

MECATEAMPLATFORM®

CREUSOT-MONTCEAU

Fiche d'identité du projet

Lieu : Communauté urbaine Creusot-Montceau

Montant d'investissement : 28,9 M€

Effet levier de 4 : 28,9M€ d'investissement pour 7M€ de fonds propres.

Type du projet : Création d'une plateforme mutualisée, optimisée et innovante pour la maintenance ferroviaire.

Labellisations :

« Grappe d'entreprise » par la DATAR : regroupe plus de 100 entreprises et collectivités.

Programme d'investissement d'avenir par BPI France : 6,1M€ de subventions.

Réalisation : Organisation des acteurs, modèle économique, montage juridique



UF1 : ATELIER MAINTENANCE
Perspective



UF3 : PÔLE TERTIAIRE
Perspective



Maîtrise d'ouvrage : MECATEAMCLUSTER®

Assistance à maîtrise d'ouvrage : SCET

SOMMAIRE

Fiche d'identité du projet	1
SOMMAIRE	2
Description du projet	3
Une logique collaborative pour des objectifs convergents.....	3
Une complémentarité des acteurs et des attentes.....	3
Une dynamique de projet soutenue.....	4
Pilotage, outils et processus de projets	5
Un montage opérationnel complexe.....	5
L'implication des acteurs de la filière dans la gouvernance du projet.....	6
Le principe de garantie des risques.....	6
L'économie du projet	8
Les gains attendus par les acteurs du projet.....	8
L'optimisation du montage grâce au soutien de BPI France	8
La mobilisation d'un triple levier financier.....	9
Le modèle économique des structures.....	10
La constitution des structures.....	11
Enseignements	12
Ce qui a marché (les « bonnes » pratiques à en tirer et facteurs clés du succès)	12
Ce qui n'a pas marché (points de blocage, freins)	12
Les éléments d'amélioration possible des dispositifs et du processus de projet (duplication possible du processus)	12
Contacts clés et sources	13
Contacts clés.....	13
Sources	13

Description du projet

Le projet Mecateamplatform® de création d'une plateforme mutualisée pour la maintenance des engins de travaux vient répondre à un double constat entraînant un fort besoin de compétences en génie civil et en rénovation des infrastructures : le besoin de rénovation du réseau ferroviaire français, et l'ouverture de nouveaux marchés.

- Ce mouvement a été impulsé par un audit sur l'état du réseau ferroviaire français commandé par la RFF et la SNCF en 2005. Cet audit a mis en avant l'état de vétusté du réseau et le besoin d'amélioration de l'organisation de la maintenance des voies. Le déraillement d'un train à Brétigny-sur-Orge en 2013 est venu rappeler l'actualité et l'importance de ce sujet.
- Par ailleurs, certains marchés sont en pleine expansion (les liaisons ferroviaires souterraines, les tunnels ferroviaires et métros, les segments LGV, les tramways) entraînant un besoin en compétences et une réorganisation de l'offre proposée notamment par les grands acteurs du BTP.

Mecateamcluster® est un réseau regroupant une centaine d'entreprises (TPE/PME/grands groupes) qui interviennent dans le secteur de la conception, réalisation et maintenance des engins de travaux ferroviaires ainsi que des acteurs de la formation et de l'emploi. Il a été labellisé « grappe d'entreprise » par la DATAR en 2011.

De 2012 à 2014 le cluster a travaillé à l'élaboration du projet de plateforme mutualisée Mecateamplatform® autour de quatre objectifs :

- Gagner en productivité pour les opérateurs industriels ;
- Améliorer les process de maintenance ;
- Diminuer les durées d'immobilisation des matériels ;
- Organiser la formation et l'innovation au sein de la filière.

Une logique collaborative pour des objectifs convergents

Une complémentarité des acteurs et des attentes

L'articulation des différents acteurs a été rendue possible en dessinant un positionnement complémentaire limitant les zones de recouvrement. C'est donc dans une démarche collaborative que les acteurs ont pu définir leurs objectifs convergents.

Pour les acteurs publics :

- Investir dans une plateforme porteuse d'un processus industriel innovant ;
- Maîtriser le développement économique du territoire ;
- Favoriser le développement d'un immobilier d'entreprise ;
- Favoriser la création d'emplois d'avenir.

Pour les PME :

- Être acteur du développement de la filière en participant à la gouvernance de la SEM ;
- Participer à la réalisation de l'outil industriel avec un fort effet de levier et le maîtriser
- Se positionner au cœur du processus industriel de la plateforme par une implication forte dans la structure d'exploitation.

Pour les grands donneurs d'ordres (GDO) :

- Trouver des alternatives performantes pour la maintenance de leurs engins ;
- Avoir une capacité d'externaliser une partie des opérations de maintenance.

Pour les partenaires institutionnels :

- Impulser une démarche filière structurante sur le territoire tout en maîtrisant les développements fonciers.

Pour les partenaires financiers :

- Investir dans des projets immobiliers avec des niveaux de rentabilité de marché et un risque d'investissement limité ;
- Être le partenaire financier d'un projet avec de fortes potentialités de plus-values liées au développement du site.

Une dynamique de projet soutenue

La cohérence du projet et la complémentarité des acteurs a été reconnue. Ceci a permis de mobiliser les acteurs publics et privés, et d'obtenir un soutien fort favorisant à la fois l'adhésion au projet et sa réalisation.

Ainsi, la Communauté urbaine du Creusot Montceau (CUCM) a investi dans le projet en réalisant les travaux indispensables à son fonctionnement : viabilisation du foncier directement destiné au projet, mise en accessibilité ferroviaire et routière du site, ainsi que réalisation d'un échangeur de voie.

Les institutions références ont reconnu la pertinence du projet et y ont apporté leur soutien : labellisation grappe d'entreprises « engins mobiles », adhésion de 60 entreprises de la filière engins mobiles, soutien de la Banque publique d'investissement, soutien de la Fédération des industries ferroviaires.

Le projet a été porté par deux acteurs forts (Creusot Montceau développement et Mecateamcluster®) qui ont su solliciter et fédérer les acteurs de la filière et redynamiser le territoire en réalisant : l'animation du réseau d'acteurs de la filière, la recherche et développement, et la faisabilité opérationnelle du projet.

- C'est dans le cadre de la faisabilité opérationnelle du projet que la SCET est intervenue en assistance à maîtrise d'ouvrage.

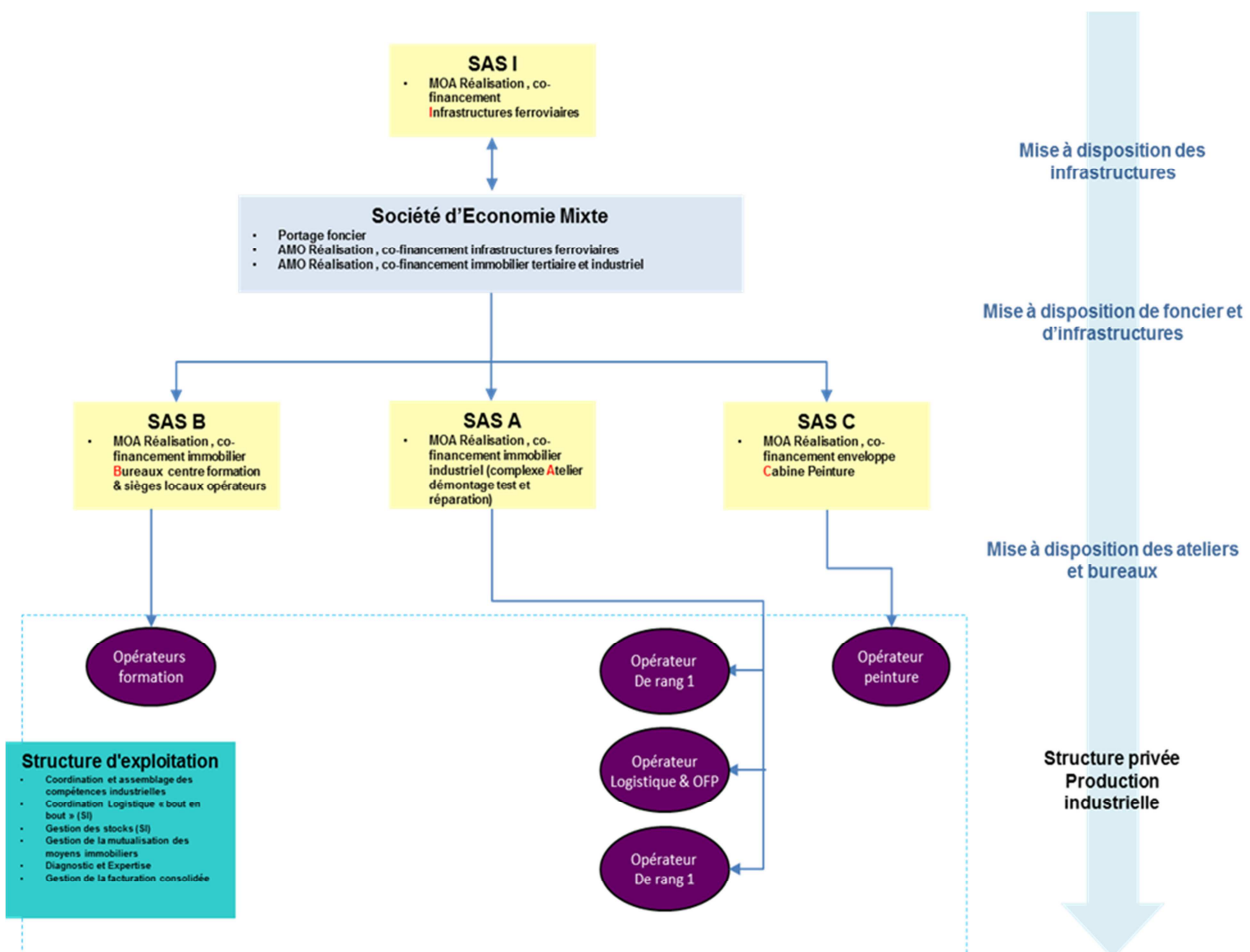
Pilotage, outils et processus de projets

Un montage opérationnel complexe

Le montage de la Mecateamplatform® doit permettre l'implication différente des acteurs selon leurs compétences, leurs attentes et leurs moyens tout en répondant à un objectif commun : créer un outil industriel mutualisé au sein d'un site unique et organisé autour d'un système d'information permettant le travail collaboratif des acteurs de la maintenance ferroviaire.

Ainsi, trois échelons ont été créés afin de séparer les fonctions et isoler les risques :

- Une Société d'économie mixte (SEM) réalise l'aménagement du site, porte le foncier et met à disposition le foncier aménagé à des SAS projets ;
- Les SAS réalisent le portage patrimonial des outils industriels et immobiliers, investissent et mettent à disposition les aménagements à la SEM, mettent à disposition des bureaux et des ateliers aux opérateurs industriels de rang 1 :
 - SAS I : réalise l'infrastructure primaire du site ;
 - SAS A : construit un atelier de maintenance des outils ferroviaires ;
 - SAS B : construit un pôle tertiaire ;
 - SAS C : construit un atelier de peinture.
- Une structure d'exploitation gère le site, constitue un guichet unique des activités de maintenance du site qu'elle gère de bout en bout (gestion de maintenance assistée par ordinateur, accueil, suivi et coordination, validation).



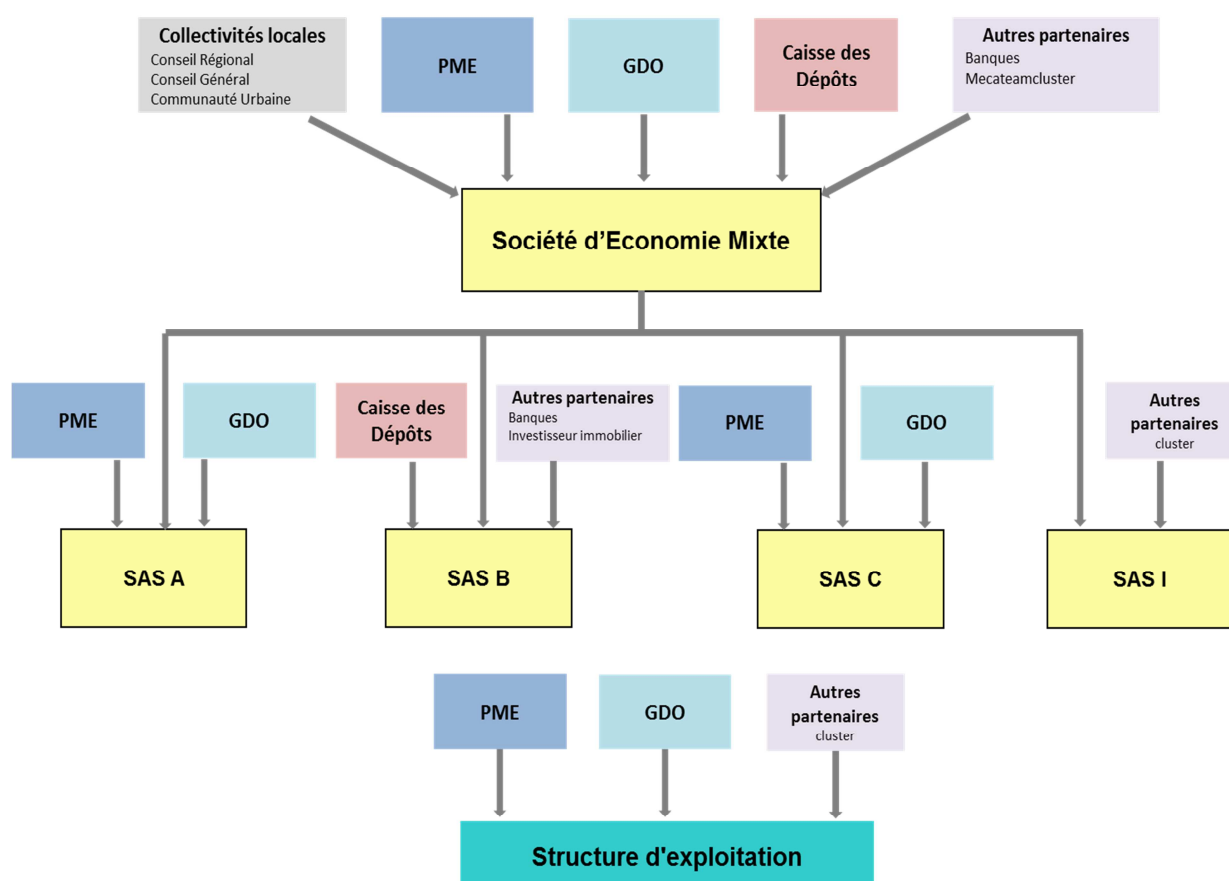
L'implication des acteurs de la filière dans la gouvernance du projet

La gouvernance est organisée au sein de chaque structure permettant une cohérence d'ensemble et une flexibilité opérationnelle. L'enjeu était notamment de permettre un engagement différencié selon l'objet de chaque structure et le degré d'implication souhaité par les acteurs.

Ainsi, la SEM fédère les collectivités territoriales, les PME, grands donneurs d'ordres et partenaires financiers pour : impulser le développement économique local (collectivités) et impliquer les acteurs industriels de la maintenance ferroviaire (PME et GDO) dans le développement futur de la Mecateamplatform® et dans la structuration globale de la filière.

Les SAS A, B et C fédèrent les PME, grands donneurs d'ordre, et partenaires financiers pour : conforter la maîtrise de l'outil industriel déployé sur le site par les acteurs de la filière et participer au développement économique du site.

Enfin, la structure d'exploitation fédère les PME, grands donneurs d'ordre et le Mecateamcluster® pour : conforter le positionnement sur les aspects opérationnels du fonctionnement de la plateforme (maîtrise du tarif des prestations, organisation de l'utilisation des équipements), et créer une offre globale et performante de la Mecateamplatform®.



Le principe de garantie des risques

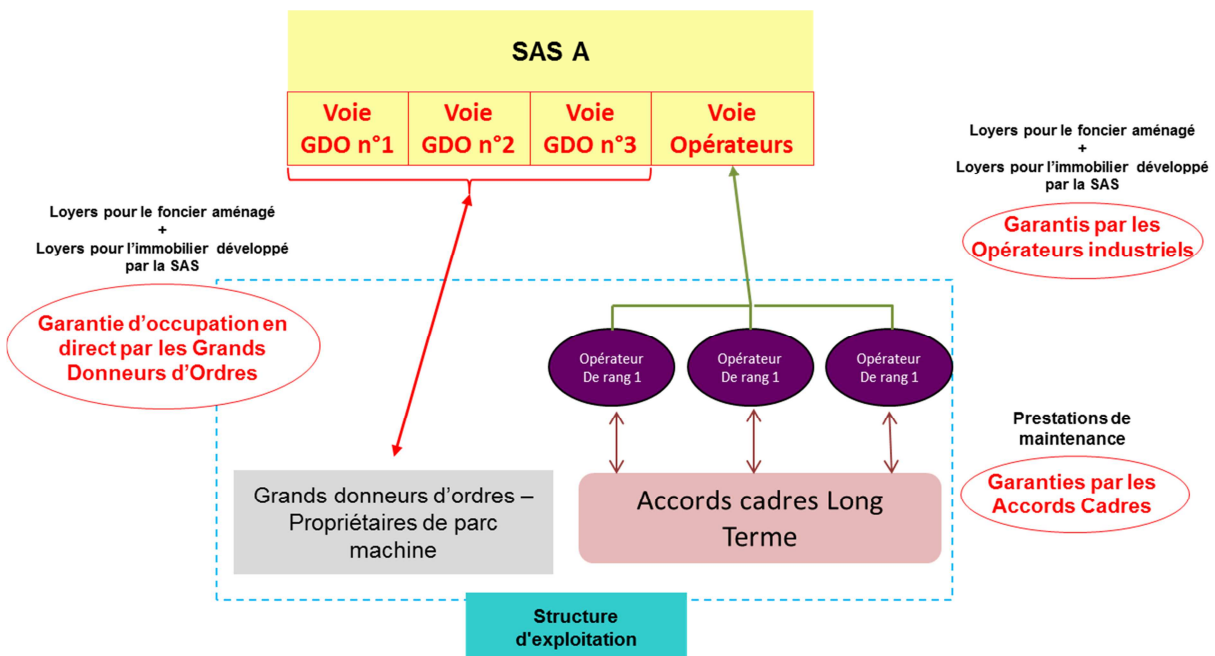
L'articulation des acteurs au sein d'un même projet implique de maîtriser et de limiter la

propagation de risques systémiques mettant potentiellement en péril l'ensemble du dispositif. Ceci concerne aussi le risque d'investissement, aussi bien que le risque d'exploitation :

- Le risque d'investissement pour l'aménagement et la réalisation des outils industriels a été isolé au sein de structures dédiées.
- Le risque d'exploitation pour les performances économiques de l'activité industrielle réalisée sur la plateforme a également été isolé par une garantie de loyers.

La garantie des loyers des immobiliers développés sur le site a été un pré-requis à la mise en place de la plateforme. Les grands donneurs d'ordre ont accepté de garantir les loyers sur 9 ans en tant qu'utilisateurs et destinataires de l'offre territorialisée de la plateforme. Deux mécanismes ont été mis en place :

1. Garantie des loyers en direct par les grands donneurs d'ordre sur trois voies qui leur sont réservées ;
2. Garantie solidaire d'une voie par un ou plusieurs opérateurs de rang 1. Cette garantie est elle-même contre-garantie par des accords-cadres confiés par les grands donneurs d'ordre.



L'économie du projet

Les gains attendus par les acteurs du projet

Les objectifs fixés par les acteurs du projet se déclinent de manière opérationnelle par une création de valeur sur plusieurs segments : stratégie de croissance, amélioration de la marge opérationnelle, projet de transformation, innovation.

Un avantage concurrentiel pour les opérateurs exploitant le site à différents niveaux dans le processus industriel :

- Un gain sur le temps d'immobilisation des engins ferroviaires de 3 semaines en moyenne selon le type de matériel générant un gain de productivité évalué à 15 % ;
- Un loyer d'utilisation des équipements du site conforme au prix de marché pour un équipement spécifiquement dimensionné ;
- Des TRI raisonnés pour les investisseurs industriels, intéressés par ailleurs, à l'optimisation de la chaîne de maintenance.

Un avantage organisationnel pour les entreprises clientes permettant de maintenir une activité industrielle de production sur le site national :

- Un gain de temps permettant une meilleure gestion des ressources ferroviaires ;
- Un coût de prestation facturé inférieur.

Un gain d'innovation grâce au réinvestissement au sein de la filière : les opérateurs peuvent recycler une partie de la marge sur des projets de recherche et développement.

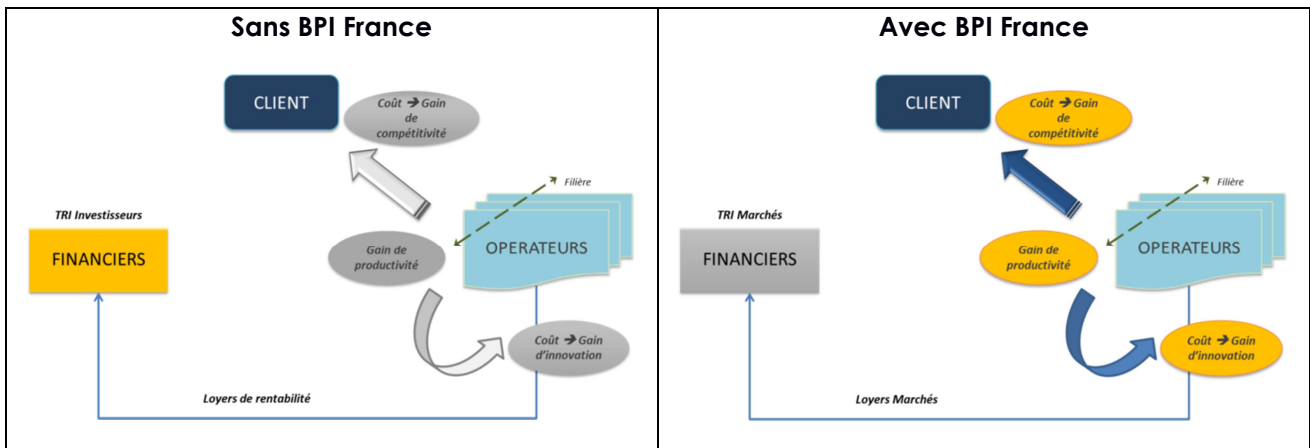
L'optimisation du montage grâce au soutien de BPI France

Le montant de l'investissement nécessaire à la mise en place de la Mecateamplatform® est estimé à 28,9M€, dont 7M€ pris en charge par la Communauté urbaine, et 21,9M€ pris en charge par les autres acteurs.

Considérant son importance pour le renforcement de la compétitivité des filières industrielles stratégiques en France, BPI France a accordé au projet la labellisation Programme d'investissement d'avenir lui conférant une enveloppe de subvention de 6,1M€, soit 28% du montant total de l'investissement.

La prise en charge d'une partie de l'investissement par BPI France permet aux structures de diminuer leur besoin en fonds propres. Ce gain est répercuté en phase d'exploitation par une diminution des prix de loyers demandés. Le taux de retour sur investissement des actionnaires reste raisonnable pour des investisseurs industriels intéressés à l'exploitation et à l'optimisation de la chaîne de maintenance. Nous sommes donc dans une logique de marché permettant le fonctionnement de toute la chaîne de la maintenance.

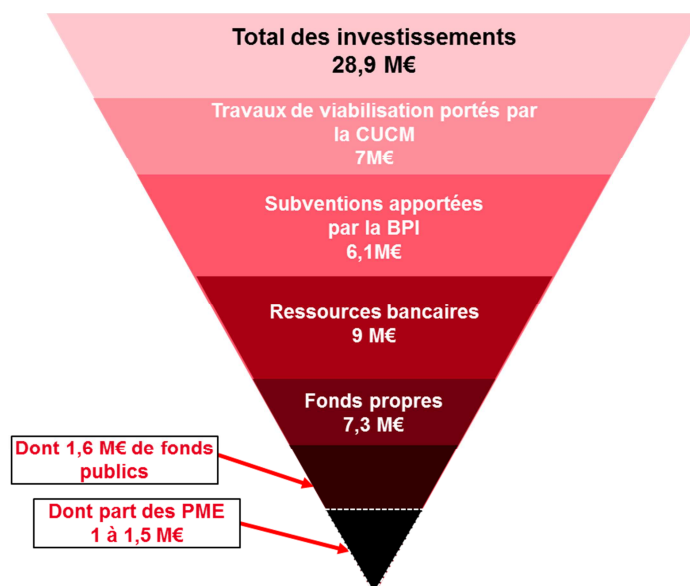
Sans l'aide de BPI France, la structure aurait dû se tourner vers des investisseurs financiers cherchant un retour sur investissement compétitif (8% à 10%) qui ne pouvait être obtenu qu'en fixant un prix de loyer majoré (jusqu'à +30%) mettant en péril la rentabilité des opérateurs locataires. Le gain de productivité aurait ainsi été absorbé par la logique financière de rentabilité des investissements au détriment de la logique de développement de la filière ferroviaire.



La mobilisation d'un triple levier financier

Sur la base d'un apport en fonds propres de 7,3M€, les porteurs de projets ont pu financer un montant d'investissement de 28,9M€. Pour cela, ils ont pu mobiliser un triple levier financier avec :

1. La prise en charge de la viabilisation préparatoire du foncier et de l'accessibilité du site par la Communauté urbaine du Creusot Montceau : 7M€ ;
2. Les subventions apportées par BPI France dans le cadre du Programme d'investissement d'avenir : 6,1M€ ;
3. La mobilisation de crédits bancaires au sein de chaque structure : 9M€.



Ainsi, pour les PME, une participation de 1 à 1,5M€ leur permet d'accéder à un site représentant près de 29M€ d'investissement et présentant :

- Un foncier viabilisé et optimisé ;
- Des infrastructures et un réseau de voies ;
- Des ateliers et immobiliers tertiaires ;
- Des équipements et un système d'information adapté.

Le modèle économique des structures

Chaque structure possède un modèle économique propre à son activité mais garantis par les mécanismes présentés précédemment.

- La SEM a un modèle économique d'aménageur. Les loyers d'utilisation du foncier aménagé sont garantis par les opérateurs industriels avec trois bâtiments implantés sur le site.
- La SAS I réalise les infrastructures primaires du site. Elle est liée à la SEM par un bail emphytéotique. Le loyer versé par la SEM à la SAS I a été dimensionné de manière à présenter un TRI de la SAS I en ligne avec celui de la SEM.
- La SAS A, B et C construisent des bâtiments. Elles sont toutes liées à la SEM par des baux à construction.
- La structure d'exploitation achète le système d'information et exploite le site. Elle est juridiquement indépendante des autres sociétés d'investissement.

Afin d'optimiser le montage, deux scénarios financiers ont été modélisés :

- Le premier scénario optimise le TRI de la SAS A (ci-dessous TRI Sans optimisation des loyers)
- Le second scénario optimise les loyers de la SAS A (ci-dessous TRI Avec optimisation des loyers)

Structure	Montant d'investissement (HT TDC)	Besoin en fonds propres	Loyers HT/m ²	TRI Investisseur Sans optimisation des loyers SAS A	Loyers HT/m ²	TRI Investisseur Avec optimisation des loyers SAS A
SEM	7M€	2,9M€	SAS A : 35	3,6 %	SAS A : 29	2,5 %
SAS I	5,2M€	1,6M€	SAS B : 5 SAS C : 20	3,1 %	SAS B : 5 SAS C : 29	2,9 %
SAS A	8,8M€	2,8M€	115	6,5 %	95	4,7 %
SAS B	2,2M€	800K€	130	6,9 %	130	6,7 %
SAS C	3,6M€	1,2M€	65	6,2 %	74	6,5 %

Dans les deux scénarios, les taux de rentabilité interne (TRI) sont en lignes avec les niveaux de rentabilité attendus sur les projets d'aménagement (2% à 4%) et sur les projets immobiliers (5% à 7%).

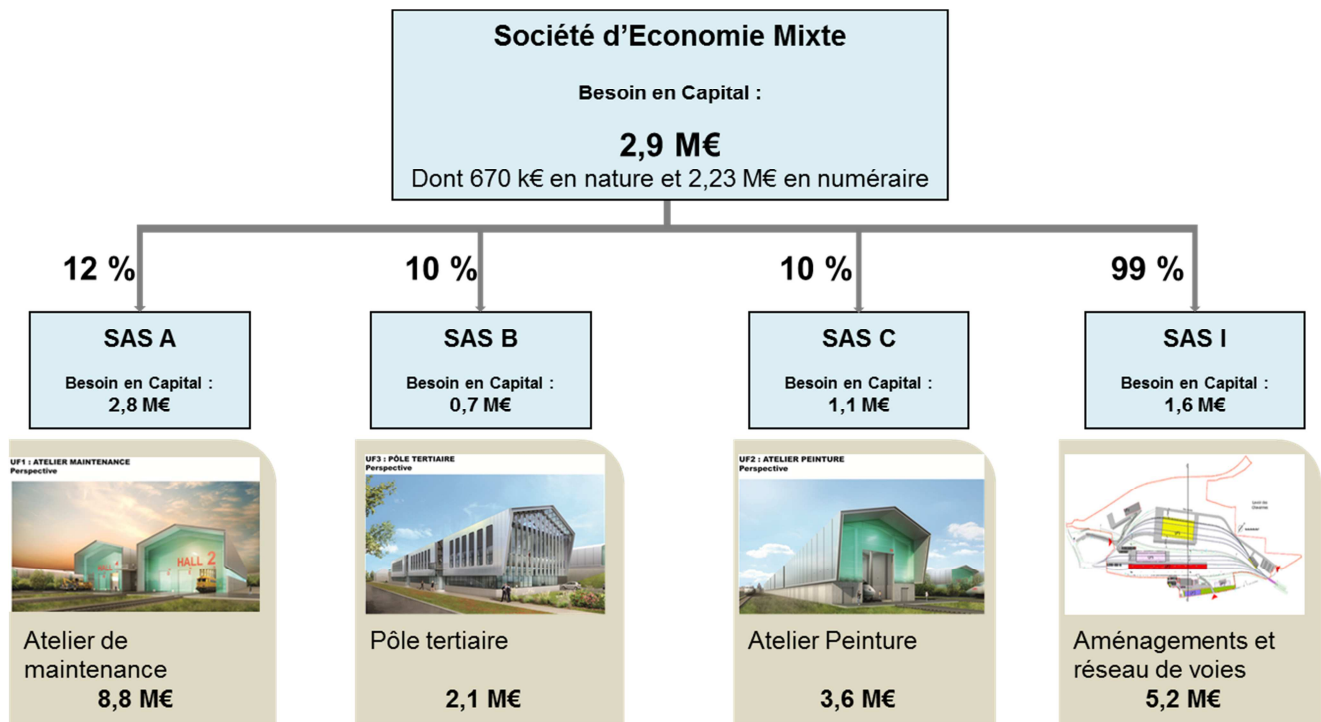
- Ils permettent d'assurer une rentabilité satisfaisante pour les investisseurs publics ;
- Ils permettent d'assurer une rentabilité satisfaisante pour les investisseurs industriels qui bénéficient également des gains opérationnels d'exploitation.

Le scénario avec loyers optimisés permet donc de maximiser l'attractivité du site et l'efficience du process industriel pour l'ensemble des opérateurs tout en maintenant une rentabilité suffisante de l'investissement immobilier.

La constitution des structures

Le besoin en fonds propres global de l'opération a été estimé à 7M€ avec une participation de la SEM dans les trois SAS (majoritaire dans la SAS I, minoritaire dans les SAS A, B et C).

Le capital de chaque structure a été dimensionné de manière à couvrir 30% des études et des investissements financés en fonds propres, et un besoin en fonds de roulement estimé à 3 mois de charges. La SEM a obligatoirement un capital majoritairement détenu par des acteurs publics (>51%)



Au sein de chaque structure, différents tickets d'entrée sont proposés afin de permettre la participation de l'ensemble des acteurs : SEM, PME (opérateurs de rang 1, groupe de PME), grands donneurs d'ordre, partenaires financiers, autres partenaires.

Afin de gagner en souplesse, la constitution de la SEM peut être phasée en deux temps :

1. Première capitalisation de la SEM permettant l'apport du foncier, des premières études/AMO, et un premier tour de capitalisation des SAS ;
2. Seconde capitalisation de la SEM afin d'apporter le besoin en fonds de roulement, les études/AMO restantes et un second tour de capitalisation des SAS.

Les schémas de gouvernance sont établis par type de structure selon les partenaires au tour de table.

Enseignements

Ce qui a marché (les « bonnes » pratiques à en tirer et facteurs clés du succès)

La mise en place d'un système collaboratif faisant converger les objectifs publics/privés et les objectifs des différents acteurs de la filière du ferroviaire.

Concernant le modèle économique du projet :

- Le changement de paradigme entre une logique financière recherchant la rentabilité des investissements, à une logique de marché acceptant une rentabilité plus faible des investissements au profit de gains d'exploitation.
- La réinjection des subventions d'investissement dans un système d'exploitation vertueux.

Concernant le montage juridique du projet :

- La participation des PME et la confiance dans le projet rendue possible grâce aux garanties accordées par les grands donneurs d'ordre, l'isolement des risques et la diversité des tickets d'entrée.
- La démonstration des gains opérationnels du projet pour les différents acteurs.

Ce qui n'a pas marché (points de blocage, freins)

La mise en place de ce dispositif implique :

- Un porteur de projet fortement impliqué, capable de fédérer les acteurs opérationnels et de dialoguer avec les acteurs publics ;
- Un temps long pour structurer le projet et obtenir le soutien public nécessaire à sa faisabilité.

Le montage aurait gagné en efficacité s'il avait été possible de valider l'engagement des acteurs plus en amont du projet.

Les éléments d'amélioration possible des dispositifs et du processus de projet (duplication possible du processus)

Le dispositif pourrait être amélioré en accélérant les processus : le temps est un frein pour les PME. Le dispositif peut être dupliqué dans d'autres secteurs.

Contacts clés et sources

Contacts clés

Noms	Structure	e-mail	Numéro de téléphone
Didier Stainmesse	Mecateamcluster	president@mecateamcluster.org	03.85.58.99.05
Frédéric Debleds	Mecateamcluster	fdebleds@mecateamcluster.org	03.85.77.41.20

Sources

Etude d'assistance à la création d'une plateforme mutualisée, optimisée et innovante pour la maintenance ferroviaire - SCET

Entretiens MECATEAMCLUSTER -SCET

Site web du porteur de projet : <http://www.mecateamcluster.org/>

Communiqué de presse sur l'octroi du Programme d'investissement d'avenir :
http://www.caissedesdepots.fr/sites/default/files/medias/cp_bpi_pia_mecateam.pdf