

SOLEAM

FEUILLE DE ROUTE

21 avril 2021

Édito du Président

Depuis 11 ans, les équipes de la SOLEAM œuvrent au quotidien pour servir au mieux les ambitions de ses actionnaires que sont la Métropole Aix-Marseille Provence et les Villes de Marseille, Cassis, La Ciotat, Gémenos et Aubagne. Dans tous les projets menés, qu'il s'agisse de construire, de rénover ou d'aménager, le fil conducteur est d'offrir aux territoires et à leurs habitants des espaces et lieux de vie des plus agréables, en corrélation avec les attentes de notre temps.

Suite au Rapport d'Observations Définitives de la Chambre Régionale des Comptes, la SOLEAM a pris note des remarques et recommandations formulées. Ce rapport fait suite à un examen de ses activités sur la période 2010-2018. Depuis, certains projets ont avancé, le bilan des opérations a évolué et la SOLEAM a engagé un certain nombre d'actions.

Ces actions s'intègrent à la feuille de route que j'ai établie pour la durée de mon mandat. Animé par une volonté de transparence et une dynamique positive, je suis tout à fait disposé à reconnaître les améliorations nécessaires et axes de progression que la SOLEAM doit intégrer pour satisfaire ses ambitions. Fort de mon expérience de maire de secteur, je connais les besoins de proximité, les difficultés au quotidien ainsi que les exigences auxquelles doit répondre la SOLEAM. La nouvelle dynamique est enclenchée. Les équipes ont conscience des axes de progression et mesurent pleinement les attentes des collectivités publiques et des citoyens. Elles sont au travail et plus encore déterminées à atteindre les objectifs qui leur sont fixés par leurs concédants et mandants.

Fidèle à ses valeurs, la SOLEAM s'inscrit dans une nouvelle dynamique mais veut être reconnue pour ce qu'elle est, un acteur engagé au service de l'aménagement des territoires, capable de déployer des compétences multiples, tant sur le plan de l'innovation, en conception comme en réalisation, que sur le plan managérial et la conduite de projet.

Nous voulons poursuivre notre développement sur la Métropole, voire au-delà, servir de nouvelles communes, pour le bien-être de tous.

Nous serions plus critiquables, compte tenu de notre vocation, si nous cédions à la tentation de l'immobilité et aux facilités de l'habitude. Au contraire, nous associons dans chacune de nos actions le meilleur des deux secteurs : la rigueur et le sens du service public d'une part, la force d'innovation et l'agilité du privé d'autre part.

Lionel Royer-Perreaut

1 / La SOLEAM : une structure au service du territoire

1.1 Notre identité - Nos missions

Créée en 2010, la SOLEAM est une société publique locale (SPL) exerçant son activité exclusivement pour le compte des collectivités locales actionnaires. Elles détiennent 100 % de son capital, réparti comme suit : Métropole Aix-Marseille Provence 79,16 %, Ville de Marseille 20 %, Villes de Cassis, La Ciotat, Gémenos et Aubagne 0,21 % chacune.

La SOLEAM engage ses compétences au service des communes membres et de la Métropole. En tant que SPL, elle dispose d'un large champ de missions dans les domaines de l'aménagement et de la réalisation d'équipements publics et peut également intervenir dans le cadre de Délégations de Service Public (DSP).

Outil intégré au service exclusif de ses actionnaires, elle est tributaire des modifications de programme et des évolutions de décisions de ses donneurs d'ordres, parfois inhérentes aux changements de contexte, c'est le cas notamment pour les opérations d'aménagement, programmées sur un temps long et soumises à des procédures administratives réglementaires souvent complexes.

1.2 Nos moyens humains et financiers

La SOLEAM compte actuellement 73 collaborateurs, qui travaillent à la mise en œuvre des opérations qui sont confiées par les collectivités actionnaires sous forme de concessions d'aménagement ou de mandats de maîtrise d'ouvrage. Les équipes sont regroupées autour de la Direction Générale en services fonctionnels, services d'assistance et directions opérationnelles.

Les collaborateurs sont essentiellement des cadres de formation supérieure technique ou juridique : Architecte, Ingénieur, Technicien Bâtiment, Travaux Publics, Urbaniste, Géographe, Juriste, Spécialiste des Marchés Publics, Négociateur Foncier.

Cette large palette de compétences garantit une pluridisciplinarité qui permet une grande souplesse d'adaptation à la complexité des trois métiers de la société : l'Aménagement, la Construction et le Renouvellement Urbain.

2 / Nos métiers et actions au quotidien

2.1 Les métiers de la SOLEAM

La SOLEAM engage ses compétences au service des communes membres et de la Métropole Aix-Marseille Provence et inscrit son objet social dans plusieurs directions : aménager, construire, renouveler.

2.1.1 L'Aménagement

La SOLEAM développe, viabilise et commercialise de nouveaux territoires urbains sous la forme de ZAC, de lotissements ou de concessions d'aménagements.

2.1.2 La Construction

La SOLEAM réalise des équipements publics en tant que maître d'ouvrage délégué, ou assistant maître d'ouvrage, pour le compte de ses actionnaires publics. Elle garantit le respect du programme, de sa qualité, de son coût et des délais. Si la SOLEAM intervient beaucoup dans le domaine des constructions scolaires ou universitaires, elle peut mener tout type de construction dans tous les domaines : culturels, fonctionnels, éducatifs : « de la crèche au crématorium ».

2.1.3 Le Renouveau Urbain

La SOLEAM pilote des opérations de renouvellement urbain en mobilisant séparément ou simultanément les outils incitatifs ou coercitifs d'amélioration et d'aménagement des quartiers de centre-ville.

2.2 Nos projets sur le territoire

- À Marseille
 - Château-Gombert
 - Saint-Just
 - Vallon Regny
 - La Jarre
 - La Capelette
 - Saumaty-Séon
 - La Savine
 - Malpassé
 - Sainte-Marthe
 - Saint-Louis
 - Saint-Mauront
 - Plan d'Aou
 - La Barasse
 - Anse du Pharo
 - Berges de l'Huveaune
 - Grand Centre-Ville (plusieurs pôles sur les 7 premiers arrondissements)

- Ailleurs sur la Métropole
 - Aubagne
 - Cassis
 - Gémenos
 - La Ciotat
 - Marignane
 - Gignac

En dix ans, SOLEAM a œuvré sur de multiples réalisations dans les domaines du logement, de l'immobilier d'entreprises, des espaces et des équipements publics, des voiries et du développement de l'attractivité économique.

Les réalisations suivantes ont notamment été passées sous silence dans le rapport de la CRC :

- Groupe scolaire de la Busserine, 13014 Marseille,
- Hôtel d'entreprise le Carburateur, à la Cabucelle, 13015 Marseille,
- Réhabilitation de deux résidences pour les marins pompiers de Marseille, 13007 et 13008,
- Réalisation de logements dans les Zac Saint Just 13004, Capelette 13010, Sainte Marthe 13014, Château-Gombert 13013.
- Espaces verts et jeux d'enfants au Plan d'Aou, 13016 Marseille.

3 / Détail de la Feuille de Route de la Nouvelle Présidence

3.1 #FaireEnsembleAuServiceDeTous

« La SOLEAM s'inscrit dans une dynamique positive au-delà des clivages stériles. La SOLEAM est un outil technique au service de ses clients, mais ses clients sont à la fois ses collectivités actionnaires mais surtout les administrés de ces territoires. Nous fonctionnons avec efficacité pour le bien vivre commun. »

3.2 Prise en compte des recommandations de la CRC

3.2.1 Positionnement de la SOLEAM par rapport à la nouvelle SPLA d'intérêt national

La SOLEAM souscrit à la recommandation n°1 relative à la création de la SPLA d'intérêt national. Son Conseil d'Administration sera amené à clarifier la stratégie d'entreprise, dans le cadre de son projet de mandature et au regard de l'instauration du plan partenarial d'aménagement (PPA) du centre-ville de Marseille et la création de la SPLA-IN.

La SPLA-IN n'est pas une concurrente au sens premier du terme pour la SOLEAM. Certes elle intervient sur le territoire de l'opération Grand Centre-Ville mais elle peut, conformément au Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT), confier des missions à la SOLEAM comme aux autres intervenants actuels sur le centre-ville : Marseille Habitat, Urbanis-Aménagement, Établissement Public Foncier Régional.

3.2.2 Clôture des concessions à l'arrêt : en cours pour Mardirossian, La Valentine, Le Rouet et à venir pour La Barasse

La SOLEAM souscrit à la recommandation n°2 relative à l'engagement des démarches pour parvenir à la clôture des concessions à l'arrêt. Les démarches ont déjà été engagées pour une clôture en 2021 des concessions Mardirossian, La Valentine et Le Rouet. La SOLEAM demande à la Métropole qu'il en soit de même pour la concession de La Barasse.

3.2.3 Mise en place d'une comptabilité analytique

La SOLEAM prend en compte la recommandation n°3 relative à la mise en place d'une comptabilité analytique des coûts, qui était déjà en projet et qui aura pour conséquence d'améliorer aussi la lisibilité et la communication des résultats par opération.

Elle va engager progressivement la mise en place d'une comptabilité analytique par grands postes pour les nouvelles opérations, afin de permettre la réactualisation de la grille tarifaire et des retours d'expérience sur le déploiement de cette approche méthodologique des coûts.

3.2.4 Modification du mandat de gestion du village de Mourepiane

La SOLEAM prend acte de cette demande, motivée par le fait que la société n'est pas propriétaire du site implanté sur le domaine public maritime et géré par le Grand Port Maritime de Marseille (GPMM), mais qu'elle est seulement bénéficiaire d'une convention d'occupation temporaire (COT).

Pour répondre à cette recommandation, la SOLEAM va engager des démarches avec le GPMM et la Métropole, son actionnaire majoritaire compétent dans le domaine du développement économique, afin d'aboutir à un montage similaire à celui du village d'entreprise de l'Anse du Pharo, pour lequel la SOLEAM s'est vu confier une concession. Les conditions de sortie et/ou de transfert de la convention d'occupation temporaire seront analysées à cette occasion.

3.3 Les grandes orientations de la nouvelle gouvernance

3.3.1 Lancement d'un audit

Il a été acté le lancement d'un audit portant sur les points suivants :

- _L'analyse économique
- _L'analyse organisationnelle
- _L'analyse sur les diversifications possibles des activités

Cet audit a pour objectif de définir les points d'amélioration de la société et d'accélérer son développement.

3.3.2 Le Conseil d'Administration, clé de voûte de la nouvelle gouvernance

Les membres des instances de gouvernance sont à la fois donneurs d'ordre, contrôleurs, actionnaires et élus. Le Conseil d'Administration de la SOLEAM est l'instance qui prend acte et valide les décisions prises par les élus, qui sont également les clients ainsi qu'administrateurs désignés au sein du CA.

La SOLEAM souhaite impulser une nouvelle dynamique, de concert avec sa gouvernance, favorable à l'implication des élus dans la prise de décision, le suivi et la clôture des opérations. Ainsi, le mode de gouvernance est rénové.

Les séances du Conseil d'Administration vont être renforcées dans leur durée et leur niveau d'examen des dossiers.

Des commissions spécifiques seront autant que de besoin mises en place pour avancer sur des sujets précis ou des opérations particulières, à l'image du comité stratégique créé en 2018 et dont l'action sera poursuivie et intensifiée pour réfléchir et prendre des décisions sur l'avenir de la société.

Des missions particulières pourront être confiées à des administrateurs, telle que la mission confiée sur le projet de réseau de chaleur sur Vallon Regny ou la production de logements sur le centre-ville.

3.3.3 La mise en place de programmes pluriannuels d'activités avec les collectivités actionnaires

La SOLEAM souhaite améliorer sa productivité et son organisation et ne plus répondre à la demande de ses collectivités clientes « au fil de l'eau ». C'est pourquoi le Conseil d'Administration demandera à chaque collectivité actionnaire un plan pluriannuel d'activités afin de se donner les moyens de répondre de manière la plus efficace possible aux besoins des opérations confiées.

Les effectifs pourront être adaptés avec anticipation en fonction du programme pluriannuel global d'activités qui sera actualisé régulièrement.

3.3.4 La production de logements dans l'Opération Grand Centre-Ville est un objectif prioritaire

La procédure d'intervention de SOLEAM, concessionnaire, est la suivante :

- Repérage des pôles d'interventions par le concédant,
- Études par SOLEAM,
- Concertation par SOLEAM, sous l'égide du concédant,
- Validation en Comité de Pilotage du concédant
- Réalisation par SOLEAM

Pour l'ensemble des types d'activités de la SOLEAM dans l'OGCV, les objectifs, présentés en comité de pilotage le 15 février 2021 faisant état de 25 pôles prioritaires, dont 17 sont validés et 8 pôles étudiés restent à valider, prévoient :

- 1 100 logements en accession,
- 12 000 m² d'aménagement de locaux d'activités et la création de 9 000 m² de locaux à vocation d'équipement,
- La requalification de 50 650 m² d'espaces publics,
- 132 logements privés à faire réhabiliter (incitation) et 83 immeubles à traiter en parties communes.

La production de logements se fera en propre par SOLEAM ou par cession de foncier à des bailleurs sociaux avec lesquels des partenariats seront mis en place sous l'égide de la Métropole.

Pour mémoire, le programme initial de 1 500 logements a été revu à la baisse à 1 100 en 2015. 125 logements ont été identifiés à fin 2020, L'objectif de production de 679 logements neufs ou réhabilités à fin 2025 est en cours de réalisation, en tenant compte des 285 logements prévus sur la ZAC Flammarion. Pour atteindre le chiffre de 1 100 logements, la Métropole travaille à l'engagement de validation sur de nouveaux pôles.

Par ailleurs, il était évoqué une aide pour la réhabilitation de 2000 logements privés sur le périmètre des 1^{er} et 7^e arrondissements. SOLEAM, à ce jour, n'a été missionnée, par son concédant, que sur une seule Opération Programmée d'Amélioration de l'Habitat (OPAH) portant uniquement sur 5 sites (Coutellerie, Opéra, Korsec, Fonderie Vielle, Mazagran) représentant 200 logements, avec financement ANAH.

Les comités techniques avec les services de la Métropole et de pilotage avec les élus auront une fréquence soutenue pour atteindre ces différents objectifs.

3.3.5 Développement territorial

La SOLEAM a commencé son développement en dehors du territoire historique de l'ex- Communauté Urbaine Marseille Provence Métropole avec l'entrée d'Aubagne au capital en 2016.

Conséquence de l'action engagée par lme Président Lionel Royer-Perreaut, Roquefort-la-Bédoule et très récemment Salon-de-Provence viennent de demander à entrer au capital de la SOLEAM. D'autres pistes de travail sont encore à l'étude.

3.3.6 Développement des compétences

Par recrutement externe et par formation interne, les compétences de la SOLEAM devront se renforcer dans les domaines suivants :

- Développement durable et décarbonation
- Énergies renouvelables
- Rénovation énergétique des bâtiments
- Smart City ou Cités Intelligentes
- BIM et CIM (modélisations 3D des bâtiments et des quartiers)

3.3.7 Mise en place d'un service d'interventions transversales du quotidien

Nous souhaitons développer un service d'intervention rapide pour assurer un haut niveau de service dans les opérations que nous gérons. Il assurera des prestations ciblées et rapides par marchés à bons de commande sur les terrains et immeubles propriétés de la société (propreté, tag, potelets, espaces verts).

Nous voulons répondre efficacement aux attentes des administrés en améliorant très sensiblement les délais de réaction dans toutes les interventions du quotidien.

3.3.8 Accroître nos compétences et nos sources de rémunération

Nous souhaitons proposer à nos clients le développement de Délégations de Services Public. Cette activité autorisée par l'objet social de la SOLEAM permettrait d'assurer la gestion d'équipements ou espaces publics en relation avec les besoins de nos collectivités actionnaires.

3.3.9 Développement de la communication externe et interne

La communication institutionnelle sera renforcée ainsi que la communication projet et de proximité. Nous souhaitons améliorer la lisibilité de notre action sur les territoires sur lesquels nous intervenons et notamment auprès des administrés.

Nous souhaitons également développer le soutien à nos équipes, en interne, trop souvent injustement critiquées.