

(1)

Note de Nicolas BERTZ (ancien  
président de l'ARSCET à  
l'occasion de l'arrivée d'un  
nouveau DG  
à la SCET  
(2021)

# HISTOIRE DE LA SCET

## INTRODUCTION :

Pour comprendre l'histoire de la création des filiales de la CDC, et singulièrement celle de la SCET, au début des années 1950 il faut se remémorer le contexte économique et social de l'époque.

Après la 2ème guerre mondiale la France change de modèle économique. Pays rural, elle s'industrialise avec comme corollaire un besoin important de main d'œuvre. Le monde rural qui se modernise (mécanisation, regroupement des exploitations) n'a plus besoin d'autant de main d'œuvre : c'est la 1ère phase de l'exode rural.

Or pour accueillir cette migration intérieure les villes moyennes ou grandes manquent de logements ; la crise de 1929 avait freiné la construction, la 2ème guerre mondiale avait entraîné de nombreuses destructions. Devant cette pénurie et face à l'envol des loyers le gouvernement va voter en 1948 une loi qui les bloque et freine la mobilité. Cette loi, utile dans l'instant, a 2 conséquences :

- Les propriétaires de logements locatifs ne peuvent plus, faute de ressources, entretenir leur patrimoine
- Les investisseurs sont frileux pour investir dans la pierre.

Elle connaît également le boom démographique d'après-guerre, qui va encore accroître le besoin de logements nouveaux.

En ce début des années 50, plus de 100.000 personnes vivent dans d'immenses bidonvilles (Nanterre, Noisy le Grand, Argenteuil, Champigny sur Marne, Saint Denis, sur les fortifs : futur périphérique autour de Paris). Des centaines de milliers d'autres vivent dans des logements insalubres principalement dans les communes de banlieue des grandes métropoles, mais aussi dans les quartiers anciens de grandes villes comme Paris, Lyon ou Marseille etc...

L'hiver 1954 est particulièrement rigoureux. Un enfant meurt de froid dans l'un de ces bidonvilles et l'abbé Pierre lance le 1er février 1954 un appel

pour mobiliser les français et venir en aide à tous ces malheureux en quête de logements.

Le gouvernement français est interpellé. Il va demander à la Caisse des Dépôts et Consignation de s'investir sur ce dossier. Il avait nommé en 1953 un nouveau Directeur Général à la tête de la CDC pour « réveiller la belle endormie » : Mr Bloch- Lainé.

Ce dernier va faire appel à un polytechnicien de talent Léon Paul Leroy qui va créer le 11 janvier 1954 la Société Centrale Immobilière de Construction et un an plus tard la Société Centrale pour l'Equipement du Territoire pour produire les terrains et pour construire les logements. Le même homme créera en 1958 la SCET COOP qui deviendra plus tard SCET Inter pour jouer le rôle de la SCET et de la SCIC tant dans les DOM/TOM qu'en Afrique du Nord et Afrique Noire principalement.

A noter que L.P. Leroy sera pendant de nombreuses années (jusqu'en 1979) Président tant de la SCIC que de la SCET.

Pour être complet sur ce chapitre, et même si ces événements interviennent 6 ou 8 ans plus tard, le besoin de logements neufs sera accentué par le retour en France d'un million de réfugiés d'Afrique du Nord à partir de 1962. Pour ne citer qu'un exemple Sarcelles (11.000 logements réalisés par la CIRP, filiale de la SCIC), accueillera nombre de ces réfugiés notamment de confession tant juive que musulmane.

Enfin il ne faut pas oublier l'instauration au sein de la SCET, peu après sa création, de la Direction des Autoroutes et Grands Ouvrages (DAGO), service dédié à l'appui et à la gestion des SEM concessionnaires d'Autoroutes en cours de montage, la création du Service Foncier chargé de libérer les terrains pour permettre leur réalisation, et la création d'une filiale technique spécialisée, le BET SCETAUROUTE.

## **I - 1955-1969 : l'ère des Grands Ensembles**

La création de la SCET s'inscrit dans le cadre du 2ème plan quinquennal (1953/1957) lancé par Jean Monnet qui met la priorité sur le logement principalement social. Pour construire il faut dégager et viabiliser vite du foncier.

Si les SEM ou plutôt les Stadtwerke existent depuis 1885 en Alsace Lorraine, allemande à l'époque, il faut attendre 1926 et les décrets lois Poincaré pour permettre aux collectivités de devenir actionnaires de SEM dans une limite de 40% du capital.

Mr. Bloch-Lainé fera prendre un décret en 1955 qui permet aux collectivités de détenir jusqu'à 65% du capital des SEM. Ce décret marque le véritable envol des Sociétés d'Economie Mixte Locales dont les premières verront le jour en Lorraine, à Rouen, Marseille, Toulouse et IDF, suivies en 1957/1958 par Lyon, St Etienne, Bordeaux, Besançon, Tours, Grenoble etc... (On dénombre environ 300 SEM d'aménagement en 1963).

Les SEM d'aménagement sont en majorité Départementales, voire Interdépartementales (ex : Bretagne) parfois communales ou intercommunales plutôt en IDF.

Le but de leur création, dans l'esprit de la CDC, est de mettre en place des outils opérationnels efficaces, avec des professionnels issus du secteur privé, mais sous direction publique au plus près du terrain.

Les SEML géniale anticipation de la décentralisation ? Oui mais pas dans l'immédiat !

En effet à quelques exceptions près les élus sont peu impliqués dans le processus, même s'ils président les SEM, et ce jusqu'à l'aube de la décentralisation et du désengagement de l'Etat à la fin des années 70.

Les grandes opérations d'urbanisme lancées dans la fin des années 50, début des années 60 : ZUP, ZH, ZI, ZA et RU le sont à l'initiative de l'Etat qui en est le principal financier : de 80 à 100% des infrastructures primaires, de 50% des infrastructures secondaires et qui finance également certains équipements publics (ex : collèges et lycées).

Au travers du FNAFU (prêts CDC bonifiés par l'Etat) et du court terme de la CDC géré par la SCET, il est aussi le banquier des SEM.

Les programmes immobiliers de ces opérations sont à 75% des logements locatifs ou en accession, sociaux aussi, financés par l'ETAT.

Quant à l'urbanisme, confié à des architectes Grands Prix de Rome, il se murmure que beaucoup de projets sont arrêtés dans le bureau de L.P. Leroy et/ ou de François Parfait DG de la SCET pendant toute cette période.

Ajoutons que l'Etat est présent au Conseil d'Administration des SEM où il est représenté par un Commissaire du Gouvernement (Préfet ou Sous-Préfet) ayant pouvoir de s'opposer à certaines décisions.

Le poids de l'Etat se fait sentir jusque dans le choix des promoteurs sociaux.

Par exemple en IDF on imposera l'attribution de droits à construire à l'OPHLM de la Région Parisienne qui a charge de reloger les « exclus » des rénovations menées dans la Capitale. La SCET est également actionnaire et administrateur des SEM.

Durant ces quinze premières années les SEM, outils de terrain, petites équipes d'ingénieurs, chefs de chantier, avec une équipe administrative et financière réduite, épaulées par la SCET qui gère les hommes (paie, formation), les marchés et lettres de commande, la comptabilité, qui assure le relais financier avec la CDC pour la mise en place des emprunts et du court terme, qui apporte une assistance juridique, administrative, technique et parfois procède aux négociations foncières avec un service dédié pour la plupart des cas.

Enfin le directeur de la SEM est le plus souvent un salarié SCET mis à disposition.

Durant ces années la SCET va développer des outils techniques filialisés : BET de conception et de réalisation : Beture, Setame, Serequip, Soprec. La SCET va encourager fortement les SEM à avoir recours à leurs services.

A noter que l'ensemble SCET/SEM (on parle alors de groupe SCET) aura assez rapidement deux concurrents :

- La SAREF (filiale de la Cie Générale des eaux : futur Vivendi) qui développera plutôt des SEM de RU dans les villes à grand pouvoir d'attraction pour y réaliser des logements majoritairement en accession ;
- Les Villes Nouvelles, créées et réalisées directement par l'Etat et ses DDE, au nombre de 9 dont 5 en IDF.

On considère que durant ces quinze années les SEM vont fournir 25% du foncier réglementé (ZUP, ZH, Lotissements).

En cette fin de période apparaissent les premières critiques et difficultés : émergence des problèmes sociaux, manque d'équipements publics (sarcellite) absence de réhabilitation de l'habitat ancien.

Ce premier modèle de SEM doit évoluer.

## II - 1969-1981 : la 1ère grande mutation

Rappel historique : le 1er grand choc pétrolier intervient en 1973 qui conduira à la première crise économique d'après-guerre, ce qui va provoquer de fortes turbulences dans le monde de l'économie mixte et donc la SCET.

Les critiques sur les grands ensembles vont porter atteinte à l'image des SEM. L'Etat décide de mettre fin aux ZUP et met en cause les tours et les barres. Il en profite pour se dégager des obligations financières qui lui incombaient dans la procédure ZUP.

Cette orientation est renforcée par la loi de 1977 sur le financement du logement qui adopte le principe du financement « de la personne » en substitution à celui « de la pierre ».

Au quantitatif des années précédentes on cherche à substituer le qualitatif. Les documents et projets d'urbanisme doivent intégrer les études d'impact, s'inscrire dans de nouveaux documents d'urbanismes (POS et bientôt PLU), ZIF, FAU.

Les nouvelles opérations d'aménagement, plus petites, seront réalisées dans le cadre des Zones d'Aménagement Concertées intégrant la programmation et le financement de tous les équipements publics et privés nécessaires à une bonne qualité de vie. Certaines grandes opérations seront remises en cause (ex : la ZH de Verrières le Buisson, 2.500 logements, deviendra une zone pavillonnaire de 420 logements).

L'habitat individuel devient une nouvelle priorité. Les majors du BTP vont réaliser de grands ensembles de pavillons « les chalandonettes » du nom du ministre de l'Equipement de l'époque Mr Chalandon.

Le monopole des SEM dans l'aménagement public s'efface. A la fin des années 70 les SEM ne portent plus que 45% des ZAC. Le secteur privé (ZAC Conventionnées 27,5%). Les 27,5% restant sont réalisés soit par les OPAC soit en régie par les collectivités.

La rénovation urbaine, initiée par la loi Malraux de 1962, est relancée par le vote du 10 juillet 1970 de la loi Vivien qui vise à résorber l'habitat insalubre. Ces opérations complexes à monter, qui posent des problèmes de relogement des habitants, des commerces et activités, nécessitent tant en SEM qu'à la SCET des compétences nouvelles.

Rares sont les SEM qui oseront s'y lancer (la 1ère opération RHI est montée par la SEMARG à d'Argenteuil, puis à Sartrouville et Bezons) et qui

apporteront cette compétence au réseau SCET.

On constate aussi une évolution politique qui va se traduire par une prise en charge des outils SEM par les élus locaux qui contestent, surtout après les élections législatives de 1977, l'autorité de l'Etat dans l'aménagement de leur territoire. L'image de marque de la SCET faiblit. Dans la recherche de diversification de leurs activités, de nouveaux produits, les expérimentations partent aussi souvent des SEM qui les initialisent et les animent en associant, autant que possible, les cadres de la SCET sans la SCET comme pour le groupe DAN (Développement et Activités Nouvelles).

La SCET prendra des initiatives intéressantes et importantes :

- Création en 1975 du Département des Services et Ouvrages Publics pour répondre aux demandes formulées par les collectivités et les SEM en matière de gestion des services publics. C'est l'important marché de la Maitrise d'Ouvrage Déléguée qui s'ouvre. C'est l'éclosion des SEM de gestion : Transport, Parkings, Ports de plaisance, Centres de Congrès et de Spectacles, Cinémas, Stations de Sport d'Hiver, traitement des déchets, géothermie, M.I.N. etc... Il apparaît que l'expérience précédemment développée avec la DAGO et SCETAUROUTE sera déterminante.

La SCET va devenir l'incubateur de filiales Transcet, Scetorg, Scet Alpes, Scetauparc, Comdev qui vont ensuite développer leurs activités sans les SEM.

Regroupées par la suite au sein de C3D ces filiales de la SCET vont devenir Compagnie des Alpes, Egis (Scetauroute et Scetorg), Transdev. La SCET et les SEM ont payé le développement sans en toucher les bénéfices !!

- Création par la SCET du réseau des chargés des questions sociales. C'est l'ouverture au dialogue avec la population pour l'associer aux opérations d'urbanisme, pour l'impliquer dans la définition de leurs besoins d'équipements et de fonctionnement des équipements publics.

A la fin des années 70 tous les interlocuteurs SEM/SCET sont conscients qu'il faut investir pour innover et répondre aux demandes des Collectivités Territoriales et de leur population. Mais l'argent manque. De nombreuses

SEM sont en difficultés, celles qui se sont diversifiées sont sous-capitalisées et donc fragilisées. La SCET en subit les conséquences, elle est en difficulté financière ce qui explique cette faiblesse dans le développement, la recherche, l'innovation et la prospection.

Le P.S. prépare les élections présidentielles de 1981 et s'inquiète d'une réforme des SEM que prépare Michel d'Ornano, Maire de Deauville et Ministre de l'Environnement.

Les élus locaux se mobilisent également au travers d'Intersem. Robert Lion, leader du mouvement HLM, marque son intérêt pour la SCET.

François Mitterand est élu à la Présidence de la République en Mai 1981 et nomme Pierre Mauroy, Maire de Lille, 1er Ministre. Robert Lion est son Directeur de Cabinet et, à ce titre, suit les dossiers sur la décentralisation et le projet de loi sur les SEM. François Mitterand charge un élu local : Gaston Deferre de lancer la Décentralisation, ce qui va permettre d'engager le débat sur le rôle des filiales de la CDC.

### III - Réformes et Montagnes Russe 1981/1998

Dans l'effervescence des années la décentralisation est au cœur du débat politique et interpelle l'ensemble SCET/SEM.

Au sein du réseau l'Association des Directeurs de SEM (ADSEM) devient rapidement un interlocuteur de poids incontournable pour la direction de la SCET. Plusieurs cadres, tant de la SCET que des SEM, anciens de l'UNEF, s'engagent en politique comme Charles Josselin (toujours membre de l'ARSEPL), député des Côtes d'Armor, Président de ce Département, plusieurs fois Secrétaire d'Etat, Guy Malandain, Pierre Guidoni, ou seront nommés Préfet comme J.C. Roure.

En juillet 1982 Robert Lion est nommé Directeur Général de la CDC et peu après Président de la SCET. Il crée une commission, présidée par Mr. Lagrange, sénateur maire de Chalons sur Saône, pour réfléchir sur la réforme des filiales techniques de la CDC, principalement la SCIC et la SCET. Une autre commission présidée par Dominique Taddei, député du Vaucluse, va se plonger dans la réforme des Caisses d'Epargne.

La Commission Lagrange inclut des élus des différents bords politiques, des dirigeants des filiales, des directeurs de SEM et deux membres du personnel de la SCIC et de la SCET.

Bien sûr émerge rapidement une vive critique du « centralisme » des filiales qui est aussi, indirectement, une critique du fonctionnement de la CDC... mais on n'ose pas trop critiquer son banquier !

Faut-il casser ces outils ? Non. Il faut déplacer le curseur et donner plus de pouvoirs aux élus locaux ce qui sera acté par la loi du 7 juillet 1983 qui viendra redéfinir la nature et l'objet des interventions des SEML au service des collectivités locales.

Ce texte réaffirme qu'une SEML est une société de droit privé dont la majorité du capital (jusqu'à 80%) est détenu par une ou des collectivités. La SEM est présidée par un élu.

Les collectivités peuvent concéder librement des concessions d'aménagement (L 300-4 du Code de l'Urbanisme), accorder des mandats pour la réalisation et la gestion des ouvrages publics, déléguer le droit de préemption urbain, décider de réaliser des opérations « à risques ».

Entre 1980 et 1995 le nombre de SEM sera multiplié par 2,5. Cette croissance se fait parfois au détriment des SEM de la 1ère génération.

Bernard Brunhes sera l'éphémère successeur de Robert Lion à la Présidence de la SCET car il sera rapidement nommé Président de C3D, holding des filiales techniques de la CDC, avec un ambitieux programme :

- Rapprocher les 2 filiales de terrain SCIC/SCET
- Développer les nouvelles filiales : SCETAUPARC, SCETECAL, SCETAUROUTE, TRANSDEV, issues de la SCET et VVF issu de la SCIC.

Jean Paul Baietto, Directeur de la SADI (Sem de l'Isère) est nommé PDG de la SCET. C'est le premier Directeur de SEM à accéder à ces fonctions.

Il se heurte très vite à un contexte délicat :

Dès 1983 la France subit une grave crise financière puis économique qui se répercute sur l'activité des SEM et en contre coup sur la rémunération de la SCET.

Privée également de ressources récurrentes par la sortie de son giron de plusieurs filiales techniques, dont la rentabilité n'était possible qu'à terme, la SCET ne peut échapper, en 1986, à un premier plan social qui concerne 1/3 environ de ses effectifs.

Et pourtant dans le même temps grâce à l'appui de la CDC, la SCET va se voir confier par l'Etat et d'autres opérateurs quelques opérations phares :

- . L'Arche de la Défense (SAEM Tête Défense)
- . Construction et gestion du Zénith
- . Parking des cars du Grand Louvre
- . Réhabilitation de la Maison des Sciences de l'Homme
- . Stade de France (Sanem)
- . Réalisation et gestion du Centre d'entraînement de l'Equipe de France de football à Clairefontaine
- . Centre Culturel Jean-Marie Djibaou à Nouméa.

Des SEM seront associées à ces opérations.

En 1988 J.P. Baietto part à Lille pour prendre la Direction d'Euralille à la demande de Pierre Mauroy. En 1987 Jacques Brunet est nommé PDG de la SCET.

Dominique Figeat est nommé en 1989 DG puis Président de la SCET.

Il arrive dans un contexte de reprise de l'immobilier et de diversification de l'activité des SEM qui va lui donner pendant 4 ans un espace de respiration de brève durée.

Dominique Figeat, issu de la SCIC qui conteste le rôle prééminent de la SCET auprès des élus, va commencer à positionner la SCET en concurrent des SEM sur certains dossiers. Jean Louis Subileau, nommé DG en 1990, est à la manœuvre pour la mise en place de cette politique qui va tendre les relations avec les SEM.

A cela s'ajoute la nouvelle crise immobilière (1992), le coût élevé de la mise au point du logiciel Renaissance basé sur une informatique lourde et centralisée alors que se développe la micro-informatique.

La SCET replonge dans le déficit et un nouveau plan social est engagé dès 1996 qui conduira au départ d'un nouveau tiers des effectifs en 1997.

#### **IV - 1998 et le début des années 2000 : Quelle Stratégie ?**

La SCET subit un double traumatisme en 1998 :

. Le départ de pas mal d'anciens et la casse de l'esprit de réseau qui était basé sur les méthodes de travail et peut-être surtout sur un réseau d'individus qui se connaissaient bien et savaient se mobiliser en appui aux SEM dans la diversité de leurs expériences professionnelles.

Le rattachement à la SCIC puis à la SNI (2008) est interprété comme la fin programmée de la SCET voire de l'Economie Mixte. En effet les relations entre les 2 filiales n'avaient jamais été cordiales.

La SCET va perdre 23M€ en ce début des années 2000. Le logiciel Renaissance sera bientôt abandonné. Les SEM se tournent vers la micro-informatique et des logiciels mis au point, entre autre, par un ancien de la SCET DOM/TOM ( La Direction DOM/TOM de la SCET qui, exclue du programme Renaissance, avait dès le début des années 90 développé des programmes de gestion sur micro- informatique).

Les SEM et la SCET vont se positionner sur la reconversion des sites industriels, l'économie circulaire, le renouvellement urbain, la création d'Eco Quartiers, la rénovation thermique des bâtiments anciens, l'habitat participatif, les énergies renouvelables, les mobilités durables, les Universités. Les EPL seront souvent à la pointe sur ces thèmes. La SCET, faute de moyens financiers, a du mal à investir à leurs côtés. Et plus grave, quand elle redeviendra bénéficiaire après son rattachement à la SNI, elle versera à son actionnaire 20millios d'euros de dividendes entre 2005 et 2013 d'après les chiffres du rapport de la Cour des Comptes. Ces sommes auraient pu être affectées au développement de la société !!

Dans le même temps la vente de certains actifs se poursuit : DAGO en 2000, l'expertise comptable à ADEXI en 2001.

Le 3 mai 2004 la SCET est rebaptisée Services, Conseils, Expertises, Territoires.

En 2014 la SCET a 798 clients, donc une multitude petits contrats. La Cour des Comptes s'interroge sur la rentabilité de ces contrats. Les EPL représentent encore 75% de la clientèle, les collectivités territoriales 7%, les entreprises publiques le solde. Toujours en 2014 les effectifs sont de 409 personnes dont 96 PMAD.

Pour comprendre les difficultés du réseau EPL/SCET il faut prendre en compte l'évolution du contexte juridique de travail de ces outils :

- En 2003 les mandats de maîtrise d'ouvrage déléguée sont soumis à la mise en concurrence (loi Sapin)
- En 2005 la loi du 20 juillet étend la mise en concurrence aux opérations d'aménagement. La loi ENL du 21 janvier 2006 permet la création de SPLA à capitaux 100% publics qui permet aux collectivités qui le souhaitent de s'affranchir de cette règle de mise en concurrence. Certaines SEM comme Lyon Confluence opteront pour ce nouveau statut et aujourd'hui de nombreuses SEM ont créé des SPL.
- Création de la SCET GE pour gérer les PMAD dont le nombre va chuter.

La SCET va survivre. Quand Stéphane Keïta devient Président en 2015 il est le 7ème Président depuis 1998 (3DG différents entre 2005 et 2015). Cette survie est le fait d'un réseau d'hommes et d'EPL restées vivantes. Mais force est de constater que le lien est fragilisé.

## CONCLUSION :

En 2012 la SCET revient dans le giron de la CDC (filiale directe à 100%). A partir de 2015 Stéphane Keïta va mettre en place une nouvelle stratégie basée sur un développement externe (achat de plusieurs sociétés pour compléter la gamme d'offre du groupe notamment vers les CL), une réduction drastique des coûts de personnel (quasi disparition des représentations régionales, diminution et rajeunissement des effectifs).

Le lien avec les EPL continue à se distendre même si la crise COVID a permis à la SCET de prouver sa capacité de mobilisation et l'intérêt du réseau.

Cette partie de l'histoire de la SCET et des EPL est mieux connue des acteurs actuels. Nous ne la développerons pas.

L'ARSEPL formule simplement le souhait de voir se renouer un dialogue plus fructueux de la SCET et des EPL et de retrouver cette mobilité des personnes entre les entités qui a fait sa richesse depuis 65 ans.