

Vincent Fuster

Président directeur général

Bernard Bletton

Directeur général délégué, Sedia BFC



© Sedia BFC



© Sedia BFC

Vincent Fuster
Président directeur général

Bernard Bletton
Directeur général délégué

« IL FAUT CONTINUER À CONSTRUIRE...
NOTAMMENT EN CENTRE-VILLE. POUR LIMITER
LES DÉPLACEMENTS ET RENDRE LES TERRES À
LEUR RÔLE ORIGINEL, AGRICULTURE ET PAYSAGE. »

Société d'économie mixte implantée à Besançon, Sedia se concentre depuis 2018 sur la rénovation des centres-villes en tant qu'ensemblier, aménageur et investisseur. Vincent Fuster, président directeur général, et Bernard Bletton, directeur général délégué, ont pour ambition d'intensifier les partenariats et l'innovation afin de tenter de résoudre la problématique du financement des opérations et, par extension, de lutter contre l'expansion urbaine.

Née dans les années 1960, détenue à 53 % par des collectivités, Sedia présente deux particularités. *« Elle intervient sur trois départements, Doubs, Haute-Saône et Jura, explique Vincent Fuster, et elle a constitué, avec l'accord des collectivités actionnaires, un collectif d'entreprises publiques locales au service de l'intérêt général. Les élus proches du terrain maîtrisent donc la gouvernance de leurs outils et des opérations, tout en bénéficiant de tous les métiers du développement local, et Sedia maîtrise ses risques en les compartimentant, tout en étant capable d'assurer la responsabilité globale d'un projet important. »*

La société d'économie mixte (Sem) se positionne ainsi comme centre de ressources au service de ce collectif (appelé la Grappe) – patrimoniales, SPL^[1], filiales et GIE^[2] –, dont la mission est de réaliser des opérations dans trois domaines d'activité : l'aménagement, la construction et la gestion.

« Nous aidons toutes les collectivités, quelle que soit leur taille, à développer leur territoire. Pour autant, comme nous ne sommes pas en zone tendue, il est difficile de faire émerger des opérations là où les opérateurs privés ne sont pas instinctivement présents. Notre principe est alors d'animer le réseau grâce à nos cinq Sem patrimoniales, qui nous permettent de porter des actifs économiques, commerces, bureaux, industries... Au total, nous louons et gérons 250 000 m². » Coquilles vides ou avec très peu de personnel, ces patrimoniales s'appuient sur les ressources humaines de Sedia pour le développement des projets, la gestion administrative et locative.

Pour les opérations importantes, Sedia aide les collectivités à créer des sociétés de projets spécifiques, des SPL en général. *« Les élus doivent*

être près du terrain et donc articuler des outils sur un périmètre réduit pour bien les maîtriser. Là aussi, ces sociétés ont peu ou pas de personnel. Elles s'appuient sur Sedia pour l'animation, le développement des projets, et bénéficient, alors qu'elles ont une échelle d'intervention assez faible, de l'économie d'échelle et des compétences multiples d'une société macro. »

Le troisième axe de Sedia est celui de filiales privées formées au fur à mesure des projets, essentiellement des projets de promotion immobilière, habitat, bureaux ou projets mixtes. Sept SCCV^[3] ont de cette façon été créées avec des promoteurs partenaires ou avec des banquiers, selon le contexte de chaque opération, d'autres sont en gestation.

Enfin, Sedia partage des ressources avec d'autres EPL : un GIE manage les fonctions supports (comptables, juridiques, commerciaux), et un second GIE, à l'échelle de la grande région, manage l'expertise pour les acquisitions foncières, les développements immobiliers et les questions environnementales et énergétiques.

Cet ensemble compte 75 personnes, des administrateurs publics et privés, près de 67 millions d'euros de fonds propres, 22 millions d'euros de chiffre d'affaires et 120 millions de volume d'opérations annuel.

« Notre rôle, sur la question de la revitalisation des centres-villes, est de trouver des solutions opérationnelles dans un processus qui n'est pas industrialisable, continue Bernard Bletton. Les collectivités, souvent avec l'aide du conseil départemental qui les assiste en amont sur leurs projets, nous sollicitent avec une programmation type. Nous menons alors un diagnostic et nous analysons le projet au niveau de la collectivité et de son centre-ville, en intégrant les questions d'environnement, de mobilité...

Les obstacles arrivent généralement lors de la deuxième phase, lorsque nous dégageons le mode opératoire. La principale difficulté des opérations de centre-ville/centre-bourg est d'inverser la mécanique habituelle qui consiste à faire de l'expansion urbaine, en proposant une procédure contracyclique et contrenature qui ne va pas au plus simple, mais qui décide de reconquérir des espaces délaissés plutôt que d'aménager des terrains vierges. Ce qui est évidemment plus coûteux. Les terrains et les immeubles disponibles ne

sont pas gratuits, ils se révèlent la plupart du temps pollués ou associés à des contraintes lourdes, et le voisinage de proximité soulève des questions juridiques, environnementales et de concertation. Il nous faut par conséquent trouver les acteurs efficaces pour ces opérations qui sont beaucoup plus exigeantes que des opérations d'expansion urbaine. »

Une fois cette équation résolue, le montage est défini. Sedia opère alors soit directement, soit en collaboration avec les opérateurs les plus adaptés, soit leur transmet le dossier.

Elle intervient sous convention, mandat d'étude, ou mandat lorsque les collectivités conservent la maîtrise d'ouvrage sur les équipements publics. Elle peut aussi conduire les opérations en concession d'aménagement, processus récurrent et facilitant, ou en propre. Elle s'appuie la plupart du temps sur des ORT^[4] qui accompagnent souvent ces opérations en cœur de ville et qui permettent de contrebalancer quelque peu les contraintes des sites complexes.

DES OPÉRATIONS EN CŒURS DE VILLE VITALES, MAIS DIFFICILES À FINANCER

Dès 2018, Sedia inscrivait dans son plan stratégique la volonté d'accompagner les collectivités dans la revitalisation de leur centre-ville ou de leur centre-bourg. La Sem était donc prête à l'arrivée du dispositif Action Cœur de ville.

« Nous les avons déjà écoutées, reprend Vincent Fuster. Dès l'application du programme Action Cœur de ville, nous avons rencontré les élus et les chefs de projets de villes signataires, Besançon, Dôle, Lons-le-Saunier, Montbéliard et Vesoul. Notre objectif est d'être présent à leurs côtés, de voir ce que nous pouvons apporter, comment travailler ensemble. Les réponses sont différentes selon les collectivités et leurs besoins. Nous avons par exemple été immédiatement intégrés au comité de pilotage à Besançon, nous travaillons sur la rénovation de centre-ville de Montbéliard, et nous nous adaptons aux intentions et au planning des autres villes. »

Réanimer le centre-ville historique de Besançon, c'est l'ambition du

programme de rénovation du site Saint-Jacques, un hôpital bâti au XVII^e siècle aujourd'hui fermé. Objectifs : ouvrir le lieu à tous les Bisontins, créer de l'activité économique et culturelle, implanter un grand parc urbain.

« En avril 2017, raconte Bernard Bletton, le CHU^[5] propriétaire du site lance une consultation d'opérateurs privés en vue de sa cession (hors espaces et équipements publics) pour réaliser un projet immobilier et urbain en secteur sauvegardé sur un périmètre de sept hectares. La collectivité, qui fait partie du jury aux côtés du CHU, demande aux trois opérateurs concourant de nous associer au projet. Nous l'avons donc travaillé avec eux pour les assister à proposer la meilleure forme opératoire. Adim Vinci l'ayant emporté, nous allons co-intervenir via la création d'une société de projet tenue à 60 % par Vinci, 20 % par Sedia et 20 % par la Banque des Territoires. L'idée est de conserver une minorité de blocage. »

Le programme, réparti sur près de 60 000 m², comprend une partie habitat (logements et résidences étudiante, senior et de co-living), une partie économique (village de l'innovation, commerces, hôtellerie, restauration...) et des équipements publics pour la plupart gérés en maîtrise d'ouvrage par Grand Besançon Métropole. Notamment une bibliothèque d'agglomération et universitaire, d'un budget de 60 millions d'euros dont la maîtrise d'œuvre vient d'être attribuée à Pascale Guédot associée à Amiot-Lombard, ainsi qu'un centre de congrès encore à l'étude.

L'écoquartier Viotte, lui, est né de la volonté de la ville de Besançon de poursuivre l'aménagement autour de la gare et de son pôle d'échange multimodal, et de conserver les agents de l'État et ceux de la région, tout en exploitant une friche de la Sernam abandonnée depuis longtemps. Un ensemble de 44 000 m² de locaux tertiaires et d'habitat pour lequel Sedia exploite toutes les compétences des entreprises de la grappe et tous les outils d'une Sem : rachat du terrain à la SNCF, aménagement, promotion, maîtrise d'ouvrage, gestion locative, afin d'accueillir des fonctions administratives, 1 100 agents, un restaurant inter administratif et des commerces. Un écoquartier exemplaire au niveau environnemental, son label HQE^[6] a déjà été certifié excellent.

« Mettre en place une stratégie foncière pour favoriser la mutation des espaces souvent industriels qui restent à acquérir, réfléchir au maillage végétal entre les faubourgs et le centre-ville, font également partie de nos activités, confirme Bernard Bletton. Animer ces espaces intermédiaires entre les nouveaux quartiers faits de lotissements peu denses et les centres-villes qui ont conservé une certaine concentration d'habitat est nécessaire. La requalification de son tissu industriel est par exemple l'un des grands enjeux de l'agglomération du Pays de Montbéliard sur les quinze prochaines années. Ce qui signifie trouver une issue à ces sites délaissés par Peugeot et ses sous-traitants, des surfaces polluées de 1 à 50 hectares, avec parfois une trace architecturale intéressante. La question de taille est leur valorisation foncière, car ces grands groupes ne veulent pas les laisser pour l'euro symbolique. Nous sommes donc là aussi face à une équation financière difficile à résoudre. C'est la raison pour laquelle nous tentons de bâtir des partenariats, comme pour le programme Rives du Doubs à Valentigney qui devrait servir de test à ces transformations. »

Sedia a remporté, au sein d'une équipe pilotée par Pays de Montbéliard Agglomération, ce projet de requalification d'une friche de trois hectares à transformer en habitat dans le cadre d'un concours Territoires d'innovation. La Sem travaille sur deux thématiques, les partenariats et l'innovation, cette dernière à travers la question de l'hydrogène, voire de l'hydroélectricité. *« Nous espérons des subventions et des aides, puisque ces opérations ont du mal à s'équilibrer d'elles-mêmes. Mais nous savons que ce ne sera pas simple. Le vrai risque de ces projets en cœur de ville est ne pas sortir assez vite, du fait de leur faisabilité compliquée. »*

Sedia estime par ailleurs avoir un rôle à jouer dans les centres-bourgs. *« Les villes moyennes sont dotées de services techniques, elles peuvent engager des réflexions et des opérations, précise Vincent Fuster. Mais les centres-bourgs sont plus démunis. Or, maintenir l'activité au cœur des communes est un enjeu majeur pour les élus. Et une priorité pour Sedia. »*

EXPLOITER LE FONCIER EXISTANT, UN ATOUT DES CENTRES-VILLES À DÉFENDRE

Sedia plaide pour la diminution de l'expansion foncière en incitant à reconstruire la ville sur la ville, un point aujourd'hui à l'ordre du jour dans beaucoup de structures d'aménagement.

« Depuis l'après-guerre, commente Bernard Bletton, nous consommons en France la superficie d'un département tous les dix ans. Le réchauffement climatique est en partie lié à cette expansion sans fin. Il est évident que nous ne pourrions pas continuer ainsi. Si on regarde l'histoire du monde depuis 2 000 ans, on voit que la parenthèse du XX^e siècle est assez atypique et constitue un accident au sens statistique. Il faut donc d'une manière ou d'une autre reconsidérer les paramètres. Cela ne signifie pas qu'il faut tout arrêter d'un seul coup. Nous pensons qu'il faut continuer à construire... notamment en centre-ville. Pour limiter les déplacements et pour rendre les terres extérieures à leur rôle originel, agriculture et paysage. »

« À Besançon, relate Vincent Fuster, la première ceinture est devenue inabordable pour des gens aux revenus moyens. Alors ils partent construire une maison à 25 kilomètres du centre-ville. Ils ont deux voitures, et quand les enfants grandissent, ils rejoignent trois ou quatre fois par semaine le centre-ville pour les activités sportives, culturelles, etc. Il y a là un problème qui n'apparaissait pas quand les zones pavillonnaires s'étendaient dans un périmètre de 5 kilomètres. D'autre part, pour un même résultat, un programme réalisé à l'extérieur de la commune consomme sept à huit fois plus de foncier qu'en centre-ville. Cela devient un vrai problème de société, un questionnement pour toutes les collectivités, quelle que soit leur orientation politique. »

« Même s'il ne relève pas directement de notre compétence, ajoute Bernard Bletton, notre principal souhait est de trouver des réponses économiques pour reconstruire la ville sur elle-même, sans que ce soit plus coûteux que d'aménager du foncier en périphérie. C'est vraiment important. Si nous voulons inverser cette mécanique qui va vers le plus facile, l'extension urbaine, si nous voulons arriver au Zéro artificialisation nette (ZAN), il

faudra faire évoluer le modèle réglementaire français et innover sur le volet financier. Il faut flécher les aides de l'Europe, de l'État, de la région, à partir desquelles on pourra aller chercher des opérateurs privés qui, aujourd'hui, ne se précipitent pas sur ces projets qui demandent du temps d'ingénierie et qui sont en général à marge faible. »

C'est pourquoi Sedia a déjà engagé un travail de réflexion avec la Banque des Territoires dans l'objectif de définir des actions et de fiabiliser des solutions.

« Nous incitons les élus à avoir une vision globale de leur centre-ville/centre-bourg, témoigne Vincent Fuster, plutôt que de mener des opérations ponctuelles sur un bâtiment ou sur un secteur. De tenir compte de toutes les composantes, habitat, commerce, transport, urbanisme, espace public, rénovation énergétique, et pas uniquement celles du logement ou du commerce. Même s'il est nécessaire de prévoir un phasage des opérations plus long, du fait d'engagements financiers conséquents. Même s'il faut réaliser un important travail sur les montages administratifs et sur les partenariats avec les acteurs publics et privés, État, région, département, collectivités locales, Action Cœur de ville, Anah^[7], Action Logement, banques, bailleurs sociaux, promoteurs. Sans compter l'ingénierie financière, point qui mérite peut-être d'ailleurs le plus gros effort à faire.

Il nous faut imaginer des solutions intelligentes et surtout concurrentes à l'extérieur. Avec la volonté de restructurer la ville, d'imaginer le retour et la concentration de l'habitat en ville pour réduire considérablement la consommation de foncier. Le modèle que nous avons construit n'est pas pérenne. Nous devons en inventer un autre. Et comme toujours, il faut trouver la bonne mesure... »

[1] Société publique locale

[2] Groupement d'intérêt économique

[3] Société civile de construction vente

[4] Opération de revitalisation territoriale

[5] Centre hospitalier universitaire

[6] Haute qualité environnementale

[7] Agence nationale pour l'amélioration de l'habitat



La reconstruction du CHU Saint-Jacques R&R
©Reichen et Robert & Associés



Le mail de l'écoquartier Viotte
Métr+Associés©Cyrille Thomas



Gare Besançon Viotte
Métr+Associés@Cyrille Thomas

« NOUS PENSONS QU'IL FAUT CONTINUER
À CONSTRUIRE... NOTAMMENT EN CENTRE-
VILLE. POUR LIMITER LES DÉPLACEMENTS
ET POUR RENDRE LES TERRES EXTÉRIEURES
À LEUR RÔLE ORIGINEL, AGRICULTURE ET
PAYSAGE. »