

Comment la Scet est passée du stade "outillage" au stade "conception/évaluation des politiques publiques" (S. Keïta)

Président-directeur général de la Scet depuis février 2015 Stéphane Keïta a transformé le modèle de cette filiale de la Banque des territoires, ses métiers et ses effectifs. "Nous sommes des outsiders dans le conseil, mais avec de belles ambitions", fait aujourd'hui valoir le dirigeant qui revient pour AEF info sur la façon dont la Scet "a remonté la chaîne de la conception de projets" pour se positionner désormais aussi sur "la conception stratégique et l'évaluation".

AEF info : Comment la Scet a évolué depuis votre arrivée à sa tête il y a presque 5 ans ?



Stéphane Keïta a fait muter la Scet "pour l'accorder avec les nouveaux besoins des territoires, mais aussi avec son propre écosystème, tant dans l'économie mixte, qu'au niveau de la Caisse des Dépôts, son actionnaire." Droits réservés - DR - Jean-Marc Pettina

Stéphane Keïta : Sous l'émergence et l'impact des transitions qui se sont imposées à tous les porteurs de projets – transitions écologique, technologique, démographique, financière avec la contraction des moyens publics, concentrations institutionnelles... - il a fallu remodeler la manière d'envisager le développement territorial... et donc la Scet. La société, qui exerçait principalement dans l'aménagement, l'immobilier, l'ingénierie, a donc fait petit à petit muter son modèle pour l'accorder avec les nouveaux besoins des territoires, mais aussi avec son propre écosystème, tant dans l'économie mixte, qu'au niveau de la Caisse des Dépôts, son actionnaire.

AEF info : Comment avez-vous procédé ?

Stéphane Keïta : Nous avons analysé la totalité des politiques publiques de l'État et des collectivités locales et, sur cette base, nous avons regardé quelles étaient les orientations stratégiques de la Caisse des Dépôts - et depuis mai 2018 de la Banque des territoires - qui s'inscrivaient dans la mise en œuvre de ces politiques publiques. À partir de là, nous avons structuré des expertises pour appuyer notamment les politiques qu'Olivier Sichel [le directeur de la Banque des Territoires] appelle très justement de "lutte contre la fracture territoriale". Par exemple : les programmes "Action Cœur de Ville", "Territoires d'industrie", "Territoires d'innovation de grande ambition", "développement des tiers lieux" et bientôt "Petites villes de demain"...

Pour l'État, c'est une économie de moyens importante et un laboratoire hyper performant qui permet de tester des politiques publiques. C'est un des rôles majeurs du groupe Caisse des Dépôts que d'incuber, puis structurer des

politiques publiques. C'est ce qui s'est passé pour "Cœur de ville". En 2015, par exemple, la Scet a capitalisé des expertises de son réseau à travers quelques colloques sur le thème de la revitalisation des centres bourgs et des centres de villes moyennes ; la Caisse des Dépôts s'est approprié le sujet et a structuré le programme "Ville de demain" avec une vingtaine de collectivités ; en 2017, le nouveau gouvernement a décidé de lancer un vaste programme de politique publique pour 222 villes.

AEF info : Pour opérer le "remodelage" de la Scet, vous avez recruté de nombreux consultants...

Stéphane Keïta : La Scet a ajouté à son socle d'outillage des projets d'aménagement, un socle d'élaboration des projets de territoires. Et, plus récemment, elle a ajouté un nouvel étage qui concerne l'évaluation des politiques publiques : l'évaluation ex ante de l'impact des projets.

Pour simplifier, en quelques années la Scet a remonté la chaîne de la conception de projets. Partant de l'outillage, pour aller vers le montage et elle est désormais aussi dans la conception stratégique et l'évaluation. Pour y parvenir, oui, il faut de nouvelles ressources en termes d'expertise, donc nous avons recruté.

AEF info : Quels profils travaillent aujourd'hui à la Scet ?

Stéphane Keïta : Avant, la Scet recrutait majoritairement des profils issus du monde de l'aménagement et de l'immobilier. Depuis, nous avons été conduits à recruter dans les sphères du conseil (y compris des majors) et des profils issus par exemple de masters urbanisme de Sciences Po. Depuis 5 ans, l'effectif a peu varié, nous sommes toujours à peu près 300, après avoir réalisé 190 recrutements.

Dans la programmation immobilière, alors que nous faisons du bâtimentaire pur et dur, nous avons fait évoluer notre offre vers la stratégie patrimoniale et l'immobilier d'avenir : l'université et l'école de demain, les futures cités administratives de l'État... en fonction de ce que nous anticipons du devenir des usages et des pratiques des populations. Nous sommes appelés à faire de l'évaluation d'impact ex ante et répondre à la question "pouvez-vous nous décrire les externalités positives et négatives de notre projet, de notre activité, de notre politique publique, à horizon, 10 ans, 15 ans, 20 ans ?". Ce sont des secteurs du conseil dans lesquels la Scet n'avait pas historiquement développé d'offre.

AEF info : En trois ans, la Scet a aussi acquis trois filiales, CEI, Citadia et Aatiko. Pourquoi cette croissance externe ?

Stéphane Keïta : En interne, nous avons restructuré l'offre de la Scet et la croissance externe nous a permis d'étoffer cette offre.

Ainsi, la contraction des moyens publics a conduit la quasi-totalité des acteurs à se poser la question de leur stratégie patrimoniale. Pour y répondre, nous avons fait l'acquisition en 2016 de CEI (Conseils et évaluations immobilières), qui fait de la haute couture en expertise immobilière, à 80 % dans le secteur privé. Nous avons développé avec elle des outils de traitement de données et des algorithmes d'aides à la décision et notamment bâti une offre pour les collectivités : le logiciel REBP (pour Rénovation énergétique des bâtiments publics). Il permet, à une agglomération, une ville, un département... en entrant les données bâtimentaires, budgétaires, techniques... de datavisualiser et de prioriser les travaux de rénovation énergétique sur ses bâtiments.

Notre autre filiale Citadia, 160 collaborateurs, est experte en urbanisme réglementaire, programmation urbaine, habitat, développement durable, climat énergie, paysage, commerce des centres-villes, concertation... c'est une grosse cylindrée du développement territorial.

Nous avons aussi développé une offre en direction des organismes de logement social à travers notre filiale Aatiko. Une petite société, acquise en juillet 2017, reconnue et très connue dans le milieu, qui réalise du conseil stratégique et opérationnel. Elle gère pour le compte de l'État une grande partie du numéro unique d'attribution de logement social et a réorienté son offre, dans le cadre de la loi Elan, au service des priorités de réorganisation de l'écosystème du logement social.

Je rappelle que dans le réseau des 350 partenaires du réseau de la Scet, qui représente 7000 collaborateurs, 90 OLS sont adhérents. Le reste ce sont des EPL, les MIN, des EPA, EPF...

AEF info : Comment travaillez-vous en complémentarité de CDC Habitat, autre filiale de la Banque des territoires, sur l'accompagnement des organismes de logement social dans la réorganisation de leur tissu ?

Stéphane Keïta : Nous intervenons particulièrement dans l'élaboration de leurs stratégies de développement et d'alliances territoriales, notamment en les aidant à constituer des SAC, mais aussi en constituant une offre pour les assister dans la mise à jour de leurs Plans stratégiques de patrimoine. Par ailleurs, nous les accompagnons dans la rationalisation de leur organisation et de leur fonctionnement, y compris en favorisant les stratégies de transformation digitale, tant dans la gestion, qu'en matière de structuration des équipes.

AEF info : Qu'est-ce que la marque Banque des territoires a apporté à la Scet ?

Stéphane Keïta. L'endossement "Caisse des Dépôts" c'était : solidité et confiance. L'endossement "Banque des Territoires", c'est : solidité, confiance et innovation. Le conseil va évoluer, notamment dans sa phase diagnostic, il va s'enrichir considérablement du traitement de données et d'intelligence artificielle. Face à cela, nous pensons qu'il faut réorganiser les briques conseils, en proposant une offre dont le cœur est non plus simplement l'assistance à maîtrise d'ouvrage, mais l'assistance à management de projet. C'est à dire non plus "faire à la place de", mais d'aider les maîtres d'ouvrage à appréhender la complexité et les risques liés aux projets. On est là pour aider les porteurs de projet à réussir et in fine, c'est un acte civique : démontrer que la formule politique démocratique qui a été retenue pour la mise en place des projets est bonne et qu'elle permet d'avoir un impact positif sur le monde.

AEF info : Quels sont vos concurrents ?

Stéphane Keïta : Nous sommes la seule société de conseils avec un spectre qui couvre la quasi-totalité des problématiques. Nous avons un pôle "projets de territoires" qui traite de développement économique, tourisme, smart city, climat, énergie... Un deuxième pôle, "expertise et montage de projets", qui est plus axé sur notre intervention traditionnelle en termes d'ingénierie d'expertise juridique et d'appui à la transformation digitale. Troisième pôle, "Stratégie patrimoniale et immobilier", qui correspond davantage à notre ADN historique pour sa partie "Immobilier" - la stratégie patrimoniale s'étant greffée en raison de l'émergence d'une demande nouvelle. Puis nous disposons d'un pôle d'animation de notre réseau, qui croît en nombre d'adhérents : 260 il y a 7 ans, 350 aujourd'hui.

Nous sommes des outsiders dans le conseil, mais avec de belles ambitions.