au regard de ces chiffres, on peut parler de tendance de fond.

Type de tourisme exercé selon la catégorie de communauté



Les résultats du panorama et du panel sont convergents : les actionnaires majoritaires des Spl du secteur du tourisme sont principalement des intercommunalités. C'est un point commun que ces sociétés partagent avec les Spl d'aménagement.

Ce graphique issu du panel illustre la prépondérance des intercommunalités dans l'actionnariat majoritaire des Spl de tourisme.



Contrairement aux Epl d'aménagement, la spécificité de ces sociétés de tourisme réside dans le caractère récent de leur création. Elle résulte donc moins d'une transformation d'une Sem de tourisme que d'une création ad hoc pour un nouveau service ou se substituant à un autre mode de gestion.

D'ailleurs, tout comme dans le secteur de l'aménagement, on constate un phénomène de constitution de Spl à côté d'une Sem dans une logique de complémentarité comme la Spl TE à Martigues.

Les Spl de tourisme ayant été créées après 2010 sont plus nombreuses à avoir un actionnariat majoritaire intercommunal. Huit des 19 Spl de tourisme du panel ont un actionnariat intercommunal majoritaire, dont 5 sont des communautés de communes, 2 des communautés d'agglomération et la dernière une communauté urbaine. Cette répartition montre que tous les niveaux de communautés se sont appropriés l'outil, et cela, de manière homogène.

Autre spécificité, les syndicats mixtes sont présents dans l'actionnariat de 30 % des Spl de tourisme. Sur les 20 Spl ayant répondu à cette question, 7 comptent la présence d'un syndicat mixte à leur capital.

La présence d'un syndicat mixte dans l'actionnariat des Spl permet d'étendre le territoire d'intervention de la société et de mettre en œuvre une logique de destination touristique qui ne correspond pas nécessairement à une logique de périmètre administratif. Un des premiers exemples est celui de la Spl Tour Val de Loire Tourisme. Son capital de 270 000 € est réparti entre trois actionnaires : la communauté d'agglomération, la ville de Tours et un syndicat mixte, la Mission Val de Loire. Elle peut ainsi intervenir sur le périmètre correspondant au classement de l'Unesco.

Sa création s'est inscrite dans le cadre du transfert des compétences des communes liées au tourisme de loisirs à la communauté d'agglomération Tour(s)plus. Les communes ont conservé les compétences relatives à la gestion du tourisme d'affaires.

Cette Spl intervient pour l'accompagnement et le développement du tourisme de loisirs et la gestion des offices de tourisme. En termes de gouvernance, pour associer les socioprofessionnels du tourisme et maintenir les relations avec les acteurs privés un comité intercommunal du tourisme a été créé. Cet organe rend des avis auprès de l'agglomération.

Comment expliquer cette adéquation entre communauté, Spl et tourisme ?

Ce mouvement correspond à une réappropriation de ce secteur par les collectivités, et plus particulièrement des communautés, dans leur stratégie de développement. Cette prise de conscience de l'importance de ce secteur, tant pour l'attractivité du territoire que pour les habitants, à amener les élus à reconsidérer leurs modes d'intervention.

Avec la spécialisation des compétences qui s'est d'abord traduite par un mouvement de fusion des offices de tourisme municipaux en offices de tourisme intercommunaux, les communautés ont progressivement intégré le tourisme dans leur politique de développement économique.

D'un point de vue stratégique, le choix de l'outil est déterminant pour le déploiement de la politique touristique : clarté de fonctionnement, lien avec la collectivité,

périmètre fonctionnel et géographique. La réforme du classement des offices de tourisme¹⁰ dont l'objectif est d'industrialiser cette activité et d'en renforcer le rendement économique a également accéléré cette réflexion. Un classement en catégorie 1 correspond à une structure de type entrepreneurial dans les zones à flux touristiques nationaux et internationaux.

Aujourd'hui, les communautés doivent maîtriser et mettre en dialogue de nombreux enjeux :

- complémentarité entre tourisme et développement économique,
- industrialisation d'une activité au périmètre élargi (événementiel culturel et sportif, gestion d'équipement structurant (musée, centre de congrès, équipement sportif et de loisirs),
- promotion du territoire auprès de différentes cibles,
- développement d'une activité tout au long de l'année,
- gouvernance.

Dans la palette des outils à disposition des communautés, la Spl a connu un essor rapide. Outre la sécurité juridique du président mandataire de la collectivité, la maîtrise politique, la souplesse de son fonctionnement de droit privé et son statut de société commerciale dans un secteur éminemment concurrentiel, elle se distingue à la fois par sa capacité à être un opérateur global et sa capacité à associer les partenaires publics dans une logique partenariale.

Opérateur global du tourisme et du développement économique

Le secteur du tourisme se caractérise par une relative disparité des modes de gestion sur un même territoire (délégation, association, régie) et, parfois, par une juxtaposition et parcellisation des politiques touristiques.

A cet égard, dans la limite de la complémentarité de son objet, la Spl peut assurer la gestion de l'office de tourisme mais aussi de nombreux équipements comme les centres des congrès, les musées, les équipements culturels et sportifs comme le Vélodrome de Roubaix qui sont autant d'équipements concourant à faire vivre le territoire. Cette gouvernance unifiée, totalement maîtrisée, garantit pour les élus le respect des orientations stratégiques.

La Spl se présente donc pour la maîtrise d'œuvre comme un relai pour unifier et mettre en cohérence via un opérateur unique, global.

¹⁰ Loi du 22 juillet 2009 de développement et de modernisation des services touristiques

Les premiers retours d'expériences confirment cette pratique. Par exemple, Le Voyage à Nantes est né du regroupement de l'Office de tourisme de Nantes Métropole, de la Sem Nantes culture et patrimoine qui gérait le Château

des ducs de Bretagne, les Machines de l'île, les cryptes de la cathédrale ou encore le site des anciens chantiers navals, et enfin d'Estuaire Nantes<>Saint-Nazaire, biennale dont la dernière édition a été organisée par la Spl.

Un pilotage centralisé par la Spl



Missions :

- **Promotion de la destination Nantes Métropole** à travers un projet culturel global,
- **Gestion de Nantes Tourisme**, office de tourisme de Nantes Métropole,
- **Promotion de la gastronomie** : les Tables de Nantes,
- **Gestion d'équipement** : Musée à ciel Ouvert Estuaire, Nantes <> Saint-Nazaire, Château des ducs de Bretagne, Machines de l'île, Mémorial de l'abolition de l'esclavage.

On observe également que le plus souvent, le nom de la Spl comporte le nom du territoire : « Le Voyage à Nantes », « Brocéliande Tourisme », « Tours Val de Loire Tourisme », « Compagnie des ports du Morbihan » pour n'en citer que quelques unes.

Cette réorganisation autour d'un outil principal renforce la complémentarité entre l'activité tourisme et le développement économique. Le tourisme d'affaires fait le lien entre l'activité de développement économique et le tourisme d'agrément.

L'exemple le plus récent est la création en 2013 par Rennes Métropole et la Ville de Rennes de la Spl « Destination Rennes » pour promouvoir la destination métropolitaine, lancer la commercialisation et l'exploitation du futur centre des congrès – dont l'ouverture est prévue en 2017. La Spl a également absorbé l'office de tourisme précédemment géré en association. Cette convergence vers une seule structure identifiée garantit plus de lisibilité, plus de légitimité mais aussi une meilleure capacité d'évaluation et d'observation grâce au regroupement des acteurs et des moyens publics alloués.

Afin d'associer les socio-professionnels du tourisme¹¹ mais aussi les autres partenaires (Universités, CCI...) qui ne peuvent siéger avec voix délibérative au sein du conseil d'administration, la Spl peut ouvrir son conseil d'administration à des représentants avec voix consultatives et/ou animer une instance de consultations des parties prenantes du territoire. L'instance consultative parallèle reçoit, dans la pratique, un bon accueil de la part des professionnels qui se positionnent ainsi davantage sur les enjeux stratégiques que sur la gestion quotidienne de la structure.

Une autre alternative est la création d'une Spl adossée à une Sem pour profiter de la complémentarité des deux outils. La Sem peut accueillir des privés à son capital ce qui dans certains secteurs, comme la gestion des parcs expositions, semble mieux adapté et permet de développer des produits en propre. Le Pays de Martigues a figuré parmi les premiers à reconfigurer son approche touristique en jouant sur la complémentarité.

Une logique de destination intrinsèque à la Spl

Cette logique fonctionnelle d'opérateur global est renforcée par sa capacité à être un outil en adéquation avec le territoire touristique pertinent.

La Spl peut en effet associer différents niveaux territoriaux pour correspondre à une destination touristique sans transfert de compétences préalables. Elle est alors un espace de coopération entre collectivités.

Par exemple, les communes qui ont transféré la compétence office de tourisme à la communauté peuvent entrer au capital en mobilisant une compétence relative à la culture ou au patrimoine dès lors que l'objet social de la Spl le prévoit.

Cette souplesse et cette évolutivité de la composition de l'actionnariat est un avantage pour mettre en œuvre de manière coordonnée des projets touristiques à des échelons territoriaux différents mais complémentaires.

¹¹ L'article R. 134-13 du Code du tourisme dispose que l'organe délibérant de l'office de tourisme doit inclure des membres représentant les professions et activités, intéressés par le tourisme



Illustration

GRAND NANCY CONGRÈS ET ÉVÈNEMENTS

Origine : création ex nihilo

Forme : Société publique locale

Date de création :
janvier 2012

Capital : 250 000 €

**Composition
de l'actionariat :**

- Grand Nancy : 82%
- Ville de Nancy : 18%

Chiffre d'affaires 2013 :
aucun exercice de référence

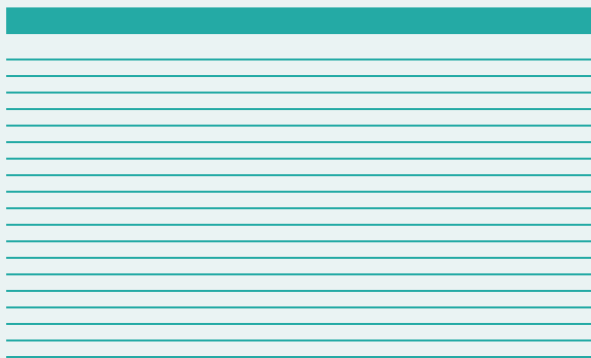
Effectifs : 17 Etp,
développement jusqu'à 30 Etp.

Président : Pierre Boileau

Directrice générale :
Béatrice Cuif-Mathieu

Activité : gestion et
développement des
manifestations et événements à
caractère économique et culturel

Début d'activité : janvier 2012



La création de la Spl Grand Nancy Congrès et Evènements est liée à la réalisation du Centre de congrès Prouvé. Ses missions s'inscrivent dans le paysage urbain et économique de l'agglomération nancéenne avec l'objectif d'assurer la mise sur le marché, la commercialisation et la promotion du nouveau Centre de congrès auprès des organisateurs de colloques, congrès et salons. La Spl assurera l'exploitation du Centre des congrès à sa mise en service à l'été 2014.

La communauté urbaine et la ville de Nancy ont souhaité se doter d'un acteur opérationnel unique, dédié à la gestion et au développement des manifestations et événements à caractère économique et culturel sur leurs territoires.

Contact

Grand Nancy Congrès
et évènements
Centre Prouvé - 17-19 rue
du Grand Rabbin Haguenauer
54000 Nancy
Tél. : 03 83 36 81 81





Gérard Rongeat

Président fondateur de Grand Nancy Congrès et Evènements et vice-président de la Communauté urbaine du Grand Nancy en charge du marketing territorial durant le mandat 2008-2014

Quelles sont les missions de Grand Nancy Congrès et Evènements ?

Les missions de la Spl sont liées au centre des congrès qui sera mis en service à l'été 2014. Cet espace de 20 000 m² est composé de deux auditoriums de 850 et 300 places, de 13 salles modulables et d'un espace réceptif en terrasse. Deux halls offrent en rez-de-chaussée des surfaces de 600 à 2400 m² pour les salons et expositions. Le grand hall est aussi aménageable en salle de conférence plénière, pouvant accueillir jusqu'à 1 500 personnes. Il s'agit d'un équipement modulable pouvant accueillir jusqu'à 3 500 personnes simultanément.

D'ici l'ouverture du centre des congrès, la Spl se charge de la pré-commercialisation. Si nous sommes très satisfait de ce bâtiment qui aura coûté 75 M€, il convient de bien le repositionner comme un outil de développement économique et de structuration urbaine pour l'agglomération. Situé en plein cœur de Nancy, à proximité de la gare ferroviaire, le centre de congrès s'insère dans un projet plus vaste de rénovation urbaine confiée à la Solorem, Sem d'aménagement de la communauté urbaine. Nommé Nancy Grand-Cœur, ce projet vise à créer une nouvelle centralité à la ville, développé autour d'un projet d'éco-quartier articulé autour de plusieurs modes de déplacements.

La Spl prolonge également l'action conduite par la communauté urbaine en matière de développement économique. L'animation du Centre des congrès Prouvé s'inscrit dans une stratégie de promotion et de

rayonnement du territoire mais également de structuration de l'offre hôtelière avec un prévisionnel de réservation de 30 000 nuitées sur trois ans. En somme, le centre des congrès cherche à faire société, à la fois dedans et aux abords.

Pourquoi avoir fait le choix d'une Spl ?

Elle a été créée en même temps que le bâtiment était construit. Ce véhicule juridique ne s'est pas imposé d'emblée. Deux années ont été nécessaires pour affiner les modalités de portage qui ont débuté sous la forme d'un partenariat public privé dont nous n'avons finalement retenu que le projet architectural. Nous avons par la suite comparé les différentes opportunités de portage : association, GIE, régie, etc. Pour conduire ce travail de définition du système de gestion, une mission financière et juridique a été installée composée de 9 élus communautaires, 6 de la majorité et 3 de l'opposition. Parmi les prérequis, nous avons très vite identifié le besoin de doter la structure d'une réelle indépendance tout en garantissant une gestion parfaitement transparente vis-à-vis de la communauté qui ne désirait pas en assurer la charge. En outre, nous cherchions à appliquer le principe d'une gestion commerciale de service public. La volonté du Grand Nancy d'être présent dans la gestion sans être seule a conduit à l'association de la Ville de Nancy qui avait également des besoins de gestion de ses salles, fréquemment utilisées pour des actions événementielles.

Le choix de la Spl s'est donc progressivement dessiné avec 82 % de part de capital détenu par la

communauté et 18 % par la ville, ce qui se traduit par une présence de 2 élus municipaux et de 9 élus communautaires au conseil d'administration.

Comment est organisé le contrôle analogue ?

Le contrôle analogue est effectué via un comité de gestion plus large que le conseil d'administration auquel participe les directions générales et administrations de la ville et de la communauté en présence d'un commissaire au compte. Le comité de gestion qui se réunit quatre fois par an fait l'objet de présentations de la part du président et de la direction générale de la société sur toutes les décisions budgétaires et les recrutements envisagés. En outre, les deux collectivités délibèrent sur les statuts et la grille tarifaire pratiquée par la Spl.



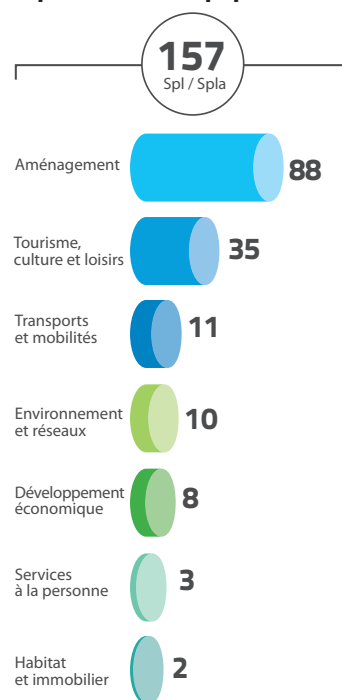
En somme, le centre des congrès cherche à faire société, à la fois dedans et aux abords.

3/ Les secteurs émergents

Après le secteur de l'aménagement et du tourisme, les Spl se développent dans un nombre très varié de domaines et plus particulièrement dans le champ des transports et de la gestion des mobilités (Spl d'autopartage, transport urbain et interurbain, parkings et fourrières) mais aussi dans le secteur de l'environnement et des réseaux avec cinq Spl dédiées à la gestion de l'eau par exemple, ou encore au déploiement du numérique.

D'autres secteurs émergent comme dans les services à la famille avec des Spl pour la gestion des crèches et, en matière de développement économique, pour la gestion des pépinières.

Répartition des Spl par secteur d'activité



Source EplScope, juin 2013

Des Spl de transports et mobilités qui recouvrent des réalités très différentes

Les services publics de mobilité constituent un champ de développement de plus en plus marqué pour les Sociétés publiques locales, et ceci à l'initiative de tous les échelons de collectivité territoriale, en fonction de leurs

compétences respectives. Après s'être engagé dans la constitution de Spl en matière de transport public urbain, le couple communes-communautés se tourne désormais vers ce mode de gestion pour renforcer la cohérence des politiques de stationnement, comme Toulouse Métropole (voir p. 30). Les conseils généraux voient notamment dans la Spl l'opportunité de stimuler la concurrence en matière de transport interurbain, alors que les conseils régionaux peuvent s'appuyer sur une Spl pour rassembler les acteurs concernés autour de l'enjeu que constitue la mise en œuvre d'un schéma régional de l'intermodalité.

Répondant à des enjeux propres à chaque échelon de collectivité, la Spl apparaît comme un mode de gestion d'avenir sur cette problématique des mobilités.

Des Spl se sont ainsi constituées pour assurer l'exploitation du service public de transports urbains. Elles peuvent être mises en place pour porter un nouveau projet comme la réalisation d'un tramway, ou pour restructurer un réseau existant. Les communautés sont au cœur du développement de ces sociétés, en partenariat avec les villes et/ou le conseil général. La souplesse et la réactivité de cette formule est un élément majeur pour les élus à l'initiative de ces Spl, l'offre pouvant être ajustée quasiment en temps réel.

En matière de transport interurbain, constituée à l'initiative d'un conseil général, la Spl répond souvent à un besoin exprimé par les élus de stimulation de la concurrence. En reprenant une partie des lignes opérées par des opérateurs privés, les élus souhaitent se doter d'un opérateur en mesure d'assurer ce service public en l'absence de réponse adaptée du secteur privé.

A l'échelon régional, la Spl constituée en matière d'autopartage à l'initiative du Conseil régional Poitou-Charentes a permis le développement d'une offre de véhicules électriques sur de nombreux sites, au travers d'un partenariat avec des conseils généraux et des communautés de communes et d'agglomération. En permettant de rassembler l'ensemble des acteurs d'un territoire, cette Spl se positionne comme un outil de mise en œuvre du schéma régional de mobilité durable.

Le stationnement, dimension essentielle d'une politique de mobilité, voit également apparaître depuis peu la Spl comme un mode de gestion complémentaire. En confiant la gestion du stationnement de surface et en parking sous-terrain à une Spl, la Ville de Blois, associée à Agglopolys, la Communauté d'agglomération de Blois, a

ainsi souhaité apporter plus de cohérence à son offre de stationnement, notamment en matière de tarification, au travers d'un opérateur unique. Cette Spl doit notamment apporter des solutions pour renforcer l'attractivité du centre-ville. La Ville de Rouen a également constitué récemment une Spl pour la gestion de parkings et de la fourrière, ce qui laisse à penser que le positionnement de la Spl sur ce secteur du stationnement est en cours et devrait se confirmer dans les prochains mois et années.

Environnement : un positionnement plus marqué sur les secteurs de l'eau et des déchets

Parmi les métiers de l'environnement, la Spl connaît un réel développement dans le secteur de l'eau (production, assainissement, distribution) et des déchets (collecte et valorisation), et dans une moindre mesure en matière d'énergie. Essentiellement constituée à l'initiative des communes et communautés, la Spl répond à une exigence de gouvernance publique, de mutualisation entre collectivités locales et de souplesse.

Dans le secteur de l'eau, la gouvernance par les élus de ce service public à fort enjeu sociétal, constitue un élément déterminant du choix de recourir à une Spl comme à Brest ou encore Aubagne. Autre facteur essentiel, ce mode de gestion permet une mutualisation entre des territoires partageant la même ressource hydrologique, au sein d'un bassin versant commun. Eau du Ponant, constituée par Brest Métropole Océane et trois syndicats d'eau (Chenal du Four, Landerneau et Kermorvan) permet ainsi un partage des expertises et des moyens entre collectivités, dans une logique de maîtrise des coûts (voir p. 67).

En matière de déchets, l'opportunité de développer des partenariats opérationnels entre collectivités est également déterminante dans le choix de recourir à la Spl, à l'image de la Spl Covalom, constituée en Meurthe-et-Moselle entre deux communautés de communes pour la collecte des déchets. Les collectivités qui se sont engagées dans cette démarche mettent également en avant la réactivité de l'outil, qui permet plus facilement de faire face aux aléas inhérents à la collecte des ordures ménagères.

Concernant la production d'énergie, de nombreuses collectivités s'orientent plus généralement vers la Société d'économie mixte que vers la Spl, la Sem permettant de mobiliser des partenaires privés à la fois techniques et

financiers, et dans certains cas d'associer des acteurs locaux. Des Spl existent néanmoins, notamment en Outre-mer.

La Spl pour moderniser l'action publique de la petite enfance

La petite enfance constitue un champ plus récent de développement, notamment en réponse à une problématique de rationalisation de l'intervention des collectivités locales, d'unification des modes de gestion à l'échelle d'un même territoire, et de renforcement des compétences internes. Pour les communes et communautés, la Spl permet également au travers d'un opérateur unique, succédant souvent à plusieurs associations, de faciliter le développement et la programmation de nouveaux services.

Si l'offre tend à augmenter, elle ne parvient toujours pas à combler une demande exponentielle. Dans ce contexte, l'échelon intercommunal doit permettre de renforcer la capacité d'accueil. Il peut également permettre de diversifier les modes d'accueil et d'appréhender de manière globale les problématiques de la petite enfance, de l'animation et de la gestion périscolaire.

Les coopérations entre communes et intercommunalités doivent aussi être un facteur de limitation des disparités territoriales. Au regard de ces enjeux, la Spl semble devoir poursuivre son développement dans ce secteur.

Des Spl dans tous les champs de compétences des collectivités locales

Outre ces secteurs, les Spl se développent également dans des métiers aussi divers que la restauration collective, le service funéraire ou le développement économique. Des Spl se constituent par exemple en matière de gestion de pépinières d'entreprises, ou pour assurer des missions d'agence de développement économique, notamment à l'échelon régional. C'est le cas en Franche-Comté où l'agence régionale a adopté le statut de Spl, rassemblant la Région Franche-Comté, 3 départements et 10 intercommunalités.



Illustration

SPL SERVICES FAMILLES - MARCHES DE BRETAGNE

Origine : gestion d'un nouvel équipement (crèche de 20 places) et, à terme, reprise de certaines activités de loisirs gérées jusqu'alors en association

Forme : Société publique locale

Date de création :
1^{er} janvier 2014

Capital : 150 000€

Composition de l'actionnariat :

- Coglais Communauté : 108 000€
- toutes les communes membres de la communauté de communes

Chiffre d'affaires :
aucun exercice complet de référence

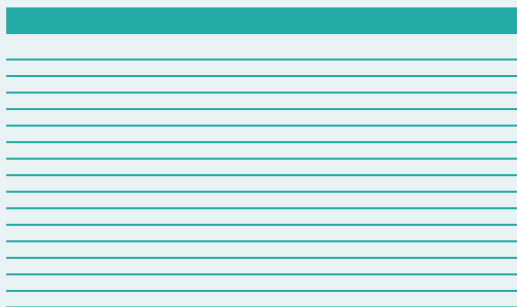
Effectifs : 8 Etp

Présidente :
Lydie Cellier-Chenoir

Directrice générale :
Valérie Chapdelaine

Nombre d'administrateurs :
12

Activité : gestion de services à la famille (gestion crèche, halte-garderie, multi-accueil...).



Coglais Communauté regroupe onze communes et compte aujourd'hui plus de 11 800 habitants. Situé dans le Pays de Fougères et traversé par l'A84, à seulement 30 min de Rennes, 15 min de Fougères et 25 min d'Avranches, le territoire bénéficie d'une situation géographique alliant un foncier disponible et une très bonne déserte, ce qui en fait un territoire en pleine mutation économique en zone rurale.

Pour accompagner et renforcer l'attractivité du territoire, la communauté a développé de nombreux services à la personne. Après la création dès 2011 d'une Spl pour la gestion du centre aquatique, les élus ont souhaité mettre en place une Spl pour les services à la famille. Depuis le 1er janvier 2014, elle gère le centre *Coglidou multi-accueil* pour les enfants à partir de 2 mois et demi jusqu'à leur entrée à l'école maternelle. La société va progressivement diversifier son activité pour accompagner la politique locale de la petite enfance.

Contact

Multi-accueil Coglidou
12 rue de Souvenir
35460 Saint-Brice-en-Cogles
Tél. : 02 99 98 00 68
coglidou@orange.fr





Lydie Cellier-Chenoir

1^{re} adjointe au maire de Montours, Présidente de la Spl Services Familles - Marches de Bretagne

« Pourquoi Coglais Communauté a-t-elle décidé de créer une Spl ? Quel a été l'environnement institutionnel de cette création ?

Cette société est née d'une volonté politique forte de Coglais Communauté et de toutes les communes adhérentes, de renforcer et d'accompagner le développement des services à la famille, et de les regrouper sous une même bannière. Cette volonté de l'ensemble du territoire s'est d'ailleurs traduite par la présence de chaque commune au sein du capital de la structure. Celles-ci sont entrées au capital de la société au titre des rythmes scolaires, et la communauté de communes au titre de la compétence enfance et petite enfance.

Les élus ont souhaité constituer un opérateur global capable de répondre à la diversité des besoins. Il permet à la fois de mutualiser les moyens humains et les ressources financières et d'optimiser la qualité des services proposés et leur répartition sur l'ensemble du territoire. Les collectivités disposent maintenant d'un outil souple et réactif capable de répondre aux nouveaux besoins. Par exemple, dans le cadre de la réforme scolaire, la Spl étudie pour les communes la possibilité de gérer les temps d'accueil périscolaires. Ce choix est également intervenu en pleine réflexion sur la réforme de la carte intercommunale. Au final, et même si le périmètre de Coglais Communauté n'a pas évolué, ce type de structure reste un moyen d'accueillir très facilement de nouveaux partenaires publics.

Nous nous sommes également appuyés sur l'expérience de la première Spl Sports Loisirs Marche de Bretagne que la collectivité a constitué pour gérer le centre

aquatique. Désormais les deux sociétés mutualisent certaines fonctions support. Le statut de société anonyme offre une souplesse de gestion importante.

Quelles sont les missions de la Spl ? Comment pourraient-elles évoluer ?

Dans un premier temps, la Spl a pris en charge la montée en puissance d'un nouveau service avec la gestion pour le compte de Coglais Communauté d'une crèche de 20 places livrée en 2013. Bientôt, elle pourrait prendre le relai d'une association pour la gestion d'une halte-garderie et d'une ludothèque. Cette structure a également pour mission d'aider les parents à trouver le mode de garde le plus adapté à leurs besoins et accompagner les assistantes maternelles dans leurs pratiques quotidiennes en leur proposant des lieux d'échanges. Elle va donc développer le relai d'assistance maternelle (RAM). Pour les communes, la structure va travailler sur les temps d'accueil périscolaires. 1 500 enfants sont concernés. Elle va notamment former les agents. Certains d'entre eux qui ont un contrat de droit public à temps partiel vont avoir en complément un contrat de droit privé proposé par la Spl. Elle joue ainsi pleinement son rôle en matière de développement local. A très long terme, les élus souhaiteraient que la structure gère des points d'accueil dans chaque commune incluant les transports vers les centres d'accueil de loisirs et l'école.

Au quotidien, quels liens les actionnaires entretiennent-ils avec la Spl ?

Les élus sont très investis et présents dans le fonctionnement quotidien

de la société. Les règles du contrôle analogue, qui permet d'intervenir sans mise en concurrence, sont fixées dans les statuts et le règlement intérieur qui prévoient par exemple la tenue a minima de deux conseils d'administration par an ainsi que des comités thématiques en tant que de besoin. Le déploiement de notre politique de l'enfance passe par la constitution d'une offre globale et évolutive portée par un même opérateur. La lisibilité du service et son appropriation par le plus grand nombre de parents est un marqueur important de notre politique de l'enfance. Pour les élus, la Spl doit être à la fois un maillon qui facilite la mise en œuvre des politiques publiques et un interlocuteur identifié par l'ensemble des familles, distinct de ses collectivités de référence.

Quels sont les prochains défis ?

Aujourd'hui la Caisse d'allocations familiales ne reconnaît pas à la Spl la possibilité de gérer un accueil de loisirs sans hébergement (ALSH). Cet agrément et les financements qu'il induit sont pourtant indispensables pour assurer cet accueil dans de bonnes conditions. Aussi sommes-nous prêts et volontaires pour tester ce dispositif et continuer d'innover au service des habitants.



Les élus ont souhaité constituer un opérateur global capable de répondre à la diversité des besoins.



Jean-Michel Evin

Directeur général des services de Tisséo-SMTC, syndicat mixte des transports en commun (SMTC) de l'agglomération toulousaine

Quelles sont les missions de la Spl SMAT ? Comment s'articulent les activités principales et les activités complémentaires ?

La SMAT a pour mission la mise en œuvre de la politique de déplacements et l'exploitation des services publics à caractère industriel ou commercial de ses collectivités territoriales actionnaires sur le territoire de celles-ci. A cet effet, elle a vocation à intervenir notamment pour la réalisation :

- d'opérations de constructions de lignes nouvelles ou d'extension du réseau de transport collectif (3e ligne de métro, tramway, bus à haut niveau de services, pôles d'échanges) ;
- d'opérations de maintenance ou d'entretien desdites lignes ;
- et la gestion des ouvrages et équipements associés aux opérations entrants dans son objet social ;
- de tous aménagements, travaux, études ou prestations ayant un rapport avec son objet social.

La SMAT intervient au nom et pour le compte de ses actionnaires en tant que maître d'ouvrage délégué. Elle assure les missions de pilotage des projets dans les domaines technique (études et suivi des travaux), juridique (commandes publique, procédures

administratives, gestion des contentieux, acquisitions foncières), contractuel (gestion des marchés), financier et communication.

L'activité de la SMAT a été récemment élargie au service public du stationnement avec l'exploitation de parkings publics, ce qui a nécessité une modification des statuts en février 2014. Cet élargissement de compétence s'est traduit concrètement par un premier contrat de DSP en régie pour la gestion du parking public Marengo, situé sous la médiathèque de Toulouse.

La gestion d'un parking public par la Spl est l'opportunité d'accompagner la politique des déplacements souhaitée par les collectivités en maîtrisant notamment la tarification du stationnement. Cette activité pourra s'élargir à d'autres parkings à l'échéance des contrats de délégation, et du développement des parcs relais dans l'agglomération, dans une logique intégrée : mutualisation des parkings, tarifications et services complémentaires.

Dans le cadre de ses missions traditionnelles, la SMAT a développé des projets de billettique, d'information des usagers, de vidéo protection et de construction de parcs

relais. Elle maîtrise les différentes composantes techniques des parkings.

Elle dispose par ailleurs de services juridiques, financiers et d'une DRH qui permettent traiter les questions spécifiques à l'exploitation : transferts de personnel, négociation des contrats de DSP, etc. L'association de ces compétences techniques, administratives, juridiques et financières a permis de développer sans difficulté une nouvelle activité dans la continuité de ses missions traditionnelles.

Pourquoi les collectivités ont-elles souhaité transformer la Sem en Spl ?

En 2012, la transformation de la Sem historique en Spl, a permis de stabiliser mais aussi de renforcer son périmètre d'intervention au bénéfice exclusif de ses collectivités actionnaires, au travers de l'extension de son objet social « à la mise en œuvre de la politique de déplacements ».

Cette transformation témoigne de la capacité de la SMAT à s'adapter à l'évolution de son environnement institutionnel et permet aujourd'hui une réactivité très importante aux sollicitations de ses collectivités actionnaires.

L'activité de la SMAT a été récemment élargie au service public du stationnement.

Les rôles respectifs du SMTC, autorité organisatrice des transports, et de la SMAT, mandataire du SMTC, sont complémentaires.

Cette transformation s'est organisée par diminution du capital, par rachat sur fonds propres des parts des actionnaires privés qui représentaient environ 25 % de son capital. (Caisse des dépôts, Caisse d'Épargne et Dexia), le capital passant de 5 M€ à 3 M€ environ. La transformation de la Sem en Spl a donc pu être réalisée sans solliciter financièrement les collectivités actionnaires.

Au regard de la politique de déplacements urbains définie par les élus du syndicat mixte, comment s'articule son intervention avec celle des collectivités actionnaires ?

Rassemblant les intercommunalités de l'agglomération toulousaine, le SMTC est l'actionnaire majoritaire de la SMAT. Les collectivités membres du SMTC sont également actionnaires de la SMAT (communauté urbaine Toulouse Métropole, SICOVAL, SITPRT) à l'exception de la communauté d'agglomération du Muretain qui

a rejoint récemment le SMTC. Ces collectivités sont donc « doublement » représentées au sein du capital et du Conseil d'administration de la SMAT, directement via leur participation au capital, et indirectement par le biais de leurs représentants au sein du SMTC

La SMAT travaille quasi exclusivement pour le SMTC, qui lui confie des conventions de mandats de délégation de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des opérations transports.

Les rôles respectifs du SMTC, autorité organisatrice des transports, et de la SMAT, mandataire du SMTC, sont complémentaires : le SMTC définit la politique de transport, et la SMAT, met en œuvre les projets.

Concrètement, la conduite des projets s'organise ainsi :

- Le SMTC définit et pilote les phases de programmation des projets jusqu'au bilan de concertation ;

- La SMAT pilote les phases opérationnelles des projets en études et travaux ;
- Le SMTC contrôle l'exécution des missions.

Les relations de la SMAT avec ses actionnaires se traduisent par des liens institutionnels lors des conseils d'administration ou assemblées générales, essentiellement orientés sur le fonctionnement de la société, son équilibre financier, ses orientations stratégiques et une collaboration très étroite avec les techniciens et les élus du SMTC, formalisée par des comités de pilotage, de suivi et d'avancement des projets, qui garantissent le bon déroulement des opérations et leur respect des orientations stratégiques.



LA SMAT EN BREF

SOCIÉTÉ DE LA MOBILITÉ DE L'AGGLOMÉRATION TOULOUSAINE

Origine :

transformation d'une Sem

Forme : Société publique locale

Date de création : 1996

Capital : 2 950 000 €

Composition de l'actionnariat :

- 50 % par Tisséo-SMTC (Syndicat mixte des transports en commun),
- 18,75 % par la Communauté Urbaine de Toulouse Métropole,
- 16,67 % par le Conseil général de la Haute-Garonne,
- 10,83 % par la Ville de Toulouse,
- 2,50 % par le SITPRT,
- 1,25 % par le Sicoval.

Président - dg : Francis Grass

Directeur : Xavier Bonneau

Effectif : 56 Etp



Contact

SMAT
1 Place Esquirol
Bp 10416
31004 Toulouse Cedex 6
Tél. : 05 61 14 48 50

Le point de vue de la Fédération des Epl

Compétences des collectivités pour constituer une Spl

Le jugement « Préfet des Côtes-d'Armor » du Tribunal administratif de Rennes a annulé les délibérations de plusieurs collectivités locales qui souhaitaient constituer entre-elles une Spl dédiée aux services publics de l'eau et de l'assainissement (TA Rennes, n°1203243, « Préfet des Côtes-d'Armor », 11 avril 2013). Le juge a en effet estimé que la création d'une Spl était illégale dès lors que chacun de ses futurs actionnaires ne dispose pas de toutes les compétences prévues à son objet social.

Sur le fond, cette décision est juridiquement discutable dans son raisonnement et ses conclusions. Sur les circonstances de l'espèce, il est effectivement incontestable que les délibérations de collectivités souhaitant instituer une Spl sont des actes détachables, que les collectivités doivent faire usage des dispositions de l'article L.1531-1 du CGCT dans la limite de leurs compétences et que les règles de répartition des compétences entre collectivités sont d'ordre public.

En présence d'un seul jugement de TA, on ne saurait valablement parler à ce jour de jurisprudence.

Par ailleurs, on ne saurait présumer que cette solution sera suivie par la cour administrative d'appel compétente, voire par le Conseil d'Etat s'il devait in fine trancher ce litige. Plusieurs éléments de droit laissent en effet à penser que le tribunal administratif a commis une erreur de droit.

Rien dans le texte de la loi sur les Spl (ni dans celui relatif aux Spla) ne permet de conclure qu'il est impératif que chacun des actionnaires d'une Spl soit compétent sur la totalité des missions prévues à son objet social, ni que tous les actionnaires d'une Spl doivent être juridiquement capables au titre des mêmes compétences. Par ailleurs, rien ne permet de déduire qu'une telle contrainte ait été voulue par le législateur. D'abord, parce que le texte n'en dispose pas ainsi et que rien, dans les débats parlementaires, ne permet de caractériser une telle restriction. Ensuite, puisqu'en vertu du principe constitutionnel de libre administration des collectivités, il leur appartient de s'organiser librement dans le respect de la loi. Or, en vertu de l'article 5 de la déclaration des droits de l'homme, est précisément licite ce que la loi ne proscribit pas. Enfin, les différents niveaux de collectivités n'exerçant pas les mêmes compétences légales, faire application du principe postulé par le TA de Rennes reviendrait à dire qu'une Spl ne peut être constituée qu'entre collectivités homologues. Autrement dit, de même nature juridique. Ce que rien n'est venu confirmer.

Plus encore, il convient de rappeler qu'une Spl ne procède jamais d'un transfert de compétences et que la participation à l'actionnariat d'une Spl ne peut être assimilée à un transfert de compétences. Plus encore, la rédaction de son objet social n'est juridiquement pas tenue de faire référence à des compétences légalement définies. Par suite, la comparaison entre l'objet social d'une société anonyme et les compétences de collectivités locales relève d'une appréciation subjective dont le seul arbitre définitif, en matière contentieuse, sera(it) le Conseil d'Etat.

L'argument selon lequel la participation à la Spl permettrait à une collectivité de participer indirectement à la gestion d'une compétence détenue par une autre collectivité, est erroné puisque précisément la Spl exécute les décisions ou contrats que chacun de ses actionnaires - dans une relation contractuelle bilatérale - a confié à la Spl. Ainsi, ce sont les décisions de chaque collectivité qui ont des effets sur la Spl et non pas les décisions de l'ensemble des administrateurs, ou des actionnaires de la Spl qui rétroagissent sur la manière dont les collectivités jouent leur rôle d'autorités organisatrices de services publics.

Les instances de décision de l'autorité organisatrice de services publics que demeure la collectivité ne sont pas transférées à la Spl dont elle est actionnaire. Structure opérationnelle dédiée, la Spl ne permet donc ni l'immixtion, ni l'ingérence d'autres collectivités dans la gestion par une collectivité de ses missions de service public.

A contrario de ce jugement, le juge des référés du tribunal administratif de Lille (TA Lille, ord., 29 mars 2012, Communauté de communes Sambre-Avesnois (CCSA), req. n° 1201729) a estimé que l'article L.1531-1 du CGCT instituant les Spl n'exigeait pas qu'une collectivité actionnaire d'une Spl détienne l'intégralité des compétences de l'objet social de la société.

Dans les faits, le jugement du tribunal administratif de Rennes n'est qu'un simple jugement de première instance. Il apparaît donc prématuré, stricto sensu, de parler de jurisprudence. Par ailleurs, les collectivités concernées, estimant que le tribunal administratif n'avait pas donné à leur litige la solution que justifient les faits et les règles de droit applicables, ont fait appel de cette décision. Ainsi frappée d'appel, cette décision ne revêt pas l'autorité définitive de la chose jugée.

Même si comparaison n'est pas raison, il convient de relever qu'il s'agit du deuxième litige portant sur cette question tenant à la qualité d'actionnaire d'une Spl, alors qu'au 1^{er} janvier 2014, il existait 191 Spl et Spla. Ainsi, le jugement du TA de Rennes reste une décision unique, sans homologue ni confirmation par une juridiction de rang supérieur.

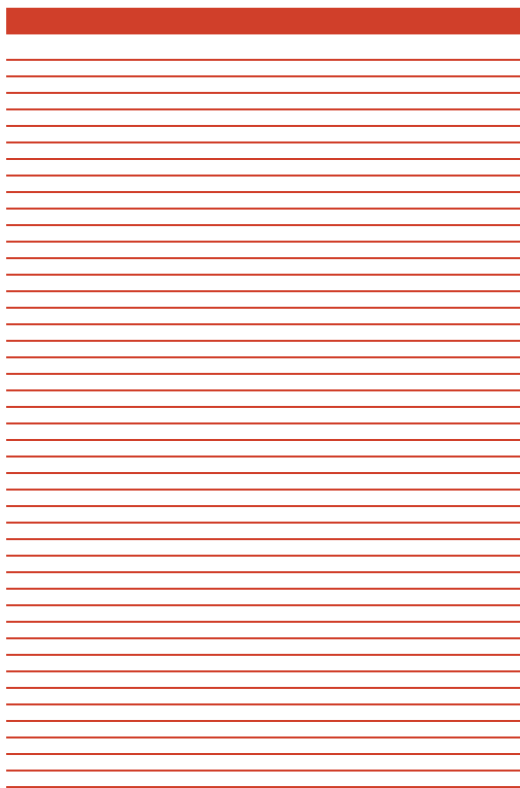
III

LE CONTRÔLE ANALOGUE

CLÉ DE VOÛTE DE LA SPL

LE CONTRÔLE ANALOGUE

CLÉ DE VOÛTE DE LA SPL



La loi du 28 mai 2010 pose les conditions d'un fonctionnement *in house* en droit français en créant les Sociétés publiques locales (Spl).

Les Spl sont détenues à 100 % par des collectivités :

- soit des collectivités territoriales : communes, départements et régions,
- soit des intercommunalités à fiscalité propre : communautés de communes, d'agglomération ou urbaines, métropoles,
- soit des groupements de collectivités : syndicats intercommunaux, syndicats mixtes (fermés et ouverts restreints).

Le texte précise au demeurant qu'il faut au minimum deux actionnaires pour pouvoir constituer une Spl sans prévoir pour autant de maximum légal. Le cadre législatif relatif à la Spl n'impose pas d'obligation de détention majoritaire du capital social à la différence de la Spla qui nécessite un actionnaire détenant plus de 50 % du capital.

Les Spl doivent intervenir exclusivement pour leurs actionnaires et sur leur seul territoire. La loi laisse néanmoins aux collectivités le soin d'organiser les conditions d'exercice d'un contrôle sur la Spl analogue à celui qu'elles exercent sur leurs propres services, et qui constitue une condition *sine qua non* du *in house*. Il revient cependant à chaque collectivité locale de prescrire les formes d'un tel contrôle¹².

L'existence avérée d'un contrôle analogue est donc impérative pour assurer la création comme le fonctionnement de la Spl en toute sécurité juridique et en parfaite conformité avec les exigences de la législation française comme du droit communautaire.

Deux critères permettent d'apprécier le caractère « analogue » ou non du contrôle exercé par les collectivités territoriales et leurs groupements sur la Spl :

- la détention de 100 % du capital. Cette condition est toujours remplie dans une Spl bien que le contrôle y soit nécessairement collectif,

- l'absence d'autonomie de la Spl qui se caractérise par la mise en place d'un contrôle décisionnel et organique des actionnaires.

Si la détention du capital par les collectivités territoriales et leurs groupements est une condition essentielle, elle n'est pas suffisante pour garantir l'existence systématique d'un contrôle analogue. L'exercice d'un tel contrôle doit également se vérifier au regard des pouvoirs et de l'autonomie conférés à la Spl par les actionnaires. Dans la pratique, le contrôle analogue peut prendre différentes formes.

Cette réflexion sur le contrôle analogue est essentielle puisque celui-ci est la pierre angulaire du caractère *in house* de la société.

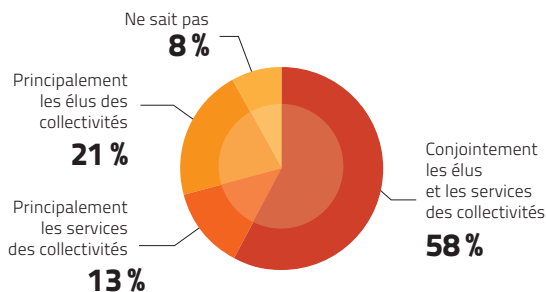
Or la présente étude met en évidence :

- le travail commun entre les élus et les services administratifs,
- l'implication variable de l' élu en fonction du type de territoire,
- sous l'apparente hétérogénéité des pratiques, une relative homogénéité.

1/ Elu/services administratifs et contrôle analogue

Un des premiers enseignements issu du panel, est la perception d'un contrôle analogue exercé conjointement par les élus et les services des collectivités. A la question « Avez-vous le sentiment que le contrôle analogue est exercé essentiellement : par les élus et par les services des collectivités/ principalement par les services des collectivités/ principalement par les élus des collectivités » plus de la majorité des répondants ont confié avoir le sentiment que le contrôle analogue est à la fois le fait des élus et des services des collectivités actionnaires, en collaboration.

Qui exerce principalement le contrôle analogue ?



Cette perception semble être le produit du dispositif de contrôle analogue qui, en fonction de la nature des décisions à préparer ou prendre, mobilise les services à travers des comités techniques, des comités d'engagement ou des élus.

Lorsque les répondants ont le sentiment que les services exercent principalement le contrôle analogue, on constate que plus de la moitié d'entre elles sont adossées à des Sem existantes. A cet égard, on peut supposer que cette différence repose sur une comparaison entre le fonctionnement de la Sem et celui de la Spl.

En outre, plus la Spl compte d'actionnaires plus le contrôle analogue est perçu comme principalement exercé par les services (6 Spl ont entre 3 et 10 actionnaires et une en compte plus de 20). A contrario plus la société est petite plus les élus sont à la manœuvre.

Plusieurs éléments peuvent être avancés pour expliquer cette perception.

D'une part, la structuration de la société : plus la composition de son actionnariat est complexe et multiple, plus les services prennent part au contrôle. Et, d'autre part, la taille de la collectivité locale : plus celle-ci est importante, plus elle dispose en interne des moyens de suivi de la société avec par exemple, des services dédiés au suivi des Spl et des autres satellites de la collectivité. Ces éléments expliquent inversement la plus forte présence ressentie des élus lorsque les collectivités sont de taille plus modeste et, le plus souvent, en milieu périurbain ou rural.

Au regard du droit applicable au sein des collectivités locales, le contrôle analogue est et doit demeurer l'affaire des élus qui doivent l'incarner et l'exercer. Un contrôle qui serait essentiellement exercé par les services des collectivités locales sur la Spl n'a sur le plan juridique qu'une valeur limitée et, d'une certaine manière, peut contribuer à l'affaiblir.

Cette implication diverse des élus et la présence ressentie plus ou moins forte des services semblent donc dépendre de la nature du territoire, mais aussi du dispositif mis en place pour matérialiser et prouver le contrôle analogue.

Le point de vue de la Fédération des Epl

Contrôle analogue

Dans l'affaire « Commune de Marsannay, le Conseil d'Etat s'est récemment prononcé sur le contentieux émanant de la Cour administrative d'appel de Lyon et qui posait, à l'occasion d'une concession d'aménagement, la question de la capacité d'une collectivité à participer effectivement au contrôle analogue d'une Spl dont elle détient 1 % du capital (cf. CE, 6 novembre 2013, Commune de Marsannay-la-Côte – SPLAAD, n° 365079, 365082 et 366544 ; CAA Lyon, 7 novembre 2012, Association pour la défense du cadre de vie de, n° 12LY00811). D'aucuns y verront l'inverse de l'arrêt Stadthalle de la Cour de justice des Communautés européennes, qui avait posé le principe que 1 % de participation privée dans une structure empêche celle-ci de bénéficier du régime *in house*. Si on devine en filigrane que la détention de 1 % du capital d'une Spl par une collectivité n'est pas nécessairement suffisante à caractériser une relation de contrôle analogue, ce n'est pas cette participation que le Conseil d'Etat sanctionne.

En présence d'un seul arrêt du Conseil d'Etat, on ne saurait valablement parler à ce jour d'une jurisprudence ferme et définitive en matière de contrôle analogue, même si le CE s'aligne sur la position de la CJUE (CJUE, 29 novembre 2012, Econord SpA, C-182/11, C-183/11). D'une part, car le conseil s'est prononcé au regard des circonstances d'une espèce particulière ; d'autre part, le droit communautaire en matière de *in house* va rapidement changer suite aux avancées induites par les directives concessions et marchés publics, adoptées par le Parlement européen le 15 janvier 2014 et publiées le 28 mars 2014, qui inscrivent dans le droit positif la notion de *in house* et valident rétroactivement la loi

sur les Spl de 2010. Elles permettent également une représentation indirecte des actionnaires au sein des instances dirigeantes.

Sans procéder à une nouvelle définition du contrôle analogue conjoint, le Conseil d'Etat retient qu'il ne peut en l'espèce être réalisé eu égard à trois circonstances cumulées. D'une part, la commune est indirectement représentée au conseil d'administration de la Spl et n'y détient pas de siège en propre. La haute juridiction confirme à ce titre que la commune a donc voix délibérative mais de façon indirecte. D'autre part, la commune ne peut requérir l'inscription d'un projet à l'ordre du jour, en raison d'une disposition statutaire réservant cette capacité aux actionnaires détenant au moins 5 % du capital social. Enfin, même si la commune est directement représentée au sein de l'assemblée spéciale, d'un comité technique et financier et d'un comité de contrôle, ces instances ne sont pas décisionnaires en matière d'exécution des concessions d'aménagement, selon le Conseil d'Etat.

C'est donc bien au regard de ces trois hypothèses que le Conseil sanctionne l'attribution sans publicité ni mise en concurrence d'une concession d'aménagement par la commune à la Spl. On peut dès lors s'interroger sur les conclusions qui pourraient être tirées quant à l'existence effective d'un contrôle analogue conjoint dans des circonstances en tout ou partie différentes.

Si cet arrêt est assurément important, notamment en ce qu'il réaffirme le principe dégagé par la CJUE que la relation *in house* s'évalue tant par la détention d'une part du capital public que par la participation aux organes de direction de la société (CJUE, Econord Spa, 29 novembre 2012), il ne clôt pas définitivement le débat sur la caractérisation du *in house* par l'existence effective d'un contrôle analogue conjoint. Il enjoint toutefois à la prudence dans la mise en œuvre, juridique et opérationnelle, du contrôle analogue pour les structures réputées *in house*.

Il est à noter que la définition retenue par les directives publiées le 28 mars 2014 d'une part, reprend les critères déjà dégagés par la jurisprudence « parking Brixen », à savoir que le contrôle analogue se matérialise par la possibilité, pour la collectivité publique actionnaire, d'une influence déterminante tant sur les objectifs stratégiques que sur les décisions importantes de l'entité réputée *in house* (cf. CJCE, « parking Brixen », 13 octobre 2005, aff. C-458/03, 65) et d'autre part, valide la possibi-

lité d'une représentation indirecte des actionnaires au conseil d'administration.

Il convient de rappeler cependant que le statut du *in house* devrait prochainement changer puisque les propositions de directives sur les concessions et révisant les directives marchés comportent une définition en droit positif du *in house*. Cette consécration du dispositif comme mode de gestion librement loisible aux collectivités locales, au-delà de son caractère dérogoire à la commande publique devrait également conforter la jurisprudence communautaire construite depuis plus de dix ans. Ces directives graveront ainsi dans le marbre le principe d'outils tels que la Spl, le contrôle analogue conjoint et la possibilité d'une représentation indirecte des actionnaires.

La transposition de ces textes, déjà en chantier en France et qui devra aboutir avant avril 2016, fournit une excellente occasion de renforcer le mécanisme dit d'assemblée spéciale en le rendant compatible avec le contrôle analogue conjoint et faisant ainsi disparaître le principal grief retenu par le Conseil d'Etat dans l'arrêt « Marsannay ».

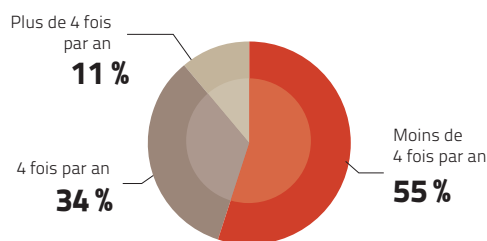
2/ Un contrôle analogue imaginaire ?

Le questionnaire contenait un certain nombre de questions tant sur la mise en œuvre du contrôle analogue que sur la gouvernance de la société. Les pratiques mises en évidence par l'enquête montrent globalement que le contrôle analogue déployé est conforme aux préconisations usuelles.

Le nombre de réunions du conseil d'administration et leur régularité est un premier indicateur concret de l'exercice par les élus du contrôle analogue. Cet indicateur témoigne de la vitalité de ce contrôle et accrédite la part active prise par les élus concernés dans son administration.

A cet égard, compte-tenu de la vie sociale de la société mais aussi de son pilotage stratégique, il semble opportun de réunir le conseil d'administration au moins 4 fois dans l'année.

Nombre de réunions par an du conseil d'administration



Comme l'illustre ce graphique ci-dessus issu du panel, une majorité des conseils d'administration se réunissent moins de 4 fois par an. Cependant, il convient de nuancer ce chiffre en raison de la faible antériorité de certaines structures.

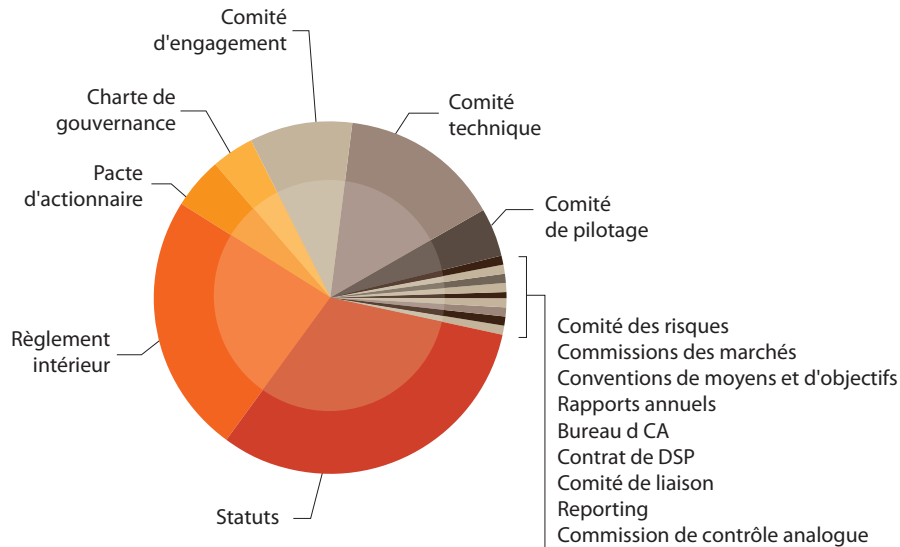
Il est important de rappeler que l'effectivité du contrôle analogue n'est jamais acquise. L'effort pour maintenir un contrôle analogue doit être continu et doit durer aussi longtemps que dure la société. Un des meilleurs moyens de le garantir est de créer des procédures et de s'y astreindre.

En matière de gouvernance, les statuts, le règlement intérieur, le pacte d'actionnaires, la charte de gouvernance sont les instruments privilégiés par les répondants du panel pour l'exercice du contrôle analogue.

Il est en effet recommandé d'introduire dans les statuts une clause statutaire spécifique organisant les modalités du contrôle analogue. En complément, il est opportun d'établir un règlement intérieur pour préciser les modalités pratiques de ce contrôle. Ce recours n'est pas obligatoire, n'est organisé par aucun texte, mais en cas de contestation du caractère *in house* de la Spl, le règlement intérieur serait un élément en faveur de l'argumentaire juridique visant à démontrer l'effectivité du contrôle analogue.

Ces instruments sont cumulatifs avec d'autres dispositifs. C'est ce qu'illustre le graphique suivant. Outre les statuts et les règlements intérieurs, ont été cités les comités techniques, comités de pilotage, comités des risques, commissions des marchés, conventions de moyens et d'objectifs, rapports annuels, bureau du conseil d'administration, les contrats de DSP, les comités de liaison, les commissions de contrôle analogue...

Organisation du contrôle analogue



La situation est plus homogène que ne le laisse à penser cette multitude de réponses et cette diversité sémantique.

En effet, plusieurs niveaux se distinguent très clairement :

- le contrôle organique et la vie sociale : bureau, conseil d'administration, comité d'engagement, statuts, charte de gouvernance,
- le contrôle de l'activité opérationnelle ou contrôle technique : comité de pilotage, commission de contrôle analogue, reporting, les éléments qui relèvent de la relation contractuelle.

Le contrôle de l'activité opérationnelle ne peut être, à lui seul, considéré comme seul élément du contrôle analogue. Au contraire, sa vocation est d'éclairer le conseil d'administration en rendant un avis mais ne le remplace en aucun cas.

En revanche les collectivités disposent d'un large choix d'outils pour exercer le contrôle de l'activité opérationnelle.



IV

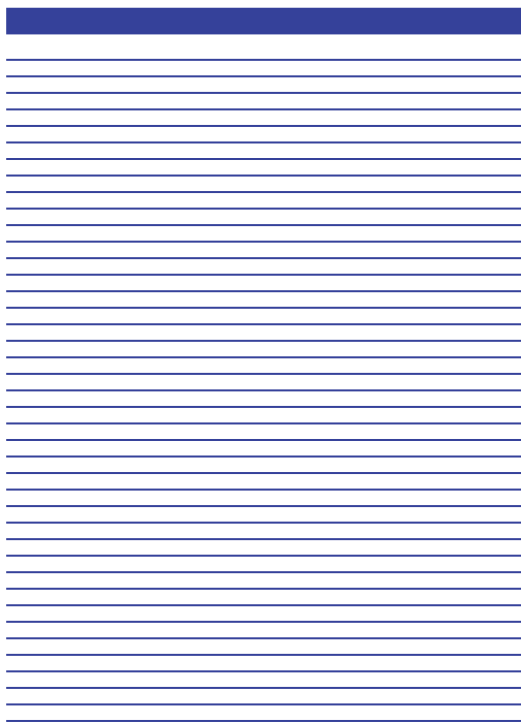
**ANALYSE
DES STRUCTURES POLYMORPHES
SENSIBLES AUX MUTATIONS
TERRITORIALES**



ANALYSE

DES STRUCTURES POLYMORPHES SENSIBLES

AUX MUTATIONS TERRITORIALES



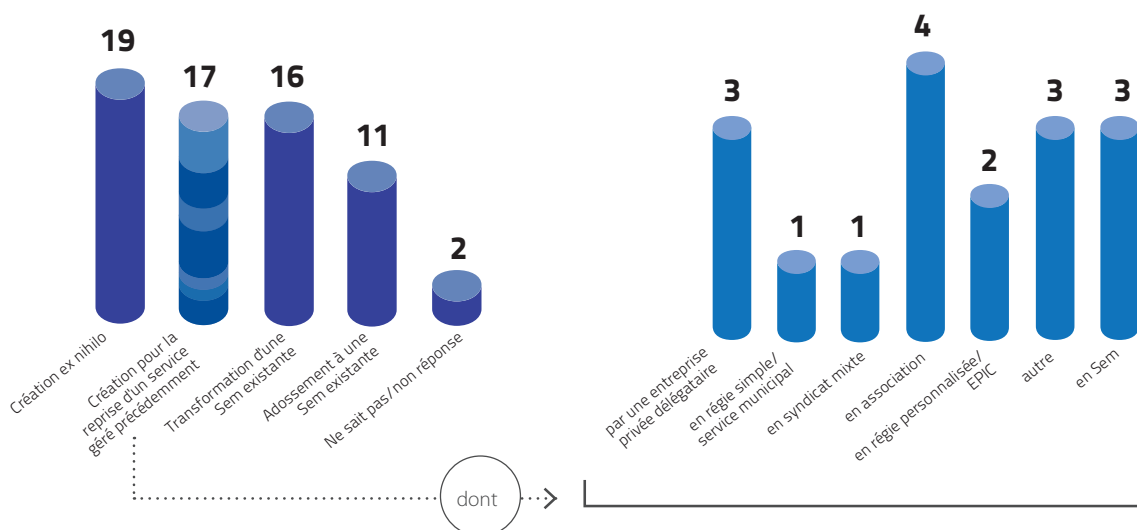
A/ MISE EN PERSPECTIVE QUANTITATIVE

1/ Selon l'origine

Le panel montre la diversité des origines des Spl, c'est-à-dire la diversité de l'environnement institutionnel préexistant à leur création et leur insertion dans l'économie publique locale. Cette insertion dans la boîte à outils à disposition des collectivités prend différentes formes selon qu'elles interviennent pour des nouveaux projets ou viennent se substituer à un autre mode de gestion.

Le panel présente un certain équilibre des origines avec cependant un plus grand nombre de Spl créées ex nihilo (19) auquel on pourrait ajouter celles adossées à une Sem (11). Par ailleurs, 17 Spl ont été créées pour la reprise d'un service géré précédemment majoritairement en association ou par une entreprise privée délégataire. 16 Spl sont issues de la transformation d'une Sem, et 11 sont adossées à une Sem.

Origine des Spl



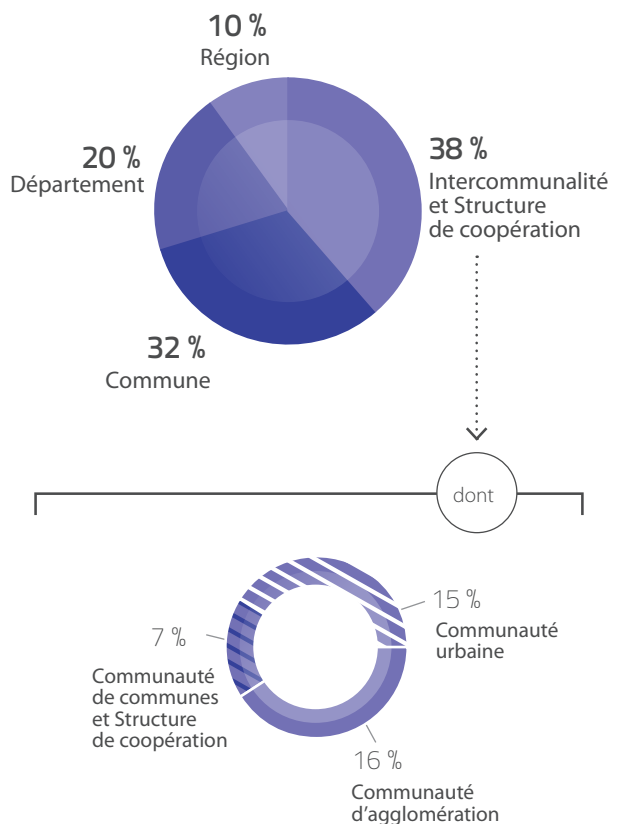
La création de Spl pour conduire de nouveaux projets montre d'abord que celle-ci répond à un besoin des collectivités et qu'elle s'est insérée sans remettre en cause les équilibres préexistants dans la boîte à outils des collectivités. A cet égard, on constate que les collectivités se sont rapidement et facilement appropriées cette nouvelle opportunité.

Bien que les équilibres ne semblent pas profondément remis en cause, il apparaît néanmoins qu'une partie des Spl ait succédé à un mode de gestion associatif ou en régie. Cela traduit une modernisation de l'action publique locale.

Enfin, si certaines Spl proviennent d'une transformation de Sem, d'autres a contrario sont adossées à une Sem. Cet adossement traduit à la fois d'un point de vue technico-juridique la complémentarité entre les outils de la gamme Epl et, d'un point de vue politique l'émergence de « groupes », portées par les collectivités au service du territoire comme le montre plus loin l'analyse des raisons ayant conduit à la création de Spl (p. 59).

2/ Selon l'actionnariat

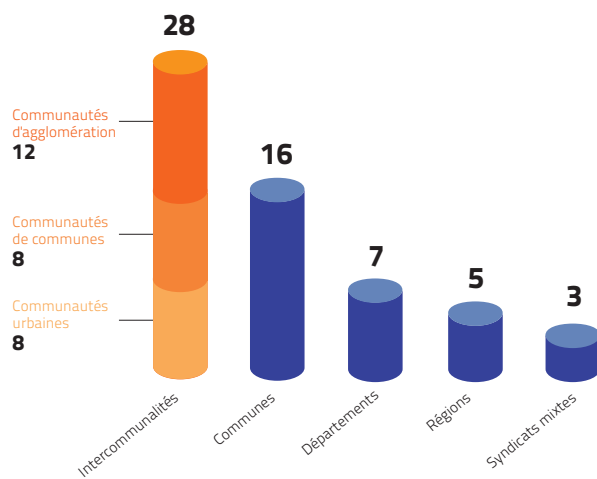
L'actionnariat des Spl et des Spla confirme l'investissement croissant des communautés au sein des Epl. Elles sont les premiers actionnaires des Spl et Spla.



Source : EplScope, juin 2013

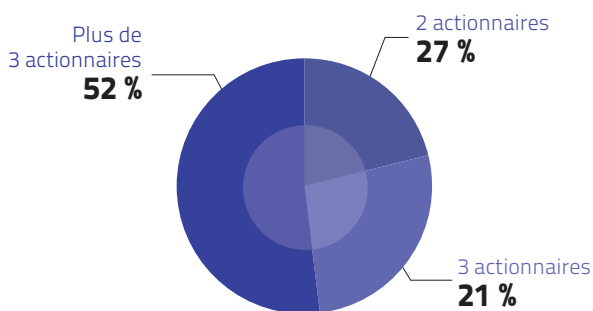
Cette prédominance de l'intercommunalité est une spécificité de cette forme d'Epl au regard de l'autre outil, historique, de la gamme : la Sem, dont la commune reste le premier partenaire.

Répartition des actionnaires majoritaires au sein du panel



Comme l'illustre le graphique ci-dessus, 28 Spl du panel ont comme actionnaire majoritaire une communauté. Douze d'entre elles sont des communautés d'agglomération, les 16 autres se répartissent à part égale entre les communautés urbaines et les communautés de communes. Les résultats de cette étude sont donc conformes à la tendance mise en évidence en juin 2013 par l'étude EplScope.

Nombre d'actionnaires au sein de la Spl



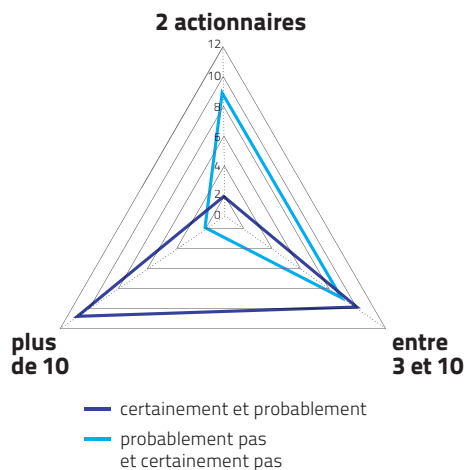
27 % des répondants à la présente étude comptent 2 actionnaires et 21 % 3 actionnaires.

Les Spl ayant une structure de seulement 2 actionnaires résultent d'une coopération du couple ville centre-communauté. Ces sociétés comprenant deux actionnaires - nombre minimum légal - ont majoritairement des censeurs. En revanche, les Spl qui comptent entre 3 et 10 actionnaires n'ont, pour une immense majorité d'entre elles, aucun censeur. Cette tendance s'équilibre pour les Spl de plus de 10 actionnaires. Elles sont autant à avoir des censeurs qu'à ne pas en avoir.

Les sociétés ayant deux actionnaires sont des sociétés qui travaillent autour d'un projet ciblé, spécifique. Plus une Spl est spécialisée, plus elle est susceptible de compter parmi les membres de son conseil d'administration un ou plusieurs censeurs.

Le nombre d'actionnaires est également une variable pertinente pour analyser la façon dont les membres des exécutifs de ces Spl se projettent dans l'avenir en marquant ou non une volonté de faire évoluer l'actionnariat. On constate que plus une Spl compte d'actionnaires, plus elle témoigne de sa volonté de faire évoluer son actionnariat. A contrario, une Spl dont la structure actionnariale est limitée au minimum légal de deux actionnaires envisage moins de le faire évoluer. La majorité de ces structures ne souhaitent probablement et certainement pas le faire évoluer.

Intention de faire évoluer l'actionnariat en fonction du nombre d'actionnaires

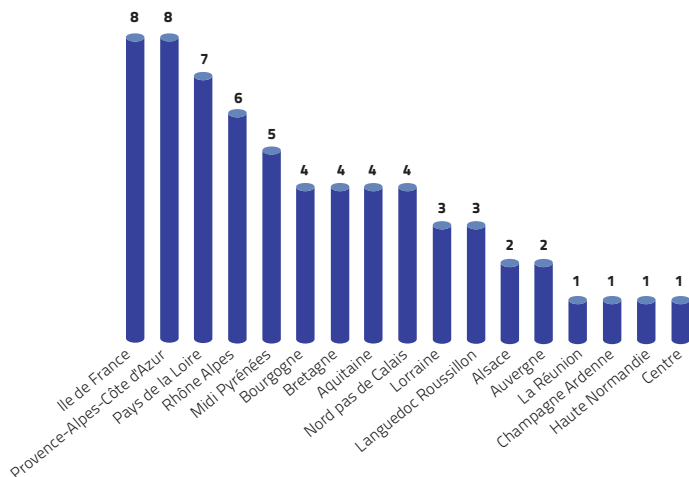


Les Spl ne souhaitant probablement pas ou certainement pas développer leur actionnariat travaillent autour de projets structurants en associant des territoires circonscrits. La logique privilégiée est alors celle du **développement de l'activité**, c'est-à-dire d'une densification de l'activité avec un nombre limité d'actionnaires. Cette densification peut s'exprimer en nombre de contrats ou en volume financier. A contrario, les sociétés souhaitant faire évoluer leur actionnariat répondent davantage à une logique de **développement territorial**.

Par ailleurs, plus le nombre d'actionnaires est élevé, plus la coopération s'exerce entre des intercommunalités et des communes ou entre des départements et des régions.

Répartition des Spl en fonction du territoire

Les Spl ayant participé au panel couvrent 17 régions :



Elles sont le plus présentes dans le Sud-Est de la France, le Nord-Ouest et l'Ile-de-France. Elles se situent dans les régions qui comptent le plus de Sem, comme les régions Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Régions des répondants	Proportion (en %)
Ile de France	12,50%
Provence - Alpes-Côte d'Azur	12,50%
Pays de la Loire	10,90%
Rhône Alpes	9,30%
Midi Pyrénées	7,80%
Bourgogne	6,25%
Bretagne	6,25%
Aquitaine	6,25%
Nord Pas-de-Calais	6,25%
Lorraine	4,70%
Languedoc Roussillon	4,70%
Alsace	3,13%
Auvergne	3,13%
La Réunion	1,60%
Champagne Ardenne	1,60%
Haute Normandie	1,60%
Centre	1,60%

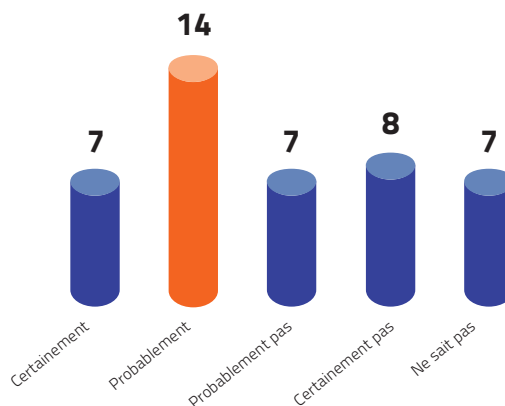
B/ LA SPL AU FIL DES DYNAMIQUES TERRITORIALES

L'actionnariat est la principale variable pour analyser les dynamiques territoriales. L'objectif est d'analyser les niveaux, les degrés, ainsi que les objets de coopération entre les collectivités territoriales à travers la constitution de Spl.

Les acteurs principaux sont : les communautés (communautés de communes, communautés urbaines et communautés d'agglomération), les communes, les conseils généraux, régionaux et les syndicats mixtes.

Cette approche par l'actionnariat est d'autant plus importante que les répondants du panel sont une majorité à estimer que les évolutions de la carte intercommunale comme l'émergence des métropoles va avoir pour conséquence une évolution de la composition de leur actionnariat.

La réforme de la carte intercommunale : vers une évolution de l'actionnariat ?



1/ De la mutualisation au projet, le couple commune / communauté revisite sa relation

Mettre en cohérence la complémentarité des atouts dans une logique de performance (externe) et de mutualisation (interne) : dynamique intra-communauté

La dimension de mutualisation a toujours été un enjeu fort d'intégration intercommunale. Cette même dimension semble également à l'œuvre lorsque la Spl repose sur le couple ville-membre/ communauté. En effet, la possibilité de mutualiser au sein d'une Spl dans un environnement commercial et concurrentiel est perçu comme un atout. Mais, et c'est probablement cet aspect qui distinguera la Spl des autres outils de gestion, la maîtrise politique et le fait que chaque actionnaire puisse travailler indépendamment et directement avec la structure semble déterminant. Le cas d'une Spl de gestion qui va exploiter des équipements d'intérêt communal et d'intérêt communautaire en est un bon exemple.

Pour autant, cette souplesse dans le recours à la société s'accompagne d'une certaine homogénéité dans le service qu'elle rend ce qui en fait un outil dont la reconnaissance de la valeur-ajoutée est partagée par tous les acteurs du territoire. Cette qualité de service devient alors un des marqueurs du territoire.

Ce rapport spécifique au territoire semble encore plus présent au sein du couple ville-centre/communauté et notamment dans le secteur du développement économique et du tourisme.

Bien souvent la ville-centre concentre le patrimoine historique, les équipements culturels, une forte dimension touristique et de nombreux équipements structurants (centre des congrès,...) tandis que les villes périphériques disposent d'équipements structurants complémentaires (aéroports, Arena, centres d'affaires) et, parfois, d'une dimension touristique complémentaire (forêt remarquable, littoral, vignoble, montagne,...).

Pour matérialiser ce potentiel, dont le plein développement et la cohérence résident dans une logique de complémentarité, la Spl apparaît pour les partenaires publics à la fois comme un moyen de mutualiser et un outil juridico-économique adapté à une gestion dynamique et commerciale des atouts du territoire mais aussi à un portage de l'image de l'ensemble du territoire.

La Spl intervient alors pour gérer divers équipements structurants, d'un territoire identifié et circonscrit ainsi que les services de promotion du territoire qui y sont associés (Office de tourisme, développement économique, tourisme d'affaires). A cet égard, la ventilation des compétences entre la ville-centre et la communauté détermine la place de chacun dans la société, par exemple les compétences économiques et tourisme pour la communauté et la culture pour la ville-centre. Cette société n'a pas vocation à s'élargir à des collectivités qui seraient hors du périmètre communautaire.

Au contraire, elle a vocation à donner corps à l'identité du territoire à incarner « la marque » dans une logique commerciale. A ce titre, il est intéressant de constater que nombre de ce type de société porte dans leur dénomination le nom du territoire. Les Spl « Grand-Nancy

Congrès Evénements », « Destination Rennes », « Brocéliande Développement Tourisme », « Tours Val de Loire Tourisme », en sont autant d'exemples.

La diversité et les atouts du territoire sont portés par une même structure pour renforcer l'attractivité du territoire et en faciliter l'appréhension dans un contexte international.

Cadre juridique

Mutualisation des services

Les dispositions relatives à la mutualisation des services entre communes et communauté ne peuvent s'appliquer entre communes, communauté et Spl. Seule la mise à disposition individuelle d'agents sera possible, nécessitant notamment l'accord de ces derniers¹³.

De même, si une commune peut déléguer à une communauté sa compétence en matière d'instruction des autorisations d'urbanisme, en vertu de l'article R. 423-15 du Code de l'urbanisme, aucune disposition ne semble organiser le même dispositif entre plusieurs communes et une Spl.

Par ailleurs, comme le rappelle la circulaire précitée du 29 avril 2011, une Spl n'a pas vocation à exercer des fonctions supports telles que la gestion des ressources humaines. La facturation de la paie pourra néanmoins être confiée à cette société, comme cela est possible avec d'autres entreprises privées.

¹³ Cf. article 61 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale.



Illustration

FLORIOM SPL

Origine : succède à un délégataire privé

Forme : Société publique locale

Date de création : 22 juin 2012

Capital : 180 000 €

Composition de l'actionariat :

- Communauté de communes de la Région de Guebwiller (CCRG) : 144 000 € (80 %)
- Les 19 communs membres de la communauté de communes : 36 000 € (20 %)

Chiffre d'affaires : Estimé à 2,5 millions € HT par an

Effectifs : 31 ETP

Président - dg : Marc Jung

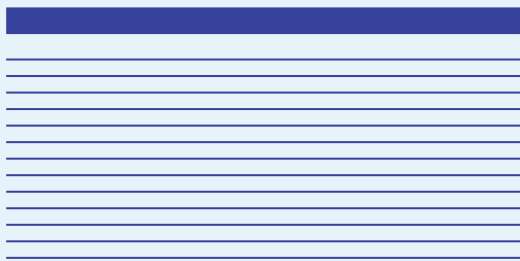
Directeur opérationnel : Manu Van Elslande

Activité : gestion et collecte des déchets

Début d'activité : 1^{er} juillet 2013

Repères :

- 40 000 habitants sur la Communauté de communes
- Collecte de 1 000 tonnes de déchets par mois
- 3 déchetteries gérées



En activité depuis le 1^{er} juillet 2013, Floriom Spl intervient pour le compte de la Communauté de communes de la Région de Guebwiller (CCRG) et ses 19 communes membres dans la gestion de 3 déchetteries et la collecte des déchets ménagers et des recyclables.

Le choix de ce mode de gestion est le fruit d'une longue réflexion ayant répondu au besoin réaffirmé de maîtrise publique du service et d'un outil d'accompagnement de la mise en place de redevance incitative des ordures ménagères. L'enjeu pour le territoire était de conserver une qualité de service et une maîtrise des coûts dans la durée.

Plus globalement, cette démarche s'inscrit dans l'histoire de la communauté dont la culture a progressivement évolué vers une communauté de projet.

Contact

Floriom Spl
7 rue de l'industrie
Pépinère du florival
68360 Soultz
Tél. : 03 89 62 56 37





Marc Jung

Président de la Communauté de communes de la Région de Guebwiller,
Président - dg de Floriom Spl

Le 1^{er} juillet 2013, la Spl Floriom est entrée en service. Pourquoi les élus ont fait le choix de la Spl ?

La mise en place de la redevance incitative des ordures ménagères (RIOM), a été déterminante pour le choix de la Spl. D'abord parce que ce projet politique a conduit à réinterroger notre approche. Jusqu'alors des marchés de 3 ans étaient conclus avec des opérateurs à l'issue d'une mise en concurrence. Cette situation conduisait à une grande fluctuation du coût du service. Or une maîtrise des coûts et de la qualité du service était essentielle dans notre projet pour réduire la production de déchets et favoriser le tri.

A cet égard, une société 100 % publique est apparue comme la solution répondant le mieux à nos attentes. La Spl a permis d'allier les atouts d'une gestion de type privé en conservant une maîtrise publique totale. Ce choix nous offrait souplesse, réactivité, modularité dans l'exécution du service et garantissait une cohérence vis-à-vis des habitants et partenaires publics.

D'ailleurs, créée en juin 2012, la société a très facilement évolué en

2013 pour prendre en compte la réforme de la carte intercommunale. Le nombre d'actionnaires est alors passé de 17 à 19 communes. Cette forme de gestion, en permettant une coopération public-public avancée, a reçu une adhésion unanime de la part de tous les élus.

Comment s'articulent les relations entre les collectivités actionnaires et la structure ? Quelles pistes d'évolution ?

Aujourd'hui, la Spl intervient pour la communauté de communes en matière de collecte et pour la gestion de 3 déchetteries. Elle intervient pour les communes au titre de la propreté. Progressivement, la Spl va développer un service de location benne et un service de broyage de gros déchets verts.

Dans le cadre de la RIOM, la facturation est assurée par la collectivité aux particuliers et administrations, mais directement de la Spl à ces donneurs d'ordre actionnaires.

La relation *in house* dans laquelle évoluent la société et les collectivités a conforté ces dernières dans leur mission d'organisation du service. Les élus sont très présents au sein de la société. La communauté de communes dispose de 4

administrateurs au conseil d'administration, les 19 communes réunies en assemblée spéciale dispose d'un administrateur. Je pense également qu'il est préférable que le président de la communauté n'ait pas la présidence de la Spl afin de rendre plus lisible la différence en l'autorité organisatrice et son opérateur.

Après quelque mois d'activité quel bilan, tirez-vous ?

La mise en œuvre de la RIOM au volume et à la levée au 1^{er} janvier 2014 s'est parfaitement déroulée. Dans le même temps, la Spl a permis de maintenir une qualité de service élevée pour les habitants au meilleur coût, tout en renforçant l'expertise technique et financière de la communauté. A cet égard, le défi de retrouver davantage de maîtrise publique sur la gestion d'un service stratégique a été atteint.

Le pari de l'optimisation du service rendu et de la performance économique est remporté.

Cette expérience nous conduit d'ailleurs à étudier maintenant la création d'une Spl pour la gestion du centre nautique.

La redevance incitative des ordures ménagères (RIOM), a été déterminante pour le choix de la Spl.

La relation in house dans laquelle évoluent la société et les collectivités a conforté ces dernières dans leur mission d'organisation du service.

2/ Outil d'accompagnement des dynamiques territoriales au niveau des « bassins de vie »

Dès lors que les partenaires partagent ce que l'on pourrait appeler « une communauté de destin territorial » ou souhaitent donner corps à dynamique de territoire opérationnelle, la Spl est vécue comme un outil pour générer de la coopération public-public. Cette volonté de mettre en commun et développer un outil – souvent créé de manière ex nihilo – semble guidée par la volonté de se doter d'une expertise nouvelle tout en conservant la capacité du territoire à produire ou plus précisément à coproduire des réponses sur-mesure.

Le plus souvent, ce type de Spl s'intègre dans une **démarche de coopération inter-communautés**.

D'un point de vue stratégique, cette société est au moment de sa création envisagée comme ayant vocation à élargir son actionnariat dans une démarche de coopération territoriale. La souplesse, la plasticité, la capacité à s'adapter sont des atouts. Elle accompagne les dynamiques territoriales sans que les partenaires aient à se départir de leur compétence. La production de valeur ajoutée et la mutualisation sont les gains espérés.

Une des illustrations de cette catégorie est la Spl Baie d'Armor Aménagement à l'échelle du Pays. Cette société dont l'agglomération de Saint-Brieuc est l'actionnaire majoritaire a été créée en juin 2012. En novembre 2013 son capital a été ouvert à Lamballe Communauté. Le capital de la Spl a augmenté de 50 000 euros. Elle a vocation à intervenir sur le territoire de Lamballe, notamment en matière de portage de bâtiments industriels et des opérations immobilières. La Spl avait conservé des sièges d'administrateurs en réserve afin de rendre plus aisé l'accueil de nouveaux partenaires.

Qu'est-ce-qu'un pôle métropolitain ?

Le pôle métropolitain a été créé par la loi du 16 décembre 2010. Selon l'article L5731-1 du Code général des collectivités publiques, c'est un « établissement public constitué par accord entre des établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre ». Il dispose de compétences « en vue d'actions d'intérêt métropolitain en matière de développement économique, de promotion de l'innovation, de la recherche, de l'enseignement supérieur et de la culture, d'aménagement de l'espace (...) et de développement des infrastructures et des services de transports ». Il compte 300 000 habitants dont 150 000 issus d'un même EPCI à fiscalité propre.

La Spl Covalom, créée en octobre 2012, est également une illustration de cette coopération inter-communautés. Deux communautés se partagent à part égale la répartition du capital social et disposent chacune de 7 administrateurs.

L'atout qui a pesé dans le choix de la création de cette structure est celui de la coopération public-public. Elle a été créée pour permettre une coopération entre deux intercommunalités (Colombey-Sud-Toulois et Moselle-Madon) pour la gestion des déchets. Elle témoigne de la volonté des élus de travailler avec les territoires limitrophes pour une meilleure organisation des services et une rationalisation des dépenses. De plus, la maîtrise politique reste entre les mains des deux communautés.

Cette même logique est à l'œuvre dans le cadre d'outil métropolitain. L'exemple du pôle métropolitain Nantes-Saint-Nazaire, un des pôles à s'appuyer sur une Spl, est riche d'enseignements. Issu du syndicat mixte de schéma de cohérence territorial, le pôle métropolitain Nantes-Saint-Nazaire permet de développer le renforcement de la coopération entre les intercommunalités par la mise en œuvre de politiques sectorielles communes. Ce pôle rassemble 6 intercommunalités.

Il est chargé d'engager des réflexions collectives en matière de développement économique, sur les services et infrastructures de transport, de protection de l'environnement, ainsi qu'en matière d'accompagnement de projets urbains dans la stratégie du Scot ou dans les démarches éco-cités.

La Samoa (Société d'Aménagement de la Métropole Ouest Atlantique) dont les actionnaires sont Nantes Métropole, Ville de Nantes, Communauté d'agglomération de la région nazairienne et de l'estuaire (Carene), Conseil régional des Pays de la Loire, Conseil général de Loire-Atlantique, Syndicat mixte du Scot Nantes Saint-Nazaire, et la Ville de Rezé assure le pilotage du projet urbain de l'île de Nantes et sa maîtrise d'ouvrage opérationnelle. Ce projet de l'île de Nantes s'inscrit à l'échelle de la métropole Nantes Saint-Nazaire. La Samoa est chargée par le syndicat mixte du Scot d'assister les élus de la métropole dans la définition d'une stratégie de développement pour le territoire. Cette mission se traduit par exemple par la conférence annuelle métropolitaine qui permet la rencontre et les échanges entre décideurs du territoire et spécialistes, mais aussi des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage sur des projets de pôles structurants de la métropole Nantes-Saint Nazaire.



BAIE D'ARMOR AMÉNAGEMENT

Origine : création ex nihilo

Forme : Société publique locale

Date de création :
8 juin 2012

Capital : 500 000 €

**Composition
de l'actionariat :**

- Saint-Brieuc Agglomération : 80 %
- Lamballe Communauté : 10 %
- Les 14 communes de l'agglomération : 10 %

Effectifs : 3 Etp

Président - dg :
Gilbert Gaspaillard

Activité : Aménagement
et renouvellement urbain



Pour répondre aux enjeux d'aménagement du territoire (de l'aide à la décision jusqu'au montage opérationnel), en complément du service commun et mutualisé d'urbanisme et d'aménagement qu'elle a mise en place, Saint-Brieuc Agglomération a créé une Société publique locale, au terme d'une large consultation des communes. Le service commun et mutualisé intervient sur les espaces et ouvrages publics tandis que la Spl intervient sur les opérations mixtes. Son objectif est de faciliter les grands projets urbains complexes et structurants comportant des opérations pour le compte de tiers mais aussi d'intervenir pour les communes dans le cadre du Plan local de l'habitat.

Dès l'origine, 4 sièges d'administrateurs, ont été laissés en réserve afin d'accueillir ultérieurement de nouveaux actionnaires, et plus particulièrement les EPCI du Pays de Saint-Brieuc.

Contact

Baie d'Armor Aménagement
8 bis Place Duguesclin
22000 Saint-Brieuc
Tél. : 02 96 77 03 90





Loïc Cauret

Président de Lamballe Communauté, Vice-Président de l'AdCF

« Lamballe Communauté a rejoint Baie d'Armor Aménagement en novembre 2013. Qu'est ce qui a motivé les élus de votre communauté pour en devenir actionnaire ?

Dans le cadre de sa compétence en matière économique, Lamballe Communauté a été sollicitée par des entreprises pour l'aménagement de locaux d'activités. Au regard de la complexité de tels dossiers et de la charge de travail des services en interne, les élus de Lamballe Communauté ont décidé d'externaliser la gestion de la demande de ces entreprises, en se rapprochant de la Société publique locale Baie d'Armor Aménagement.

En novembre 2013, Lamballe Communauté a signé un pacte d'associé avec la société avant d'entrer à son capital. Cette intégration offre dorénavant la possibilité de confier un mandat à la société pour la réalisation d'opérations d'aménagement ou de construction de bâtiment.

L'intérêt pour Lamballe Communauté est de répondre plus facilement à des projets urbains et économiques. Cette action vient confirmer les nombreuses synergies déjà existantes entre les deux pôles urbains, de Lamballe Communauté et de Saint-Brieuc Agglomération.

La Spl interviendra sur le territoire de Lamballe sur des opérations aussi diverses que celle du quartier gare, du portage de bâtiments industriels. Comment s'articule l'intervention de la Spl avec celle de la collectivité ?

La Spl intervient sur des prestations allant des études pré-opérationnelles (techniques, financières et juridiques)

à l'aménagement d'ouvrages. Chaque mission commandée (AMO, mandat, prestation) est contractualisée avec la société, et soumise à un versement de prestation. Le champ d'action de la Société publique locale se limite aux opérations qui lui sont confiées par ses actionnaires. Elle est au service et sous le contrôle de ses actionnaires, membres de son conseil d'administration et financeurs uniques.

Le conseil communautaire de Lamballe Communauté a décidé de confier à la Société publique locale, un mandat de construction d'un entrepôt logistique, sur le parc d'activités de la Tourelle 2, nouvellement livré. La communauté est le maître d'ouvrage de l'opération, elle financera l'opération tous les trimestres, sur des montants définis annuellement. A la réception des travaux, Lamballe Communauté signera un contrat de location avec l'entreprise qui occupera le site sur une durée de 5 ans, avec une acquisition du bien immobilier et du foncier à la 6^e année.

Chaque étape du programme immobilier est validée par le maître d'ouvrage. A chaque appel de fonds, la Société publique locale produit une situation financière détaillée de l'opération qui doit être validé par le maître d'ouvrage.

Lamballe Communauté pourra mobiliser à l'avenir les services de la Société publique locale dans le cadre de ses grands projets urbains comme le réaménagement du centre-ville et du quartier de la gare.

A l'échelle du Pays de Saint-Brieuc, pensez-vous que ce type d'outil peut accélérer les coopérations territoriales entre collectivités locales ?

La Spl Baie d'Armor Aménagement a été créée par Saint-Brieuc Agglomération. Chaque commune de l'agglomération occupe un siège au sein du conseil d'administration de la Société publique locale. A sa création, les élus de l'agglomération avaient fait le choix de la possibilité d'intégrer d'autres territoires (commune ou communauté) au capital de la société. L'intégration de Lamballe Communauté à la Spl s'est faite ainsi. Il s'agit de l'une des premières collaborations actives entre les deux communautés qui travaillent de concert au sein de Pays de Saint-Brieuc depuis de nombreuses années.

Un développement à terme de la Société publique locale à l'échelle du Pays de Saint-Brieuc serait bénéfique pour le développement et la pérennité des coopérations territoriales entre les collectivités du Pays. Cela permettrait de renforcer le statut de la Spl et l'autoriserait à travailler sur des programmes globaux et porteurs de développement pour l'ensemble du territoire.

Dans leurs intérêts de développement, les territoires doivent se doter d'outils qui puissent porter leurs projets sur le long terme. La Spl en est un, en matière d'aménagement. »

L'intérêt est de répondre plus facilement à des projets urbains et économiques.

3/ Les communautés et leurs partenaires départementaux et régionaux : de l'opportunité au déploiement d'une stratégie concertée

Les participations minoritaires des communautés au sein de Spl détenues majoritairement par un conseil régional ou général s'apparentent à la fois à un principe d'outillage des acteurs mais aussi à une logique de partenariats entre les différents échelons territoriaux.

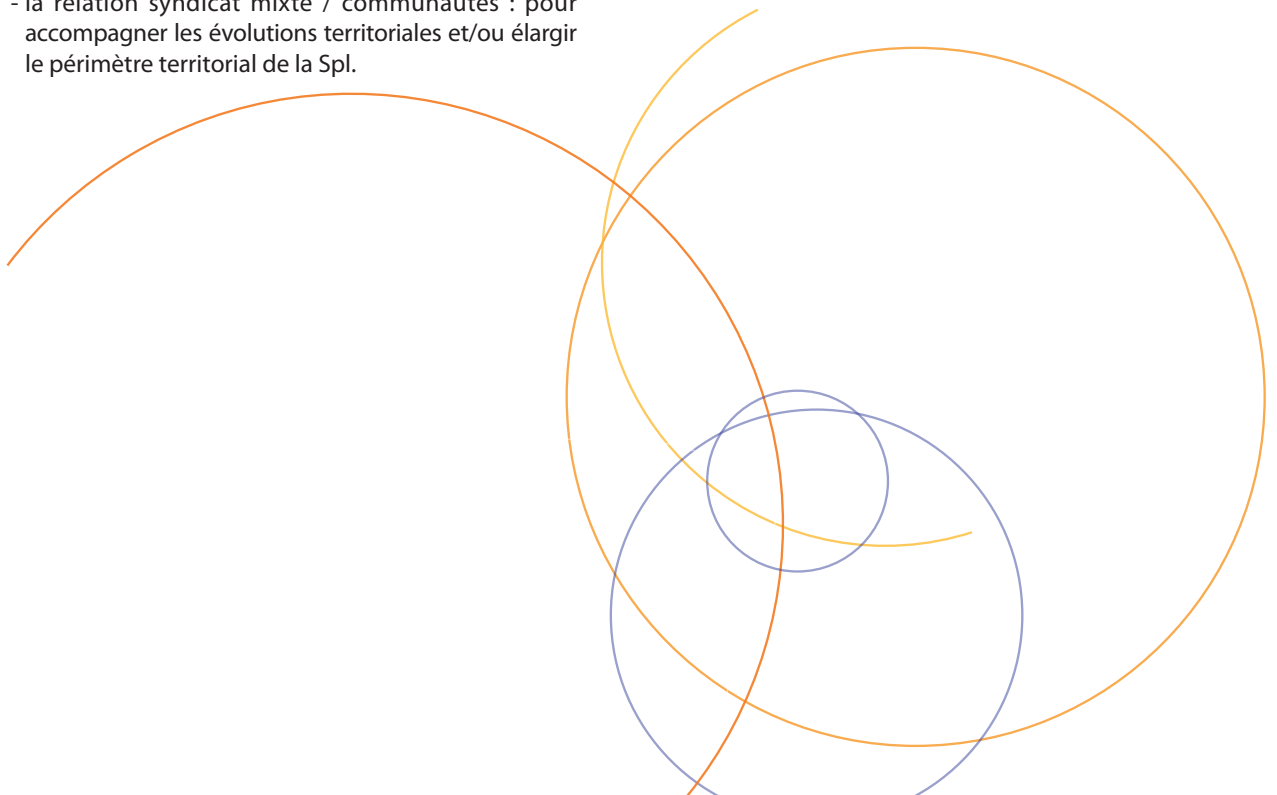
Si la répartition des compétences entre les actionnaires détermine la place de chacun, elle permet surtout de mobiliser opérationnellement l'ensemble des strates du territoire au service d'un projet spécifique. L'échelle est primordiale en matière de financements et d'ingénierie.

Cette participation de nature politique témoigne d'un travail collaboratif et donne naissance à un outil en adéquation avec la politique considérée comme par exemple :

- la relation région/ communautés en matière de développement économique,
- la relation conseil général / communautés en matière d'ingénierie,
- la relation syndicat mixte / communautés : pour accompagner les évolutions territoriales et/ou élargir le périmètre territorial de la Spl.

Les Spl sans communauté à leur capital ne représentent que 10 % de l'effectif total. Il serait par conséquent imprudent de tirer des conclusions sur un échantillon aussi faible.

Pour autant, les premiers retours d'expériences laissent à penser qu'il s'agit d'une forme le plus souvent provisoire destinée à amorcer une coopération. Par exemple, la Spl Seuil de Bourgogne a été créée entre deux communes puis la communauté est entrée au capital. La facilité à faire évoluer l'actionnariat permet d'envisager dès la création une stratégie de recomposition de l'actionnariat qui va au fur-et-à-mesure enclencher de nouvelles dynamiques.



Le point de vue de la Fédération des Epl

Ingénierie des collectivités : quel rôle pour la Spl ?

Les collectivités se retrouvent sans ressource suite à la disparition des DDE/ DDA et leur non remplacement opérationnel par les DDT. Alors que de nombreux besoins existent, les collectivités se retrouvent seules à devoir les assumer tant en matière d'AMO que de maîtrise d'ouvrage déléguée, voire de maîtrise d'œuvre. L'ensemble de ces besoins, commodément mais improprement regroupés sous le terme d'ingénierie, ne rencontre pas nécessairement une offre prestataire privée appropriée, qu'elle soit insatisfaisante ou plus simplement inexistante sur certains territoires. Si la réalisation d'équipements ou d'infrastructures nécessite un accompagnement des collectivités ainsi que la réalisation des études afférentes, dans le même temps, la jurisprudence ne considère plus la carence de l'initiative privée comme la condition sine qua non et préalable à l'intervention d'une collectivité publique dans un secteur, économique ou social. Parallèlement, l'exigence de réaliser des économies s'affirme en entraînant corrélativement la nécessaire identification de synergies entre collectivités, voire l'émergence de solutions de mutualisation. Enfin, les collectivités peuvent également souhaiter reprendre la main et gérer certaines missions dans un cadre de relations dites *in house*.

Globalement les collectivités ont besoin d'ingénierie publique, essentiellement sous forme de délégation de maîtrise d'ouvrage (MOAD) et d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO), et sont légitimes à se doter de moyens ou d'outils idoines, y compris des solutions *in house*.

Cette mission d'ingénierie au sens large ne doit pas être confondue avec une activité principale de maîtrise d'œuvre. Il est recommandé aux Epl de ne pas s'engager dans ce champ particulier, sous peine de nourrir du contentieux.

Solution mobilisable, la Spl n'est pas le *one best way* en réponse au besoin d'ingénierie publique locale, à paysage juridique et intercommunal constant :

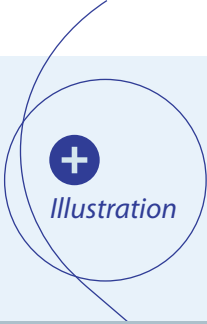
- d'une part parce que la mission d'ingénierie publique ne fait pas l'objet d'une définition légale, ni ne relève explicitement d'une mission d'intérêt général clairement identifiée ;
- et d'autre part puisqu'elle n'est pas le seul véhicule juridique disponible.

La Spl n'est pas ni ne saurait être une « solution universelle ». Par ailleurs, la Sem peut s'avérer adaptée à ce type d'activités.

Bien qu'une telle activité intéresse potentiellement un actionariat public très large et très volatil (besoins ponctuels, hétérogènes et discontinus), encore faut-il pouvoir réunir les nécessaires éléments de sécurité juridique indispensables au développement d'un projet de Spl : la viabilité économique du projet et un actionariat pas trop diffus. A contrario, constituer une Spl sur la base d'un actionariat trop nombreux, voire pléthorique, serait de nature à fragiliser l'exercice du contrôle analogue et compliquer ses modalités de gouvernance.

Même si une évolution du statut des Spl interviendra à travers la transposition des directives européennes « concessionset marchés » publiées le 28 mars 2014, pour sécuriser le contrôle conjoint « indirect », une telle démarche doit être prudente et pondérée au risque de remettre en cause les acquis encore récents de la loi du 28 mai 2010.

Plus globalement, et au regard de la structure des commandes en la matière, il paraît important de décorrélérer la question, vaste mais encore juridiquement floue, d'ingénierie publique de celle du *in house*. Ces sujets sont effectivement autonomes.



AGENCE RÉGIONALE DES PAYS DE LOIRE

Forme :

Sem (création en 2006),
Société publique locale
(création en 2009)
et GIE (création en 2011)

Capital :

- Capital social de la Sem :
2 750 000 €
- Capital social de la Spl :
1 500 000 €

Président - dg :

Jacques Auxiette

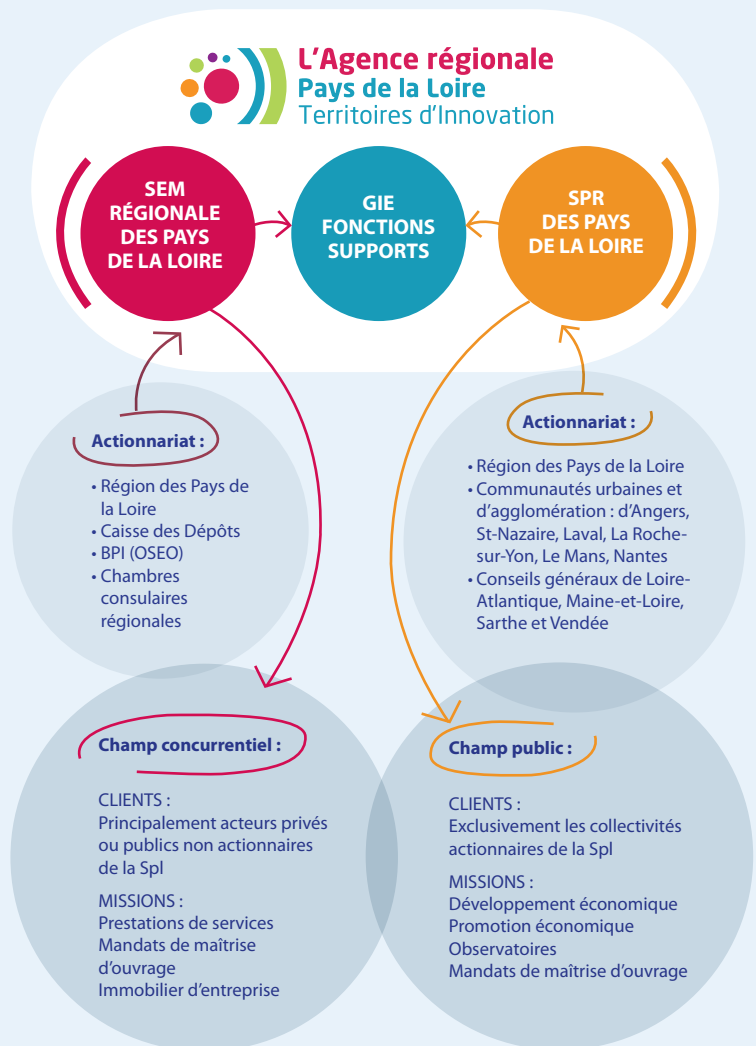
Directeur général délégué :

Denis Caille

Activité : développement économique,
promotion économique et touristique
régionale

L'Agence régionale met en œuvre opérationnellement la stratégie politique de développement économique de la Région Pays de la Loire. Elle est l'aboutissement d'une réflexion politique qui a conduit la Région à créer en 2006 une Sem puis en 2009 une Spla, transformée dès 2011 en Spl, et la mise en place d'un GIE. Dans un souci d'optimisation de l'action et pour mutualiser les deux structures ont le même président et le même directeur.

Cette double structuration permet de construire un modèle de gouvernance associant partenaires publics et privés tout en maintenant des liens étroits avec les collectivités actionnaires dans de nombreuses opérations de développement : investissements en R&D, international et soutien aux territoires fragiles...



Contact

Agence régionale des Pays de Loire
7, rue du général de Bollardière
44202 Nantes cedex 2
Tél. : 02 40 89 89 89
www.agence-paysdelaloire.fr



Jacques Auxiette

Président du Conseil régional des Pays de la Loire, Président de l'Agence régionale - Pays de la Loire territoires d'innovation

Quelles sont les missions de l'Agence régionale - Pays de la Loire territoires d'innovation ?

L'Agence régionale est l'outil opérationnel et partenarial de la Région, un lieu de collaboration entre les acteurs des Pays de la Loire sur le champ du développement économique.

Ses objectifs sont multiples. Elle accompagne les acteurs locaux pour structurer les filières matures et en émergence, dans une logique durable, et pour ancrer l'activité sur le territoire. Elle fournit des indicateurs et analyse les évolutions de l'économie régionale, afin d'aider à la prise de décision par l'exécutif régional.

D'autre part, elle encourage toutes les formes d'innovation dans les entreprises et les territoires en favorisant la concertation entre le monde académique, les entrepreneurs et les territoires par l'animation des réseaux, des clusters et pôles de compétitivité.

Elle contribue à l'attractivité du territoire et à l'internationalisation de l'économie par des actions de promotion et de recherche d'investisseurs. Elle est aussi amenée à agir pour accompagner les territoires dans leur mutation.

Enfin, elle réalise des projets immobiliers dans les domaines de la recherche et de l'enseignement supérieur, et investit dans l'économie régionale via du portage immobilier.

Comment pourraient-elles évoluer ?

L'Agence régionale, en ouvrant son capital aux conseils généraux et aux agglomérations, et en recapitalisant la Sem, s'est engagée depuis une année dans un accompagnement

plus fort des territoires et le portage immobilier. Cette nouvelle mission doit se poursuivre auprès des intercommunalités.

D'autre part, l'Agence a désormais pour mission l'internationalisation de l'économie. Cela comprend à la fois la promotion de l'attractivité du territoire et des filières, mais également la recherche de nouveaux investisseurs étrangers et le développement de l'export, tout cela en s'appuyant sur les acteurs impliqués sur ces domaines.

Pourquoi les collectivités actionnaires ont-elles décidé de structurer leur action économique autour d'un groupe virtuel composé d'une SPR et d'une Sem ?

Alors que la Région devenait l'acteur majeur du développement économique, il était devenu indispensable d'adosser à l'institution régionale une structure souple et opérationnelle permettant la mise en application rapide des décisions du Conseil régional.

La Sem qui permet d'associer l'ensemble des partenaires, publics et privés, sa capacité à travailler pour tous sur tous les territoires est apparu comme un premier élément de réponse.

Créée en janvier 2006, la Sem régionale des Pays de la Loire a d'ailleurs intégré les équipes des structures régionales : Pays de la Loire innovation et Comité régional du tourisme.

Puis, dès 2009 une Spla, transformée en Spl en 2011, a été mise en place pour renforcer les coopérations entre collectivités. C'est ainsi que toutes les agglomérations puis tous les conseils généraux ont rejoint la structure.

Aujourd'hui, l'Agence est un écosystème composé d'une Sem et d'une Spl complémentaires pour répondre à l'ensemble des demandes sous une bannière unique. En effet, l'Agence régionale signe toutes les actions réalisées. La Spl et la Sem n'apparaissent pas dans la communication institutionnelle, elles relèvent de l'organisation juridique et technique.

La loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique locale et d'affirmation des métropoles va-t-elle être source d'opportunités nouvelles ?

Les évolutions contenues dans cette loi confortent l'organisation opérationnelle territoriale portée par l'Agence régionale. Elle est d'ailleurs la seule agence régionale à prendre cette forme plurielle.

Sa capacité à associer les partenaires publics et privés, sa souplesse dans la gouvernance, sa réactivité dans la mise en œuvre des missions qui lui sont confiées en font un outil parfaitement adapté à ce nouveau défi.

Un lieu de collaboration entre les acteurs des Pays de la Loire sur le champ du développement économique.



Amaury Mourcou

DGA en charge du développement économique de la Communauté d'agglomération de la Région nazairienne et de l'estuaire (CARENE)

La CARENE et 5 autres agglomérations ont rejoint la Société publique régionale des Pays de la Loire. Qu'est ce qui a motivé les élus de la CARENE pour devenir actionnaire d'une Spl régionale de développement économique ?

Pour la CARENE, il existe une volonté forte de « coller aux politiques régionales » de développement économique.

A notre niveau, nous assumons l'aménagement de la plupart de nos parcs d'activité avec notre Sem d'aménagement ou celle du département. Pour autant notre Sem n'est pas suffisamment dimensionnée pour monter seule de gros projets de développement industriel. Sur des opérations majeures, nous voulions monter en puissance dans l'organisation et le portage public-public ou public-privé du développement économique.

Pour ces gros projets industriels, il est nécessaire d'avoir la surface financière suffisante et donc de disposer d'effets de levier supplémentaires, ce qui est possible via la Sem régionale à travers la constitution de SAS.

Les élus ont souhaité, dans une logique de complémentarité, que la CARENE devienne actionnaire de la SPR en 2011.

En montant au capital de la SPR, nous avons renforcé notre appui au développement économique. L'enjeu est de consolider notre tissu de PME-PMI, de l'étoffer et de le faire monter en gamme. Cet outil permet de mieux dimensionner nos projets et de mutualiser des ressources financières, techniques et humaines.

Comment s'articule l'intervention de la Spl avec celle de la collectivité ? Quelles sont les complémentarités ?

Nos relations avec l'Agence régionale de développement Pays de la Loire sont quasi quotidiennes, et dans ce cadre nous avons recours à la Spl au coup par coup sur des projets collaboratifs et des interventions spécifiques.

Nous sommes sortis de la logique de pur subventionnement de l'implantation économique car la collectivité estime qu'il faut un retour sur investissement dans le territoire. C'est encore plus évident aujourd'hui avec le nouveau contexte des finances publiques locales. Quand vous mettez en place une zone d'activité, elle peut être déficitaire. Il y a une vraie question du coût public de l'aménagement économique. Qui le supporte et pour quelles retombées sur le territoire ?

Les agglomérations doivent veiller aux standards des parcs d'activités économiques pour garantir l'attractivité de leur territoire. Cela passe par des services supports et des équipements. C'est notamment le cas pour l'équipement des parcs d'activités en très haut débit. Ce sont des investissements lourds qui nécessitent d'avoir les reins solides. Quand vous êtes sur un parc équipé en fibre, cela peut faire la différence quand un grand donneur d'ordre souhaite s'implanter dans le territoire.

A la veille d'un nouvel acte de décentralisation qui devrait renforcer les responsabilités des régions dans le domaine du développement, pensez-vous que ce type d'expérience peut redéfinir les coopérations territoriales entre les différents niveaux de collectivités locales et améliorer les modalités de leur action commune ?

La CARENE est un territoire très organisé au plan économique. Mais nous avons une grande tradition de coopération avec la Région. Nous sommes en contact permanent avec les équipes de Christophe Clergeau, 1^{er} vice-président de la Région Pays de la Loire. Ce sera de plus en plus vrai, demain, avec les futurs schémas

En montant au capital de la SPR, nous avons renforcé notre appui au développement économique.

Une vraie synergie entre nos différents outils.

régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation. Nous travaillons ensemble à consolider notre tissu d'entreprises.

Ce type d'outils public-public Région-intercommunalité permet de diffuser une vraie culture du travail collaboratif et en réseau avec les entreprises. C'est beaucoup plus difficile avec les services de l'Etat. La décentralisation régionale est plus facile dans la prise de contact avec les entreprises. C'est primordial si l'on veut « chasser ensemble », si l'on veut travailler sur des projets collaboratifs, capter de nouveaux projets et assurer le bon accompagnement foncier.

Nous veillons à ce qu'il y ait une vraie synergie entre nos différents outils de développement économique :

Agence régionale de développement, SPR, pôle métropolitain Nantes-Saint-Nazaire et des dispositifs d'interface technologiques communs avec Nantes (IRT Jules Verne, techno-campus).

Nous avons besoin de pérenniser sur le territoire nos PME-PMI, de les appuyer à l'internationalisation, de les faire travailler en grappes d'entreprises, comme avec le cluster Néopolia. Nous avons veillé à ce que ce cluster soit bien représentatif de notre territoire au plan économique afin d'assurer un meilleur maillage de l'agglomération. Cela nécessite de réduire le taux de dépendance aux grands donneurs d'ordre (comme le groupe STX et ses filiales implantées à Saint-Nazaire) en assurant une diversification. Cela nécessite aussi de

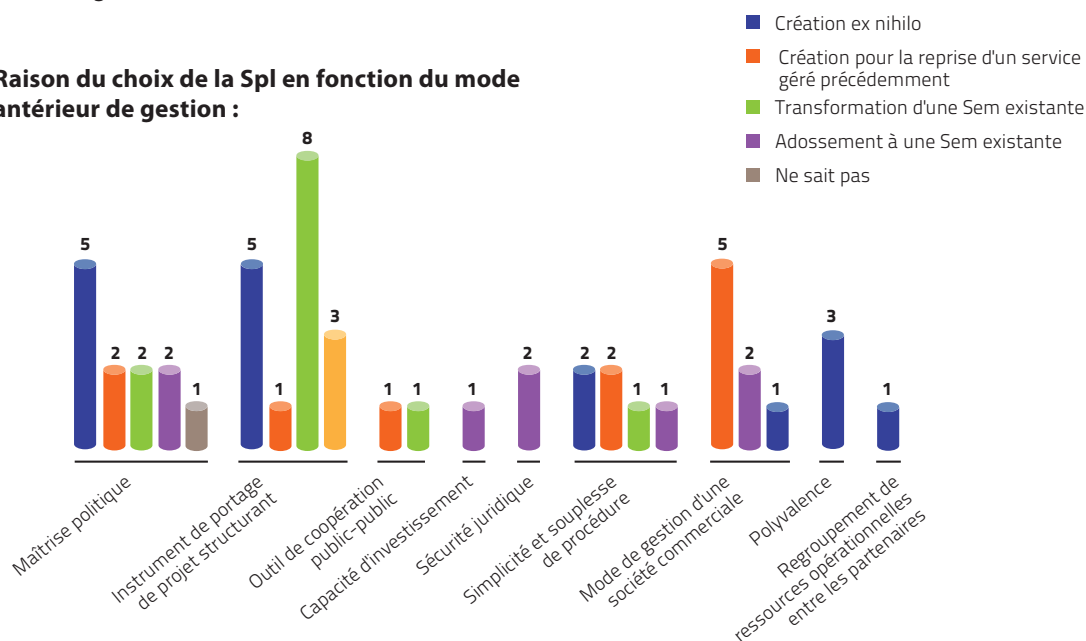
« marketer » les savoir-faire industriels de notre territoire et aller chercher un bon positionnement marché de nos PME-PMI sur les matériaux composites (chantiers navals, aéronautique) ou la robotique. Cet accompagnement aide à monter en compétences et permet de consolider les chaînes de valeur. L'Agence régionale Pays de la Loire a démultiplié son offre de services de manière à promouvoir des « territoires d'innovation », c'est d'ailleurs la base line de l'agence régionale. Et, au final, les élus se sont bien appropriés ces nouvelles possibilités.



C/ DES ORIGINES DIVERSES MAIS UNE CONSTANTE : LE BESOIN DE MAÎTRISE ET D'ALTERNATIVE PUBLIQUE.

Les communautés ont fortement investi l'outil Spl et cela dans un nombre important de secteurs d'activités. Ce constat invite à pousser la réflexion plus loin en regardant quels étaient les modes de gestion antérieurs à la Spl et quelles ont été les raisons qui ont conduit à ce choix. Trois atouts principaux se dégagent : la maîtrise politique, l'instrument de portage de projets structurants, et le mode de gestion d'une société commerciale.

Raison du choix de la Spl en fonction du mode antérieur de gestion :



Les autres raisons apparaissent comme intrinsèques à la Spl : outil de coopération public-public, la sécurité juridique, la capacité d'investissement, la simplicité et la souplesse de procédures contractuelles, le regroupement de ressources opérationnelles entre les communes et leur groupement, ainsi que la multiactivité.

La maîtrise politique et l'outil de portage de projets structurants sont les atouts retenus lorsque les élus décident de créer ex nihilo une Spl. Ces deux raisons renvoient au besoin de disposer d'un outil dédié à une politique emblématique du territoire sur laquelle les

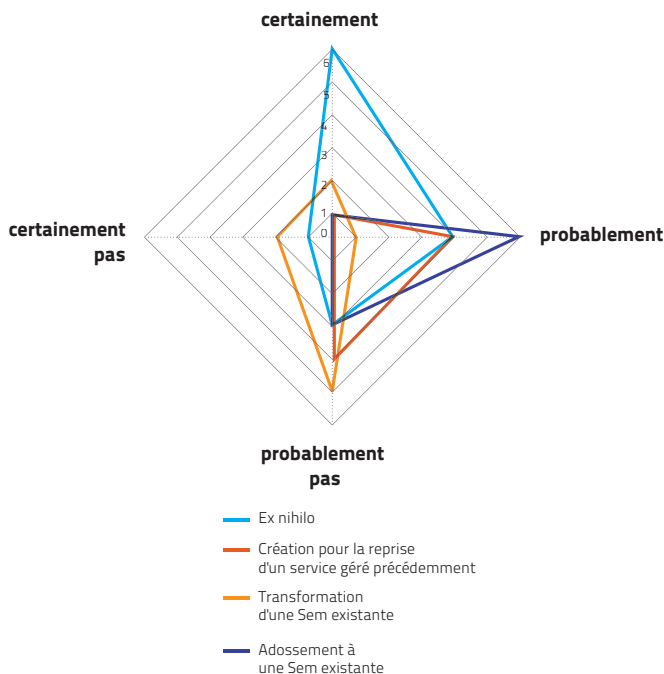
élus souhaitent disposer d'une maîtrise la plus forte au regard des enjeux, que ce soit dans le domaine de l'aménagement mais aussi pour d'autres politiques ou équipements emblématiques.

En revanche, la maîtrise politique est la raison principale lorsque la Spl résulte d'une transformation et/ou reprend un service géré le plus souvent auparavant en association ou par une entreprise privée délégataire. Cela permet en effet à la collectivité de conserver la maîtrise du service proposé tout en conservant les atouts d'une gestion déléguée. La Spl par son statut pérennise voire renforce

la dimension commerciale. 90 % de ces Spl ont mis une note supérieure ou égale à 8 sur 10 à l'atout du mode de gestion d'une société commerciale. D'une part, le mode de gestion d'une société privée donne de la marge de manœuvre, de la réactivité aux services gérés précédemment en association. D'autre part, la maîtrise politique permet de réorienter la politique déléguée dans des conditions optimales de transparence et de suivi.

Les Spl créées par transformation d'une Sem existante l'ont été pour leur capacité à être un instrument de portage de projets structurants. Contrairement à l'ensemble des autres origines, les sociétés issues d'une transformation de Sem ne souhaitent pas faire évoluer leur actionnariat.

Intention de faire évoluer l'actionnariat en fonction de l'origine :



1/ Une logique de groupe

Les Spl adossées à des Sem constituent une catégorie à part entière. Les collectivités-fondatrices de la Spl jouent sur la complémentarité des deux outils. La Sem se caractérise par sa polyvalence (territoire d'intervention, diversification des activités...) et sa nécessaire mise en concurrence. Elle peut développer des actions pour son propre compte, intervenir sur d'autres territoires, faire le choix de créer des filiales pour individualiser certaines missions et associer des partenaires privés, techniques ou financiers à son capital. Elle peut travailler directement avec des partenaires privés tandis que la Spl intervient sans mise en concurrence pour ses seuls actionnaires et sur leurs seuls territoires.

Les Spl adossées à une Sem se distinguent des Spl issues des autres catégories par la présence de censeurs au sein de leur conseil d'administration. Cet élément illustre l'approche convergente qui est faite des outils adossés puisque les partenaires privés, qui disposent d'une voix délibérative au sein de la Sem, siègent dans la Spl bien qu'ils ne disposent que d'une voix consultative.

Cette approche complémentaire des outils adossés avec une gouvernance coordonnée conduit à mettre en place un opérateur global : on retrouve bien souvent le même président et directeur général à la tête des deux sociétés, et des moyens mutualisés.

La notion de « groupe Spl » ne s'entend donc pas comme un « groupe de sociétés » répondant au statut juridique et fiscal spécifique tel que défini par le Code de commerce et le Code général des impôts, mais plutôt comme la création par des collectivités d'outils sectoriels ayant chacun leur autonomie, mais participant tous à la mise en œuvre d'une même politique publique globale et homogène soumise à une gestion commune.



Illustration

SPL TOURISTIQUE ET ÉVÉNEMENTIELLE DU PAYS DE MARTIGUES (SPL TE)

Origine : succède à un Epic (Office de tourisme), à divers services en régie directe et une délégation classique

Forme : Société publique locale

Date de création :
9 mai 2012

Capital : 150 000€

Composition de l'actionariat :

- Communauté d'agglomération du Pays de Martigues : 49 995 €
- Ville de Martigues : 100 005 €

Chiffre d'affaires :
aucun exercice complet de référence

Effectifs : 8 Etp

Président :
Gaby Charroux

Directeur général :
Didier Cerboni

Activité : structuration de l'offre touristique et des acteurs, développement de l'attractivité du territoire, gestion de l'Office de tourisme et des congrès

Début d'activité :
1^{er} janvier 2014



Souvent surnommée la Venise provençale, classée station balnéaire et de tourisme, labélisée ville d'Art et d'Histoire, Martigues dispose de 11 km de littoral où alternent plages et espaces naturels protégés ainsi que de nombreux ports de pêche et de plaisance.

Bénéficiant d'un patrimoine et d'un environnement exceptionnels, et d'un tissu industriel dense, la Ville et l'agglomération de Martigues souhaitent affirmer la « destination du Pays de Martigues » et développer son attractivité sur la base de son offre touristique, culturelle et commerciale.

Face à l'évolution des politiques urbaines et territoriales, et la nécessaire mise en adéquation de l'offre touristique et événementielle aux attentes nouvelles des clients professionnels et particuliers, la Ville et l'agglomération se dotent en 2011 d'un outil public de gestion et d'animation commerciale et touristique plus souple dans sa forme juridique. En associant la Ville et la Communauté d'agglomération du Pays de Martigues, il permet d'ouvrir de nouvelles perspectives sur un territoire plus large.

L'Office de tourisme et des congrès est ainsi créé et sa gestion confiée à la toute nouvelle Spl TE, une Spl qui reprend de nombreux équipements et services touristiques et de loisirs jusqu'ici gérés en régies ou par des satellites de la collectivité. La Spl a également reçu la mission de conforter le Pays de Martigues comme « destination d'affaires ».

Contact

Office de tourisme
Rond-point de l'hôtel de ville
13500 Martigues
Tél. : 04 42 42 31 14





Gaby Charroux

Député-maire de Martigues, Président de la Spl TE

Comment est née la Spl TE ?

La création de cette Spl s'est inscrite dans une démarche globale de renforcement de la politique touristique, en affirmant notamment son rôle fondamental en matière de développement économique. Le développement de la complémentarité entre le tourisme de loisirs fort pendant la saison estivale et le tourisme d'affaires est devenu une priorité.

Concrètement, cela s'est traduit par le regroupement de 4 secteurs d'activités auparavant gérés de manière hétérogène : l'activité office de tourisme en établissement public industriel et commercial (Epic), la gestion d'une salle polyvalente « La Halle » gérée en délégation de service public (DSP), l'animation commerciale et le tourisme d'affaires gérés en régie directe. En décroissant les secteurs d'activités, chacun d'entre eux a vu son champ d'intervention élargi.

La Spl permet une coordination plus forte et préfigure de manière évolutive la mise en place d'une offre d'une destination de territoire, qui correspond à une attente des clients et des acteurs du tourisme.

D'un point de vue juridique, la relation dite *in house* entre la société et ses collectivités actionnaires permet de travailler différemment avec une souplesse de gestion et une capacité à faire du développement commerciale

plus importantes liées, au statut de société anonyme tout en réaffirmant une maîtrise publique forte.

La Ville de Martigues, au titre du tourisme et du commerce de centre-ville, et l'agglomération, au titre de la compétence développement, ont passé des conventions de gestion et des contrats de développement avec la Spl.

Quel accueil ont réservé les partenaires du territoire à cet outil ?

La culture de l'économie mixte est ancienne dans notre territoire. Cette création a été source d'une nouvelle dynamique. Mais il a fallu veiller à partager l'information le plus largement possible avec les partenaires mais aussi les personnels, et ce d'autant plus que la forme Spl reste encore méconnue.

Dès l'origine, la présence de la Sem Semovim, qui intervient pour la gestion du port de plaisance, des parkings et des campings, a été vue comme une opportunité pour mutualiser entre les deux sociétés. Un groupement d'intérêt économique (GIE) regroupant les fonctions supports a été mis en place. Une unité économique et sociale (UES) a également été créée pour harmoniser la gestion des personnels et, dans le cadre des transferts d'activité, pour conserver le comité d'entreprise.

Pour associer les acteurs privés du tourisme, un comité de consultation et de coordination a été installé. Au final, les acteurs sont davantage présents sur les sujets stratégiques pour leur activité comme la question du transport ou la mise en place d'une centrale de réservation.

Dans ce contexte, le portage politique de l'outil a été essentiel.

La loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles a institué la Métropole Aix-Marseille-Provence.

Dans ce contexte, quelles pistes de développement envisagez-vous pour la Spl ?

L'instauration au 1^{er} janvier 2016 de la Métropole et les transferts de compétence vont questionner le rôle des communes sur le territoire. Une des conséquences pour la Spl sera la nécessaire évolution de la composition de son actionnariat.

Mais le tourisme de destination obéit davantage à une logique de territoire qu'à une logique de périmètre administratif. Dans ce contexte d'incertitude, la Spl TE va continuer d'accompagner le territoire en développant de nouveaux services.

La Spl préfigure de manière évolutive la mise en place d'une offre d'une destination de territoire.

Une des conséquences pour la Spl sera la nécessaire évolution de la composition de son actionnariat.

Le point de vue de la Fédération des Epl

Groupements et synergies

Le développement de la gamme des Entreprises publiques locales a conduit leurs actionnaires et leurs dirigeants à s'interroger sur les modes de coopération mobilisables entre plusieurs composantes de cette gamme lorsqu'elles sont associées sur un même territoire.

La recherche de synergies, en vue d'acquérir une meilleure efficacité, enjoint fréquemment à un rapprochement de ces structures. Coopération, collaboration, alliance, création d'entité commune : les stratégies sont diverses. Un rapprochement peut être temporaire (groupement momentané d'entreprises) ou pérenne. Dans le second cas, les solutions envisageables divergent selon les attentes des structures coopérant.

Dans une grande majorité des cas, cette mutualisation se concrétise par la constitution d'un groupement d'intérêt économique (GIE) dont l'objectif principal est de faciliter ou de développer l'activité économique de ses membres. Il permet à ses derniers, tout en conservant leur individualité et leur autonomie, de mettre en commun certaines « fonctions supports » et des moyens afin que chacun puisse poursuivre plus efficacement et développer son activité propre.

Un des avantages du GIE réside dans sa grande souplesse, qui s'exprime à travers la très grande liberté d'organisation et de fonctionnement du groupement, en vertu des dispositions du code de commerce.

Une autre solution, dédiée à la mutualisation des ressources humaines, consiste en la constitution d'un groupement d'employeurs (GE) qui permet aux entreprises de se regrouper pour employer une main-d'œuvre qu'individuellement elles n'auraient pas pu recruter.

Forme d'emploi innovante, le groupement d'employeurs se distingue par son approche originale de la relation employeurs-salariés. Constitué sous forme d'association ou de coopérative, il a pour objectif de recruter des salariés, qu'il met ensuite à disposition d'une ou de plusieurs entreprises membres pour tout ou partie de leur temps de travail.

Afin de favoriser le développement de l'emploi sur un territoire, des groupements d'employeurs peuvent être créés entre des personnes physiques ou morales de droit privé (Sem, Spl, Spla et filiales de Sem) et des collectivités territoriales (communes, départements...). Il s'agit d'une des formes d'exercice de la pluriactivité : les salariés du groupement effectuent des périodes de travail successives auprès des entreprises adhérentes au groupement.

En pratique, ces groupements ne peuvent effectuer que des opérations de prêt de main-d'œuvre à but non lucratif, ce qui les distingue clairement des entreprises de travail temporaire. Ils ne peuvent en aucun cas mettre leurs salariés à la disposition d'entreprises non-membres du groupement.

On assiste également à la création d'entités communes, ponctuellement ou de façon durable : groupements momentanés d'entreprises, sociétés de projets, filiales ou co-entreprises communes.

Toutefois, cette grande variété ne saurait effacer le distinguo au cœur de la gamme des Epl : si les Sem peuvent prendre des participations dans des sociétés tierces, la vocation des Spl les exclut des stratégies capitalistiques accessibles à leurs consocieurs. Sem et Spl peuvent néanmoins coopérer au sein d'un GIE ou d'un GE.

2/ Un outil de portage de projet structurant

Les Spl sont des structures à complexité variable : nombre d'actionnaires, adossement à une Sem dans une logique de groupe, environnement contractuel et intensité commerciale. Certaines ont une activité unique, d'autres multiples, au service d'un ou plusieurs clients avec qui elles passent un ou plusieurs contrats de types différents.

Pour autant, la raison la plus souvent avancée pour sa création, est la capacité à porter un projet structurant. Seuls les territoires directement concernés par le projet sont alors présents au capital. Ce type de Spl se caractérise par la prépondérance d'un seul client pour un nombre restreint de projets dans un secteur donné avec un objet plus particulièrement adapté à la mission qui lui est confiée. Dix sociétés du panel passent leur contrat avec un unique client, comme par exemple la Spl Fabrique Métropolitaine de la Communauté urbaine de Bordeaux créée en 2012 afin de construire 50 000 logements nécessaires à l'accueil du futur million d'habitants prévu en 2030 ou la Spla Viasilva, regroupant Rennes Métropole et trois communes, pour l'aménagement d'une écocité qui accueillera 40 000 habitants et 25 000 emplois d'ici 2040.

Le choix de la Spl permet une maîtrise des délais et une maîtrise politique renforcées puisque les avenants qui rythment la vie du projet ne sont pas mis en concurrence. La société peut s'adapter plus facilement aux évolutions du tissu urbain ainsi qu'aux innovations et opportunités techniques.

Elle est également un élément emblématique d'une politique qu'elle met en œuvre de manière la plus large possible. Cette Spl « bras armé » de la collectivité ou Spl dédiée intervient le plus souvent dans le secteur de l'aménagement, mais progressivement les collectivités les constituent pour la gestion d'équipements. C'est le cas de la Sopraf (Société Publique Régionale Abbaye de Fontevraud) dont le Conseil régional des Pays de la Loire génère par 3 contrats 100 % du chiffre d'affaires.

Elle intervient sur l'ensemble du périmètre du site, dans tous les secteurs. C'est ainsi qu'elle a piloté le pôle énergétique pour assurer la transition énergétique du site (13 hectares et 200 000 visiteurs par an) en couvrant 100 % de ses besoins ou encore en préparant l'ouverture d'un hôtel 4 étoiles. On relève que pour un même client, la société pilote alors l'ensemble des activités en se diversifiant. Autrement dit, à l'intérieur d'un objet avant tout territorial, la Spl se diversifie. Un objet resserré n'empêche donc pas le développement d'une multi-activité.

Un autre exemple est la société RIN créée par Toulouse Métropole et la Ville de Toulouse pour exploiter le réseau de fibre optique et assurer la cohérence des initiatives en matière de réseaux fibre optique.



Illustration

SPL RIN (RÉSEAUX D'INFRASTRUCTURES NUMÉRIQUES)

Origine : succède à un délégataire

Forme : Société publique locale

Date de création :
21 mai 2013

Capital : 200 000 €

Composition de l'actionariat :

- Ville de Toulouse : 20 000 €
- Communauté urbaine Toulouse Métropole : 180 000 €

Chiffre d'affaires :
aucun exercice complet de référence

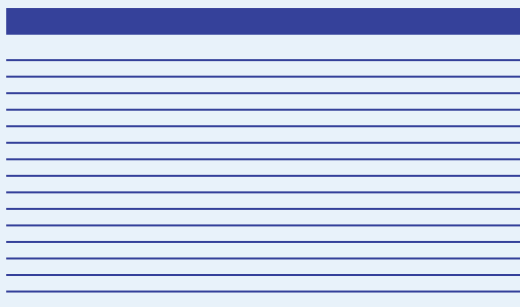
Effectifs : 3 Etp, 7 à terme

Président :
Bertrand Serp

Directeur général :
Thierry Cavaille

Activité : établissement et exploitation des infrastructures de communications électroniques

Début d'activité : 21 mai 2013



La Société publique locale Réseaux d'infrastructures numériques (RIN) participe au développement du numérique sur Toulouse Métropole en mettant au service des entreprises et institutions publiques une infrastructure fibre optique performante et évolutive.

Elle assure la cohérence des initiatives en matière de réseaux fibre optique. Elle a un rôle d'impulsion, de prospective et d'innovation et permet l'innervation du numérique dans l'ensemble des missions de Toulouse Métropole et de ses partenaires.

A terme, le réseau fibré – de 530 km - couvrira 73 zones d'activités de Toulouse Métropole et reliera les 37 mairies, le futur parc des expositions, les points hauts de desserte hertzienne et tous les nœuds de raccordement des abonnés non fibrés. La valeur de l'investissement réseau sera de 20 millions d'€.

Contact

Spl RIN
1 Allée Jacques Chaban Delmas
Arche Marengo
31500 Toulouse
Tél. : 05 32 09 09 30
contact@spl-rin.fr





Louis Germain

Conseiller délégué de Toulouse métropole durant le mandat 2008-2014,
Président fondateur de la Spl RIN

Quelles sont les missions de la Spl ?

Toulouse Métropole et la Ville de Toulouse ont créé cette Spl pour exploiter le réseau de fibre optique dans le cadre d'une convention d'affermage de 10 ans. Elle prend en charge l'exploitation complète de l'équipement, y compris le raccordement et la fourniture de services de télécommunication aux usagers, la maintenance préventive et curative du réseau. À terme, le réseau représentera 530 km de fibre.

La Spl versera à la collectivité délégante une redevance annuelle constituée d'une part fixe progressive, correspondant principalement à l'amortissement des frais d'établissement du réseau, et d'une part variable, fixée à un pourcentage du résultat d'exploitation, correspondant à la valorisation de l'avantage que constitue pour le délégataire la mise à disposition du réseau.

Des évolutions sont-elles prévues ?

La Spl proposera les évolutions du réseau lui permettant de s'adapter en permanence aux besoins des usagers ainsi, bien évidemment, qu'à toute évolution technologique et/ou réglementaire.

Dans pareils cas, la Spl assurera la maîtrise d'ouvrage, à ses frais, des travaux rendus nécessaires et disposera pour ce faire d'une enveloppe financière.

Son objet social prévoit également le développement et l'exploitation de services numériques ainsi que la promotion des usages numériques.

Pourquoi le choix de la Spl s'est imposé ?

Il faut tout d'abord indiquer que Toulouse Métropole a fait du développement du numérique une priorité, traduite par la mise en place d'une autorité organisatrice du numérique en charge du pilotage stratégique, de la cohérence des initiatives en faveur du numérique, capable d'impulser la prospective et l'innovation dans ce domaine. Un réseau d'initiative publique est apparu comme stratégique pour le développement économique du territoire, pour stimuler la concurrence entre opérateurs et développer l'offre de services adaptés aux besoins en très haut débit des acteurs publics et privés. Les modes de gestion classiques ont été évalués : gestion publique en régie directe, ou prestations de services d'exploitation confiées à des tiers dans le cadre juridique d'un marché public de services, ou délégation de service

public. Au final, les collectivités ont opté pour une solution qui allie les avantages d'une maîtrise publique forte de l'infrastructure et des services apportés aux usagers, tout en bénéficiant d'une expertise « métier » extérieure comme de la flexibilité et de la réactivité d'une structure de droit privé dédiée.

Comment s'articule l'intervention de la Spl avec celle de la collectivité ?

Toulouse Métropole, en tant qu'autorité délégante, conserve le contrôle du service - notamment les orientations tarifaires, la programmation et le catalogue de services - et devra obtenir de la Spl, comme de n'importe de quelle autre délégataire, tous les renseignements nécessaires à l'exercice de ses droits et obligations.

Par ailleurs, un comité d'engagement et de contrôle a été créé au sein de la Spl. Il a pour membres permanents des représentants élus des deux collectivités locales, le directeur général des services, le président et le directeur général de la société. Le comité d'engagement et de contrôle rend un avis conforme et obligatoire sur toutes les décisions et questions mises à l'ordre du jour des rencontres statutaires. Il examine notamment le projet d'entreprise dans une perspective pluriannuelle.

À terme, le réseau représentera 530 km de fibre.

Un réseau d'initiative publique est apparu comme stratégique pour le développement économique du territoire.

3/

Une maîtrise politique renforcée du service public

L'autre raison la plus souvent avancée dans le choix de la Spl est la maîtrise politique qu'elle permet. Cette maîtrise totale s'exerçant à travers le contrôle analogue est à la fois un moyen pour la collectivité de réintervenir dans un secteur qu'elle aurait délégué, mais aussi une opportunité pour redéfinir le contour de la politique publique concernée dans des contextes en forte mutation comme dans le tourisme ou le secteur de l'eau.

Dans le secteur de l'eau, le développement des communautés a modifié les modalités de gestion du service en ouvrant la voie à une nouvelle souveraineté des collectivités. La réduction de la durée des contrats sous l'effet de la jurisprudence nationale et européenne, le renchérissement tendanciel du prix et la baisse concomitante des volumes, le besoin croissant de mutualisation pour faire des synergies entre collectivités, la question de la transparence et de la vérité des coûts ont fait de la Spl une alternative appropriée.

Elle est une alternative pour les collectivités qui souhaitent reprendre ou conserver la maîtrise intégrale du service public de l'eau, sans pour autant relever du cadre de fonctionnement des régies et de la comptabilité publique.

Pour les collectivités, la Spl permet d'intervenir, sans transfert de compétences, sur le petit cycle de l'eau en permettant une coopération fonctionnelle des collectivités gestionnaires et en étant l'outil mutualisé d'intervention sur le territoire.

Eau du Ponant illustre cette démarche de réappropriation d'un service dans un contexte de remunicipalisation de l'eau. Aujourd'hui, on compte 6 Spl dans ce secteur.

Origine : création ex nihilo

Forme : Société publique locale

Date de création :
décembre 2010

Capital : 1 million d'€

75 000 abonnés et le tiers de la population du Finistère desservie

Composition de l'actionariat :

- Brest Métropole Océane : 90 %
- le SIDEP de Landerneau : 4,5 %
- le Syndicat du Chenal du Four : 4,5 %
- le Syndicat de Kermorvan de Kersauzon : 1 %

Chiffre d'affaires 2012 : 40 M€

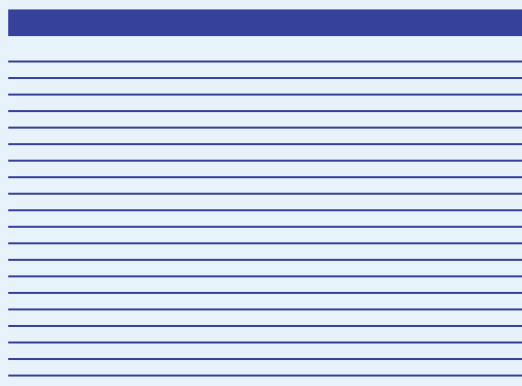
Effectifs : 136 Etp

Président - dg :
François Cuillandre

Directeur : Christian Clément

Activité : gestion de l'eau et de l'assainissement sur le territoire de Brest Métropole Océane et gestion de l'eau sur le territoire de trois syndicats.

Début d'activité : 1^{er} avril 2012



Première Spl créée en France dans le domaine de l'eau, Eau du Ponant trouve son origine dans la réflexion sur la remunicipalisation de l'eau et dans une double opportunité : technique, avec l'échéance concomitante de plusieurs contrats d'affermages des partenaires fondateurs, et politique, avec le vote de la loi du 28 mai 2010 portant sur la création d'une nouvelle forme de société à capitaux 100 % publics.

Dans ce contexte, la Spl est apparue pour les élus comme une réponse adaptée à une coopération territoriale élargie, tout en conservant une haute qualité de service.

Aujourd'hui, Eau du Ponant compte 76 000 abonnés et dessert le tiers de la population du Finistère pour un total de 14,31 millions de m³ d'eau distribués par an.

Depuis cette expérience pionnière, 5 autres Spl ont été constituées en France pour gérer l'eau et l'assainissement.

Contact

Eau du Ponant
210 bd François Mitterrand
CS 30117 Guipavas
29802 Brest CEDEX 9
Tél. : 02 29 00 78 78
www.eauduponant.fr





François Cuillandre

Président de Brest Métropole Océane, Président de Eau du Ponant



Pourquoi les collectivités ont-elles créé une Spl ? Quel a été l'environnement institutionnel et politique de ce projet ?

Le débat sur la « remunicipalisation » de l'eau lors de la campagne municipale à Brest en 2008 ainsi que la notion de « pays » comme bassin de vie et territoire de projet ont irrigué la réflexion autour de ce projet, dont l'origine était d'abord technique. En effet, le contrat d'affermage de chacun des quatre actionnaires fondateurs s'achevait en 2012. Le vote du texte sur les Sociétés publiques locales en mai 2010 est donc apparu comme une opportunité de concilier une maîtrise publique de l'eau à un véritable projet de territoire. Partant du constat que les « frontières de l'eau » ne cadraient pas avec chacune des « frontières administratives », les élus ont replacé la réflexion au niveau du pays de Brest et ont mis en œuvre, au moyen de la Spl, un projet de mutualisation de compétences, de moyens techniques et financiers à l'échelle de ce territoire. Eau du Ponant est donc une sorte de coopérative ouverte à toutes les collectivités du pays de Brest. Du reste depuis son lancement opérationnel en janvier 2011, 7 collectivités ont rejoint les 4 membres fondateurs, démontrant la pertinence du projet. Eau du Ponant renforce également le lien entre grandes villes, villes moyennes et communes rurales.

Quelles sont les missions de la Spl Eau du Ponant ? Comment pourraient-elles évoluer ?

Eau du Ponant couvre à ce jour le petit cycle de l'eau à travers la conception, la maintenance et l'exploitation des installations et des réseaux ainsi que

la relation aux usagers. En outre, la Spl effectue une part des travaux sur le réseau en régie.

De manière naturelle viennent se greffer les compléments à ce service public vis-à-vis des usagers comme les travaux sur les branchements ou les compteurs et vis-à-vis des collectivités avec le contrôle des poteaux incendie, par exemple.

Depuis novembre 2013, nous effectuons les missions de contrôle et d'entretien du service public d'assainissement non collectif pour Brest Métropole Océane et depuis l'origine, nous assurons des prestations dans le domaine des eaux pluviales.

Nos statuts ouvrent sur le grand cycle de l'eau et c'est peut être une évolution que les collectivités adhérentes nous demanderont un jour de développer.

Au regard de la politique publique locale de l'eau, comment s'articule l'intervention de la Spl avec celle de la collectivité ?

La Spl est un outil souple qui permet de s'adapter au projet de chaque collectivité. Ainsi Brest Métropole Océane et le SIDEP de Landerneau ont confié à Eau du Ponant une concession mais la commune de Milizac, satisfaite de son exploitation en régie, vient chercher à Eau du Ponant des prestations d'ingénierie ou lui confie des travaux.

L'étendue, la nature et la durée des missions sont à la carte. Toutes les formes de contractualisation sont autorisées et la quasi-régie offre une vraie réactivité. La gouvernance

interne garantit que les décisions stratégiques sont bien prises par les élus.

La contrepartie est une nécessaire implication des élus dans le fonctionnement de la société. Mais là aussi, on retrouve un mode de fonctionnement coopératif assez naturel sur notre territoire, où le client est en même temps l'actionnaire.

Dans son fonctionnement, quelles sont les contraintes que vous avez identifiées ?

Le statut de « quasi-régie » qui implique de travailler exclusivement pour ses actionnaires est une contrainte forte. Des collectivités voisines comprennent mal par exemple que nous ne puissions pas les dépanner en cas de besoin comme un opérateur privé classique.

Néanmoins cette limitation juridique assure un contrôle analogue clair et sécurise les contrats attribués par la collectivité. Cela participe également à renforcer la place de l'élu. C'est un enjeu fort qui a conduit plusieurs collectivités à rejoindre la Spl pour bénéficier de ses services.



Eau du Ponant est donc une sorte de coopérative ouverte à toutes les collectivités du pays de Brest.

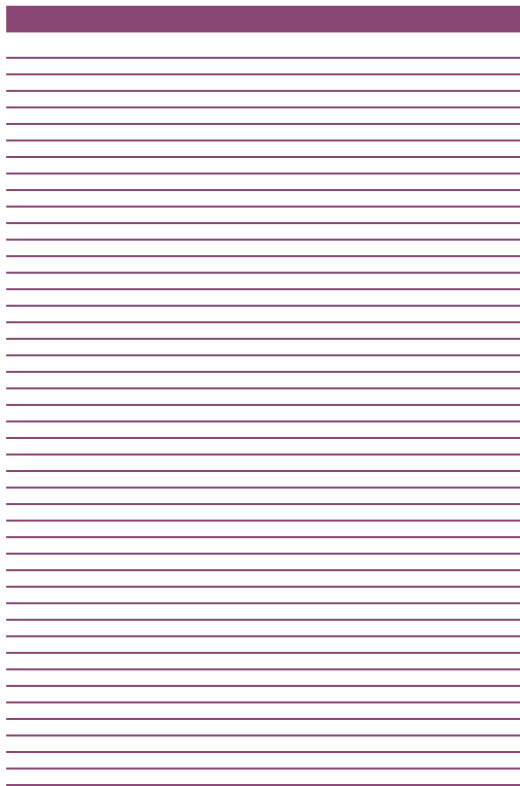


V

MISE EN PERSPECTIVE



MISE EN PERSPECTIVE



Dans un double contexte de redéploiement de l'ingénierie publique et de maîtrise de la dépense publique locale (baisse des dotations de l'Etat), les collectivités locales sont, probablement plus qu'auparavant, conduites à moderniser les formes de leurs interventions où à en rechercher de nouvelles. La future répartition des compétences des collectivités locales tracée par les récentes lois de réforme de décentralisation invite également à reposer la question des financements croisés et des concours multiples des différents niveaux de collectivités.

La nouvelle étape de réforme territoriale lancée au printemps 2014 dans le sillage du vote de la loi MAPTAM se traduira sans doute par de profondes évolutions dans les relations horizontales et verticales entre collectivités locales : montée en puissance des régions, mutation du niveau départemental, extension des périmètres des intercommunalités, clarification des compétences. Le « faire ensemble », le travail en réseau, « l'intelligence territoriale » et « l'agilité » sont autant de mots d'ordre...

Cette culture de la coopération et de l'adaptabilité fait partie de l'ADN intercommunal.

A cet égard, l'intercommunalité de projet remodèle les services publics locaux :

- d'une part, pour les compétences transférées au niveau intercommunal, les standards de niveau de service ont tendance à s'aligner par le haut.
- d'autre part, la constitution de maîtres d'ouvrage intervenant sur un périmètre élargi favorise la redéfinition des stratégies, accroît les moyens consacrés au développement des services publics et permet des effets d'échelle.

Dans ce contexte, la Société publique locale est parée de multiples vertus aux yeux des décideurs locaux : simple, souple, réactive, elle échappe aux mises en concurrence. Perçue comme une structure de mutualisation de moyens entre communauté et communes membres, elle peut permettre de renforcer le processus d'intégration communautaire... mais aussi servir à éviter les transferts de compétences.

Le renforcement des compétences intercommunales et la poursuite de l'extension des périmètres des communautés mettront sans doute en tension le mouvement d'intégration communautaire avec celui de « l'optimum dimensionnel ». De ce point de vue, le développement de l'activité des Spl pourra aller de pair avec le renforcement de leur assise territoriale (élargissement à de nouveaux actionnaires) sans qu'un modèle unique s'impose.

Cette étude montre que la formule Spl a pu être l'outil le plus adapté à une mutualisation des moyens, tout en laissant à chaque territoire l'autonomie et l'initiative indispensables sur le plan, par exemple, de la politique tarifaire ou encore du montant des investissements. C'est le cas emblématique de la Spl Eau du Ponant créée par Brest Métropole Océane. Dans ce type de cas, la régie communautaire tend alors à être écartée quand elle ne permet pas de coopérer avec des structures situées en dehors du territoire de la communauté. Le syndicat mixte nécessite quant à lui un transfert de la compétence et une harmonisation des tarifs au sein du territoire communautaire, ce que les élus ne souhaitent pas forcément.

Externalisation, reprise en régie, transfert de l'activité dans une Entreprise publique locale (Sem, Spl), quel que soit le mode de gestion finalement retenu, les communautés ayant procédé à de tels changements témoignent aussi de la nécessité d'anticiper les impacts managériaux, en amont et en aval du processus. Invitées à maîtriser de manière rigoureuse leurs effectifs tout en anticipant sur les métiers de demain, les communautés se lancent dans des démarches de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Il semble indispensable d'établir une cartographie précise des compétences professionnelles dans une approche consolidée au niveau du bloc local en intégrant les opérateurs et outils ad hoc (agences de développement, Epl, syndicats etc.).

Il reviendra également aux élus locaux de veiller au risque de démembrement de l'action publique. De ce point de vue, la notion de contrôle analogue offre des garanties solides. Mais au vu des principes de spécialité et d'exclusivité, il est parfois difficile de dessiner la frontière entre les exigences du terrain et la réalité des textes juridiques, mais aussi de la jurisprudence. Créée pour encourager et optimiser les relations entre collectivités, la Spl doit s'inscrire dans la dynamique de l'intercommunalité de projet, sans la contourner.

Les premières expériences recensées dans cet ouvrage relèvent, en effet, que la Spl est un mode d'organisation de la maîtrise d'ouvrage publique à part entière, pleinement approprié par les élus. Véritable solution opérationnelle, la Société publique locale doit conforter les dynamiques collaboratives au service des projets de territoire.



VI

ANNEXES

1/ Méthodologie

Les données ont été recueillies à trois niveaux : le panorama, le panel et une série d'entretiens pour illustrer la diversité des situations.

Le panorama

Le panorama se compose de deux types de données : celles issues de l'enquête barométrique nationale annuelle de la Fédération des Epl, nommée « Epl Scope », menée du 4 avril au 24 mai 2013, et celles provenant de la base de données de la Fédération des Epl qui recense l'ensemble des Sociétés publiques locales.

Le panel

Le panel se compose des 64 réponses au questionnaire conçu pour la présente étude. Il a été administré quantitativement auprès des 139 dirigeants de Spl et de Spla entre le 28 mai et le 19 juillet 2013. Le questionnaire a fait l'objet de relances par mail et par téléphone.

Ce questionnaire a couvert deux dimensions complémentaires :

- des aspects techniques, comme les éléments de gouvernance : nombre de collectivités présentes au capital de la Spl, présence d'assemblées spéciales, composition du conseil d'administration, organisation de l'exécutif, mandat du président...),
- des aspects touchant à l'environnement institutionnel de la Spl, c'est-à-dire des données permettant d'évaluer l'environnement dans lequel ces sociétés se sont créées et se développent.

Entretien

Cette démarche quantitative a été approfondie par une série d'entretiens semi-directifs illustrant la diversité des situations. Ces entretiens ont été réalisés de septembre 2013 à février 2014.

Limite de l'étude

La taille de l'échantillon et le taux de réponses ne permettent pas d'établir de conclusions au sens statistique du terme. C'est donc l'étude de cas concrets qui permet de mettre en évidence certains mécanismes comme la relation client-actionnaire-activité.

Cette dimension mériterait probablement une étude pour elle seule tant cette consubstantialité propre au fonctionnement d'une Spl semble répondre à une logique propre à chaque territoire. Elle pose également la question de l'évaluation de l'intensité de l'activité.

La logique du contrôle analogue inhérente à ce type de société est une logique circulaire qui implique que pour être client, il faut être actionnaire.

L'intensité peut donc prendre différentes formes en fonction du nombre d'actionnaires :

- un nombre restreint d'actionnaires avec lesquels la société a de nombreux contrats,
- un nombre important d'actionnaires avec chacun un nombre restreint de contrats.

Cette relation commerciale doit également être mise en regard des volumes financiers qu'elle génère. Le taux de réponses à cette tentative d'évaluation de l'intensité de l'activité n'a pas été suffisant pour être retenu dans l'analyse.




Enfin et c'est souvent le cas dans toute étude s'attachant à étudier les phénomènes émergents, ce manque de représentativité statistique s'explique par un manque d'antériorité sur le fonctionnement de la structure et des évolutions stratégiques très rapprochées correspondant à la mise en place de la structure. A cet égard, les répondants ne disposent pas d'un même niveau d'expérience.






D'ailleurs, la forte représentation des Spl d'aménagement s'explique dans une large mesure par le fait qu'elles aient vu le jour dès 2006.













Les contacts et coordonnées à jour sont disponibles sur lesepl.fr/contacts-epl/

 Aménagement /
  Environnement et Réseaux /
  Services à la personne /
  Logement et immobilier /
  Tourisme, Culture et loisirs /
  Développement économique /
  Mobilité

SIGLE	RAISON SOCIALE	RÉGIME JURIDIQUE	DATE DE CRÉATION	SECTEUR PRINCIPAL	DOMAINE PRINCIPAL
ALSACE					
SERM 68	SOCIETE D'EQUIPEMENT DE LA REGION MULHOUSIENNE	Spl	1990		Opération d'aménagement
SPL FLORIOM	SPL FLORIOM	Spl	2012		Gestion des déchets
SPL AB ENFANCE	SPL AB ENFANCE	Spl	2013		Gestion de crèche
SPL EA	SPL ENFANCE ET ANIMATION	Spl	2013		Gestion de crèche
AQUITAINE					
SBEPEC	SOCIETE BORDELAISE DES EQUIPEMENTS PUBLICS D'EXPOSITIONS ET DE CONGRES	Spl	1988		Immobilier d'entreprise
SOGITCS	SPL SOGITCS	Spl	2005		Gestion d'équipements touristiques
SPL DOMOLANDES	SPL DOMOLANDES	Spl	2010		Pépinières d'entreprises, technopoles, parcs d'activités
SPL PALAIS BEAUMONT	SPL PALAIS BEAUMONT	Spl	2011		Développement territorial et tourisme d'affaires
SPL BORDEAUX AEROPARC	SPL BORDEAUX AEROPARC	Spl	2011		Opération d'aménagement
TRANS-LANDES	SPL TRANS-LANDES	Spl	2012		Gestion d'un réseau de transport de voyageurs
SPL LA FAB	LA FABRIQUE METROPOLITAINE DE LA COMMUNAUTE URBAINE DE BORDEAUX (SPL)	Spl	2012		Opération d'aménagement
SPL LASCAUX EXPOSITION INTERNATIONALE	SPL LASCAUX EXPOSITION INTERNATIONALE	Spl	2012		Gestion d'équipements culturels
SPLA ISLE-MANOIRE	SPLA ISLE-MANOIRE	Spla	2013		Opération d'aménagement
AUVERGNE					
SPL VILLAGE VACANCES LA O	VILLAGE VACANCES LÀ Ô!	Spl	2011		Gestion d'équipements touristiques
SPL SAVILOISIRS	SPL SAVILOISIRS	Spl	2012		Gestion d'équipements touristiques
SPL DU VELAY	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE DU VELAY	Spl	2012		Opération d'aménagement
SPL LOIRE SEMENE LOISIRS	SPL LOIRE SEMENE LOISIRS	Spl	2011		Gestion d'équipements de loisirs

BASSE-NORMANDIE					
CAEN PRESQU'ÎLE	SPLA CAEN PRESQU'ÎLE	Spla	2010		Opération d'aménagement
SPL D'EXPLOITATION PORTUAIRE DE LA MANCHE	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE D'EXPLOITATION PORTUAIRE DE LA MANCHE	Spl	2012		Gestion d'équipements de loisirs
SPL OUEST NORMANDIE ENERGIES MARINES	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE OUEST NORMANDIE ENERGIES MARINES	Spl	2012		Gestion des réseaux et des services de l'énergie

BOURGOGNE					
BEAUNE CONGRES	SPL BEAUNE CONGRES	Spl	1990		Développement territorial et tourisme d'affaires
SPLAAD	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE D'AMENAGEMENT DE L'AGGLOMERATION DIJONNAISE	Spla	2009		Opération d'aménagement
SBTM	SUD BOURGOGNE TRANSPORT MOBILITE	Spl	2011		Gestion d'un réseau de transport de voyageurs
SPL DU SEUIL DE BOURGOGNE	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE DU SEUIL DE BOURGOGNE	Spl	2011		Opération d'aménagement
SPL CONFLUENCE	SPL CONFLUENCE	Spl	2012		Gestion d'équipements de loisirs

BRETAGNE					
COMPAGNIE PORTS DU MORBIHAN	COMPAGNIE PORTS DU MORBIHAN	Spl	1979		Gestion d'équipements de loisirs
TERRITOIRES PUBLICS	TERRITOIRES PUBLICS	Spla	2010		Opération d'aménagement
EAU DU PONANT	EAU DU PONANT	Spl	2010		Gestion de réseau d'eau et d'assainissement
SPL SPORTS LOISIRS MARCHES DE BRETAGNE	SPL SPORTS LOISIRS MARCHES DE BRETAGNE	Spl	2011		Gestion d'équipements de loisirs
BAIE D'ARMOR AMENAGEMENT	BAIE D'ARMOR AMENAGEMENT	Spl	2012		Renouvellement urbain
BROCELIANDE DEVELOPPEMENT TOURISME	BROCELIANDE DEVELOPPEMENT TOURISME	Spl	2012		Développement territorial et tourisme d'affaires
TUB	BAIE D'ARMOR TRANSPORTS	Spl	2013		Gestion d'un réseau de transport de voyageurs
SPLA VIASILVA	SPLA VIASILVA	Spla	2013		Opération d'aménagement
SPL DE GENDARMERIE	SPL DE GENDARMERIE	Spl	2013		Construction
EAU DU BASSIN RENNAIS	EAU DU BASSIN RENNAIS	Spl	2013		Gestion de réseau d'eau et d'assainissement
SOTRAVAL-SPL	SPL POUR L'EXPLOITATION D'EQUIPEMENTS DE TRAITEMENT ET DE VALORISATION DES DECHETS DE LA REGION BRESTOISE	Spl	2013		Gestion des déchets
DESTINATION RENNES	DESTINATION RENNES	Spl	2013		Développement territorial et tourisme d'affaires
SPL SERVICES FAMILLES MARCHES DE BRETAGNE	SPL SERVICES FAMILLES MARCHES DE BRETAGNE	Spl	2013		Gestion de crèche
EQUIPEMENTS DU MORBIHAN	EQUIPEMENTS DU MORBIHAN	Spla	2014		Opération d'aménagement

SIGLE	RAISON SOCIALE	RÉGIME JURIDIQUE	DATE DE CRÉATION	SECTEUR PRINCIPAL	DOMAINE PRINCIPAL
-------	----------------	------------------	------------------	-------------------	-------------------

CENTRE

CHARTRES AMENAGEMENT	CHARTRES AMENAGEMENT	Spl	2009		Opération d'aménagement
SPL GESTION AMENAGEMENT CONSTRUCTION	SPL GESTION AMENAGEMENT CONSTRUCTION	Spl	2010		Opération d'aménagement
TOURS VAL DE LOIRE TOURISME	SPL TOURS VAL DE LOIRE TOURISME	Spl	2011		Gestion d'équipements culturels
SPL MONTLOUIS EST TOURANGEAU DEVELOPPEMENT	SPL MONTLOUIS EST TOURANGEAU DEVELOPPEMENT	Spl	2012		Gestion d'équipements de loisirs
STATIONEO	BLOIS AGGLO STATIONNEMENT	Spl	2013		Gestion des parcs de stationnement
INGENOV 45	INGENOV 45	Spl	2014		Opération d'aménagement

CHAMPAGNE-ARDENNE

SPL RIVES DE MEUSE	SPL RIVES DE MEUSE	Spl	2011		Gestion d'équipements de loisirs
SPL XDEMAT	SPL XDEMAT	Spl	2012		Ingénierie financière
SOCIETE PUBLIQUE DES COULEURS	SOCIETE PUBLIQUE DES COULEURS	Spl	2013		Gestion d'équipements de loisirs

FRANCHE-COMTE

TERRITOIRE 25	TERRITOIRE 25	Spl	2011		Opération d'aménagement
ARD FC	AGENCE REGIONALE DE DEVELOPPEMENT DE FRANCHE-COMTE	Spl	2013		Promotion territoriale
SPL SUD IMMOBILIER	SPL SUD IMMOBILIER	Spl	2013		Pépinières d'entreprises, technopoles, parcs d'activités

GUADELOUPE

SPL SAINTE-ANNE 2.0	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE SAINTE-ANNE 2.0	Spl	2012		Gestion des communications électron. et audiovis.
---------------------	---	-----	------	--	---

GUYANE

SPL POUR L'AMENAGEMENT NUMERIQUE DE LA GUYANE	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE POUR L'AMENAGEMENT NUMERIQUE DE LA GUYANE	Spl	2013		Gestion des communications électron. et audiovis.
---	---	-----	------	--	---

HAUTE-NORMANDIE

LE HAVRE NAUTISME	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE LE HAVRE NAUTISME	Spl	1984		Gestion d'équipements touristiques
SPL CREA AMENAGEMENT	SPL CREA (COMMUNAUTE DE L'AGGLOMERATION ROUEN ELBEUF AUSTREBERTHE) AMENAGEMENT	Spl	2010		Opération d'aménagement
SPL AQUABOWLING DES FALAISES	SPL AQUABOWLING DES FALAISES	Spl	2011		Gestion d'équipements de loisirs
SPL DES DOCKS	SPL DES DOCKS	Spl	2013		Opération d'aménagement
SPL DU PLATEAU DE L'ESPACE	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE DU PLATEAU DE L'ESPACE	Spl	2013		Renouvellement urbain
SPL PAR	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE PARKINGS ET AMENAGEMENT DE ROUEN	Spl	2014		Opération d'aménagement Gestion des parcs de stationnement

ILE-DE-FRANCE					
SEMAPA	SOCIETE D'ETUDE, DE MAITRISE D'OUVRAGE ET D'AMENAGEMENT PARISIENNE	Spla	1985		Opération d'aménagement
SAERP	SOCIETE D'AMENAGEMENT ET D'EQUIPEMENT DE LA REGION PARISIENNE	Spla	1956		Construction
SPLA RUEIL AMENAGEMENT	SPLA RUEIL AMENAGEMENT	Spla	1986		Opération d'aménagement
SOCAREN	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE D'AMENAGEMENT DE RENOVATION ET D'EQUIPEMENT DE NOISY-LE-GRAND	Spl	1986		Opération d'aménagement
SPL DU PARISIS	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE DU PARISIS	Spl	1990		Opération d'aménagement
CERGY PONTOISE AMENAGEMENT	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE D'AMENAGEMENT CERGY-PONTOISE AMENAGEMENT	Spla	2004		Opération d'aménagement
SEINE OUEST AMENAGEMENT	SPL SEINE OUEST AMENAGEMENT	Spl	2010		Opération d'aménagement
SOREQA	SOCIETE DE REQUALIFICATION DES QUARTIERS ANCIENS	Spla	2010		Opération d'aménagement
PARIS BATIGNOLLES AMENAGEMENT	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE D'AMENAGEMENT PARIS BATIGNOLLES AMENAGEMENT	Spla	2010		Opération d'aménagement
SOCIETE PUBLIQUE LOCALE VILLENAY CHAUCONIN-NEUFMONTIERS	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE VILLENAY CHAUCONIN-NEUFMONTIERS	Spl	2011		Opération d'aménagement
SPLA SIGAL	SYNDICAT INTERCOMMUNAL DE GESTION DES ATELIERS LOCATIFS	Spl	2011		Pépinières d'entreprises, technopoles, parcs d'activités
SOGEB SPL	SOCIETE DE GESTION DU BEFFROI	Spl	2011		Développement territorial et tourisme d'affaires
SPL VAL D ORGE 91 - FRANCILIENNE SUD AMENAGEMENT	SPL VAL D'ORGE 91	Spl	2012		Opération d'aménagement
MARNE AU BOIS AMENAGEMENT SPL	MARNE-AU-BOIS AMENAGEMENT SPL	Spl	2012		Opération d'aménagement
MARNE ET GONDOIRE AMENAGEMENT	MARNE ET GONDOIRE AMENAGEMENT	Spla	2012		Opération d'aménagement
SPL CARREAU DU TEMPLE	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE DU CARREAU DU TEMPLE	Spl	2012		Gestion d'équipements culturels
SPL LE BOURGET – GRAND PARIS	SPL LE BOURGET – GRAND PARIS	Spl	2012		Opération d'aménagement
SPL MYD	SPL MANTES EN YVELINES DEVELOPPEMENT	Spl	2013		Opération d'aménagement
LA CUISINE MONTROUGE - SCEAUX	LA CUISINE MONTROUGE - SCEAUX	Spl	2013		Gestion d'équipements de restauration
MELUN VAL DE SEINE AMENAGEMENT	MELUN VAL DE SEINE AMENAGEMENT	Spl	2013		Opération d'aménagement
SPLAN	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE D'AMENAGEMENT E LA VILLE DE NANTERRE	Spl	2013		Opération d'aménagement
SEER	SOCIETE D EXPLOITATION DES ENERGIES RENOUVEL BALES GRIGNY-VIRY-CHATILLON	Spl	2014		Gestion des réseaux et des services de l'énergie
LA REUNION					
TAMARUN SPL	TAMARUN SPL	Spl	1994		Développement territorial et tourisme d'affaires
SPLA MARAINA	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE D'AMENAGEMENT MARAINA	Spla	2010		Opération d'aménagement

SIGLE	RAISON SOCIALE	RÉGIME JURIDIQUE	DATE DE CRÉATION	SECTEUR PRINCIPAL	DOMAINE PRINCIPAL
SPL EST REUNION DEVELOPPEMENT	SPL EST REUNION DEVELOPPEMENT	Spl	2011		Opération d'aménagement
SPLA GRAND SUD	SPLA GRAND SUD	Spla	2011		Opération d'aménagement
SPLAR	SPL AVENIR REUNION	Spl	2012		Construction
SPL REUNION DES MUSEES REGIONAUX	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE REUNION DES MUSEES REGIONAUX	Spl	2012		Gestion d'équipements de loisirs
SOURCES ET EAUX	SOURCES ET EAUX	Spl	2013		Gestion de réseau d'eau et d'assainissement
SPL TI BABA	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE TI BABA	Spl	2013		Gestion de crèche
SPL ENERGIES REUNION	SPL ENERGIES REUNION	Spl	2013		Gestion des réseaux et des services de l'énergie

LANGUEDOC-ROUSSILLON







SPL SILLAGES	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE SILLAGES	Spl	1986		Gestion d'équipements touristiques
L'OR AMENAGEMENT	SPLA L'OR AMENAGEMENT	Spla	1990		Opération d'aménagement
SPLA SAAM	SPLA SOCIETE D'AMENAGEMENT DE L'AGGLOMERATION DE MONTPELLIER	Spla	2010		Opération d'aménagement
TERRITOIRE 34	TERRITOIRE 34	Spla	2008		Opération d'aménagement
SPLA ALES CEVENNES	SPLA ALES CEVENNES	Spla	2010		Opération d'aménagement
LANGUEDOC ROUSSILLON AGENCE DE DEVELOPPEMENT	LRAD - LANGUEDOC ROUSSILLON AGENCE DE DEVELOPPEMENT	Spl	2010		Promotion territoriale
SPL PERPIGNAN MEDITERRANEE	SPL PERPIGNAN MEDITERRANEE	Spl	2011		Opération d'aménagement
SPLA PYRENEES ORIENTALES AMENAGEMENT	PYRENEES ORIENTALES AMENAGEMENT	Spla	2010		Opération d'aménagement
SPLETH	SPL D'EXPLOITATION DES THERMES DE BALARUC LES BAINS	Spl	2012		Gestion d'équipements de loisirs
AGATE	SPL AMENAGEMENT ET GESTION POUR L'AVENIR DU TERRITOIRE	Spl	2012		Construction
SPL TERRE D'ARGENCE	SOCIETE PUBLIQUE LOCAL TERRE D'ARGENCE	Spl	2013		Opération d'aménagement

LIMOUSIN









SPL DE BRIVE ET SON AGGLOMERATION	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE DE BRIVE ET SON AGGLOMERATION	Spl	2013		Opération d'aménagement
BRIVE TOURISME AGGLOMERATION	BRIVE TOURISME AGGLOMERATION	Spl	2013		Développement territorial et tourisme d'affaires

LORRAINE

SAREMM	SOCIETE D'AMENAGEMENT ET DE RESTAURATION DE METZ METROPOLE	Spl	2011		Opération d'aménagement
SPL GRAND NANCY HABITAT	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE GRAND NANCY HABITAT	Spl	2012		Opération d'aménagement
GRAND NANCY CONGRES ET EVENEMENTS	GRAND NANCY CONGRES ET EVENEMENTS	Spl	2012		Développement territorial et tourisme d'affaires
COVALOM	COVALOM	Spl	2012		Gestion des déchets

SOCIETE PUBLIQUE D'AMENAGEMENT ET D'EQUIPEMENT DU BASSIN DE POMPEY	SOCIETE PUBLIQUE D'AMENAGEMENT ET D'EQUIPEMENT DU BASSIN DE POMPEY	Spla	2012		Opération d'aménagement
SPL SARREBOURG CULTURE	SPL SARREBOURG CULTURE	Spl	2013		Gestion d'équipements culturels
MARBACHE TELE-CABLE	MARBACHE TELE-CABLE	Spl	2013		Gestion des communications électron. et audiovis.
VALORGIE	VALORGIE	Spl	2013		Autres activités
METZ METROPOLE MOSELLE CONGRES	METZ METROPOLE MOSELLE CONGRES	Spl	2013		Développement territorial et tourisme d'affaires
SPL TRANS FENSCH	SPL TRANS FENSCH	Spl	2014		Gestion d'un réseau de transport de voyageurs

MIDI-PYRENEES

MONTAUBAN TROIS RIVIERES AMENAGEMENT	MONTAUBAN TROIS RIVIERES AMENAGEMENT	Spla	1984		Opération d'aménagement
SMAT	SOCIETE DE LA MOBILITE DE L'AGGLOMERATION TOULOUSAIN	Spl	1996		Construction
EUROPOLIA	EUROPOLIA	Spla	2010		Opération d'aménagement
SPL EAUX BAROUSSE COMMINGES SAVE	SPL EAUX BAROUSSE COMMINGES SAVE	Spl	2010		Gestion de réseau d'eau et d'assainissement
SPL MPC	SPL MIDI-PYRENEES CONSTRUCTION	Spl	2011		Opération d'aménagement
POLE FUNERAIRE PUBLIC DE L'ALBIGEOIS	POLE FUNERAIRE PUBLIC DE L'ALBIGEOIS	Spl	2011		Gestion d'équipements funéraire
SPL D'UN POINT A L'AUTRE	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE D'UN POINT A L'AUTRE	Spl	2011		Gestion d'un réseau de transport de voyageurs
SPLA LES PORTES DU TARN (SPLA 81)	SPLA LES PORTES DU TARN (SPLA 81)	Spla	2012		Opération d'aménagement
SPL TRIGONE	SPL TRIGONE	Spl	2012		Gestion des déchets
SPL RIN	SPL RESEAUX D'INFRASTRUCTURES NUMERIQUES	Spl	2013		Gestion des communications électron. et audiovis.

NORD-PAS-DE-CALAIS

EURAILLE	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE EURAILLE	Spl	1990		Opération d'aménagement
SPLTISA	SPL DES TRANSPORTS INTERCOMMUNAUX SAMBRE-AVESNOIS	Spl	1979		Gestion d'un réseau de transport de voyageurs
DELTA 3	DELTA 3	Spla	2001		Opération d'aménagement
SPL TERRES DU PAYS DE MAROILLES	SPL TERRES DU PAYS DE MAROILLES	Spl	2008		Autres activités
LA FABRIQUE DES QUARTIERS	LA FRABRIQUE DES QUARTIERS LILLE METROPOLE SPLA	Spla	2010		Opération d'aménagement
SPAD - SOCIETE PUBLIQUE DE L'AGGLOMERATION DUNKERQUOISE	SOCIETE PUBLIQUE DE L'AGGLOMERATION DUNKERQUOISE	Spla	2010		Opération d'aménagement
SPL EURATECHNOLOGIES	SPL EURATECHNOLOGIES	Spl	2011		Autres activités
SPL EXPLOITATION VELODROME DE ROUBAIX	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE DE GESTION DU VELODROME COUVERT REGIONAL A ROUBAIX	Spl	2012		Gestion d'équipements de loisirs

SIGLE	RAISON SOCIALE	RÉGIME JURIDIQUE	DATE DE CRÉATION	SECTEUR PRINCIPAL	DOMAINE PRINCIPAL
SPL DE LA PEVELE	SPL POUR LA GESTION ET L'EXPLOITATION DE LA SALLE OMNISPORTS PEVELE ARENA ET DU CENTRE CULTUREL LE PACBO A ORCHIES	Spl	2012		Gestion d'équipements culturels
STAD	SOCIETE DE TRANSPORTS DE L'ARRONDISSEMENT DE DOUAI	Spl	2013		Gestion d'un réseau de transport de voyageurs
SPL DU CENTRE AQUATIQUE INTER-COMMUNAL DE SAINT AMAND LES EAUX	SPL DU CENTRE AQUATIQUE INTERCOMMUNAL DE SAINT AMAND LES EAUX	Spl			Gestion d'équipements culturels
CINOS	SPL CINOS	Spl	2013		Gestion d'équipements culturels







PAYS DE LA LOIRE

STRAN	SOCIETE DES TRANSPORTS DE L'AGGLOMERATION NAZAIRIENNE	Spl	1984		Gestion d'un réseau de transport de voyageurs
LA CITE NANTES EVENTS CENTER	LA CITE LE CENTRE DES CONGRES NANTES	Spl	1991		Développement territorial et tourisme d'affaires
SAUMUR AGGLO BUS	SPL SAUMUR AGGLO BUS	Spl	1978		Gestion d'un réseau de transport de voyageurs
NANTES METROPOLE AMENAGEMENT	NANTES METROPOLE AMENAGEMENT	Spl	1988		Opération d'aménagement
SAMOA	SOCIETE D'AMENAGEMENT DE LA METROPOLE OUEST ATLANTIQUE	Spl	2003		Opération d'aménagement
LE VOYAGE A NANTES	LE VOYAGE A NANTES	Spl	2011		Gestion d'équipements culturels
SPR DES PAYS DE LA LOIRE	SPR DES PAYS DE LA LOIRE	Spl	2009		Pépinières d'entreprises, technopoles, parcs d'activités
SPL 2A	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE ANGERS AGGLOMERATION	Spl	2010		Opération d'aménagement
SPLA DE L'ANJOU	SPLA DE L'ANJOU	Spla	2010		Opération d'aménagement
SOPRAF	SOCIETE PUBLIQUE REGIONALE ABBAYE DE FONTEVRAUD	Spl	2010		Gestion d'équipements de loisirs
ANTONNIERE SERVICES PLUS	ANTONNIERE SERVICES PLUS	Spl	2011		Gestion de crèche
LOMA	LOIRE OCEAN METROPOLE AMENAGEMENT	Spla	2011		Opération d'aménagement
SPL ARN	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE ANGERS RIVES NOUVELLES	Spl	2012		Opération d'aménagement
AGENCE DE SERVICES AUX COLLECTIVITES LOCALES DE VENDEE	AGENCE DE SERVICES AUX COLLECTIVITES LOCALES DE VENDEE	Spl	2012		Opération d'aménagement
AGENCE DES TERRITOIRES DE LA SARTHE	AGENCE DES TERRITOIRES DE LA SARTHE	Spl	2013		Pépinières d'entreprises, technopoles, parcs d'activités
PAYS DE LA LOIRE ENVIRONNEMENT ET BIODIVERSITE	SPL PAYS DE LA LOIRE ENVIRONNEMENT ET BIODIVERSITE	Spl	2013		Gestion d'équipements de loisirs
LOIRE ATLANTIQUE DEVELOPPEMENT	LOIRE ATLANTIQUE DEVELOPPEMENT	Spl	2013		Opération d'aménagement
SAUMUR AGGLOPROPRETE	SAUMUR AGGLOPROPRETE	Spl	2013		Gestion des déchets
SONADEV TERRITOIRES PUBLICS	SONADEV TERRITOIRES PUBLICS	Spl	2013		Opération d'aménagement
SPL ATLANTIA	SPL ATLANTIA	Spl	2013		Développement territorial et tourisme d'affaires
LAVAL SPLA	LAVAL SOCIETE PUBLIQUE DE LAVAL ET DE L'AGGLOMERATION	Spl	2013		Opération d'aménagement

PICARDIE					
SAO	SOCIETE D'AMENAGEMENT DE L'OISE	Spla	1960		Opération d'aménagement
ADTO	ASSISTANCE DEPARTEMENT POUR LES TERRITOIRES DE L'OISE	Spl	2011		Opération d'aménagement
SPL LE TIGRE	SPL - SOCIETE DE PROMOTION DU COMPIEGNOIS ET D'EXPLOITATION DU TIGRE	Spl	2013		Développement territorial et tourisme d'affaires

POITOU-CHARENTES					
SGNFE	SOCIETE DE GESTION DE LA NOUVELLE FABRIQUE ECOLOGIQUE	Spl	2011		Opération d'aménagement
PCAP	POITOU-CHARENTES AUTO-PARTAGE	Spl	2012		Autres activités
PFP LA ROCHELLE-RE-AUNIS	POMPES FUNEBRES PUBLIQUES LA ROCHELLE RE-AUNIS	Spl	2012		Gestion d'équipements funéraire
SOCIETE PUBLIQUE LOCALE DES EAUX DU CEBRON	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE DES EAUX DU CEBRON	Spl	2013		Autres activités
SPLA GAMA	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE D'AMENAGEMENT DU GRAND ANGOULEME MOBILITE AMENAGEMENT	Spla	2013		Opération d'aménagement

PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR					
SPL SOPHIA	SOCIETE D'AMENAGEMENT DE CONSTRUCTION ET DE GESTION D'EQUIPEMENTS SOPHIA	Spl	1990		Opération d'aménagement
AREA PACA	AGENCE REGIONALE D'EQUIPEMENT ET D'AMENAGEMENT PROVENCE ALPES COTE D'AZUR	Spla	1987		Construction
GRASSE DEVELOPPEMENT	SPL GRASSE DEVELOPPEMENT	Spl	1975		Opération d'aménagement
SEMIDEP-CIOTAT	SEMIDEP-CIOTAT	Spl	1995		Opération d'aménagement
SPLA PAYS D'AIX TERRITOIRES	SPLA PAYS D'AIX TERRITOIRES	Spla	2010		Opération d'aménagement
SOLEAM	SOCIETE LOCALE D'EQUIPEMENT ET D'AMENAGEMENT DE L'AIRE MARSEILLAISE	Spl	2010		Opération d'aménagement
TERRA 13	TERRA 13	Spl	2010		Opération d'aménagement
SPLV	SPL VILLEFRANCHOISE	Spl	2010		Opération d'aménagement
SPL TE	TOURISTIQUE ET EVENEMENTIELLE DU PAYS DE MARTIGUES	Spl	2012		Développement territorial et tourisme d'affaires
ANTHEA	THEATRE COMMUNAUTAIRE D'ANTIBES	Spl	2012		Gestion d'équipements culturels
L'EAU DES COLLINES	L'EAU DES COLLINES	Spl	2013		Gestion de réseau d'eau et d'assainissement
SPL AA	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE ANTIPOLIS AVENIR	Spl	2013		Opération d'aménagement
SPL FACONEO	SPL DU PAYS D'AUBAGNE ET DE L'ETOILE POUR L'AMENAGEMENT ET LA CONSTRUCTION	Spl	2013		Opération d'aménagement
SPL COTE D'AZUR AMENAGEMENT	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE COTE D'AZUR AMENAGEMENT	Spl	2013		Opération d'aménagement
SEGRIM	SOCIETE D'ECONOMIE MIXTE DE LA VILLE DE GRIMAUD	Spla	1988		Opération d'aménagement
SPLM	SPL MEDITERANEE	Spla	2010		Opération d'aménagement

SIGLE	RAISON SOCIALE	RÉGIME JURIDIQUE	DATE DE CRÉATION	SECTEUR PRINCIPAL	DOMAINE PRINCIPAL
TPMA	SPLA TPM AMENAGEMENT	Spla	2010		Opération d'aménagement
LA CRAU CARQUEIRANNE	LA CRAU CARQUEIRANNE	Spl	2011		Gestion d'équipements de loisirs
ID 83	INGENIERIE DEPARTEMENTALE 83	Spl	2011		Autres activités
SPL DES TRANSPORTS PUBLICS URBAINS DU GRAND AVIGNON	SPL DES TRANSPORTS PUBLICS URBAINS DU GRAND AVIGNON	Spl	2011		Gestion d'un réseau de transport de voyageurs
SAGEP	SOCIETE D'AMENAGEMENT ET DE GESTION PUBLIQUE	Spl	2012		Opération d'aménagement
SPL DU COMTE DE PROVENCE	SPL DU COMTE DE PROVENCE	Spl	2012		Opération d'aménagement

RHONE-ALPES					
SAGES	SPLA (SOCIETE PUBLIQUE LOCALE D'AMENAGEMENT) SAGES	Spla	1989		Opération d'aménagement
MONTELMAR-SESAME DEVELOPPEMENT	SPL MONTELMAR-SESAME DEVELOPPEMENT	Spl	1992		Opération d'aménagement
SEGAPAL	SPL DE GESTION DES ESPACES PUBLICS DU RHÔNE AMONT	Spl	1979		Gestion d'équipements de loisirs
LYON CONFLUENCE	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE	Spl	1999		Opération d'aménagement
SARA	SOCIETE D'AMENAGEMENT DU RHONE AUX ALPES	Spla	2011		Opération d'aménagement
ISERE AMENAGEMENT	ISERE AMENAGEMENT	Spl	2010		Opération d'aménagement
SPL OTMC	SPL OFFICE DE TOURISME MANDRIN CHAMBARAN (SPL OTMC)	Spl	2011		Développement territorial et tourisme d'affaires
CAP METROPOLE	CAP METROPOLE	Spl	2012		Opération d'aménagement
SPLA INOVATION	SPLA PORTES DU GRESIVAUDAN INOVATION	Spla	2012		Opération d'aménagement
SUD RHONE ALPES DEPLACEMENTS DROME ARDECHE	SUD RHONE-ALPES DEPLACEMENTS DROME ARDECHE	Spl	2012		Gestion d'un réseau de transport de voyageurs
SPLS	SOCIETE PUBLIQUE LOCALE DE LA SAVOIE	Spl	2012		Opération d'aménagement
SPL EFFICACITE ENERGETIQUE OSER	SPL EFFICACITE ENERGETIQUE	Spl	2013		Gestion des réseaux et des services de l'énergie
SPL OZ-VAUJANY	SPL OZ-VAUJANY	Spl	2013		Gestion d'équipements touristiques
CAP 3B AMENAGEMENT	CAP 3B AMENAGEMENT	Spl	2013		Opération d'aménagement
OFFICE DE TOURISME ET DES CONGRES DE VALENCE AGGLOMERATION SUD RHONE ALPES	OFFICE DE TOURISME ET DES CONGRES DE VALENCE AGGLOMERATION SUD RHONE ALPES	Spl	2011		Développement territorial et tourisme d'affaires
EAU DE GRENOBLE	EAU DE GRENOBLE	Spl	2014		Gestion de réseau d'eau et d'assainissement
O DES ARAVIS	O DES ARAVIS	Spl	2014		Gestion de réseau d'eau et d'assainissement
SFPSECA	SERVICE FUNERAIRE PUBLIC DE SAINT-ETIENNE ET DES COMMUNES ASSOCIEES	Spl	2014		Gestion d'équipements funéraires
OFFICE DE TOURISME DU PAYS DE L'HERMITAGE ET DU TOURNOAIS	OFFICE DE TOURISME DU PAYS DE L'HERMITAGE ET DU TOURNOAIS	Spl	2013		Développement territorial et tourisme d'affaires



Spl
et

DYNAMIQUES
TERRITORIALES

Credit photo : Fotolia, , CTS-Accent Visuel 2012/Jean Hauesser, Jérôme Chabanne, Gregory Wait, Frédéric Proust/AdCF, Jean-Claude Pattacini, Marc Barani, G. Nicolle, Floriom, Lamballe communauté, Ouest Médias pour la Région Pays de la Loire, Guy TOUBLANC, STX France, Eau du Ponant, Georges Xuereb, Nancy Tourisme, Olivia Schreck, CDG22, F. Evin, DR Mairie de Martigues



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

lesepl.fr



AdCF
22 rue Joubert
75009 Paris
Tél.: 01 55 04 89 00
Fax: 01 55 04 89 01
adcf@adcf.asso.fr

adcf.org

