



BANQUE des
TERRITOIRES



Structuration des foncières de redynamisation

Editorial



Le projet fondamental de la Banque des Territoires est de faire reculer les fractures territoriales.

Déjà très engagée historiquement dans la politique de la ville, nous sommes des partenaires de premier plan des programmes de redynamisation plus récents : Action Cœurs de Ville et Petites Villes de Demain.

Pour faire face à la crise issue du confinement et dans la perspective de la relance, nous nous engageons encore plus loin. Cette crise va précipiter des tendances déjà identifiées avec des impacts plus importants et plus durables dans les territoires fragilisés. C'est très net dans un domaine comme celui du commerce de proximité.

C'est dans ce contexte que nous avons proposé au gouvernement de contribuer à la structuration de Foncières de Redynamisation. L'objectif est d'accompagner de manière très offensive les territoires souhaitant se doter d'outils destinés à traiter des espaces dédiés à l'activité dans les cœurs de ville et les quartiers en rénovation. Nous sommes dans notre rôle, à la confluence de l'initiative publique locale et de l'initiative économique.

Dans le cadre du plan de relance, la Banque des Territoires consacra des moyens importants à cette problématique : en ingénierie, en conseil, en investissement, en prêts et solutions bancaires. C'est une démarche fondamentalement « Banque des Territoires ». L'Etat s'engage également en constituant un fonds de soutien pour aider les Foncières à traiter des opérations « déficitaires ». Pour réussir, ces outils nécessitent de l'engagement et de la méthode.

Ce guide vise à accompagner les porteurs de projet et leurs partenaires en partant d'illustrations et d'exemples concrets s'appuyant sur l'économie mixte. Il est résolument pragmatique et opérationnel.

Par avance je remercie les équipes de la Banque des Territoires, au siège comme dans les Directions Régionales, pour leur engagement dans cette démarche.

Olivier Sichel

Directeur de la Banque des Territoires

Introduction

L'évolution des centres-villes et centres-bourgs révèle les transformations territoriales en cours. C'est souvent la vacance commerciale qui est mise en avant parce qu'elle immédiatement perceptible. Mais ces transformations mêlent de façon souvent complexe, des enjeux d'habitat, d'aménagement, d'implantation des services et de l'économie locale. Ces problématiques appellent des politiques publiques de requalification. Pour y faire face, il faut pouvoir développer des actions coordonnées sur l'ensemble des volets du développement territorial (commerce, économie, tertiaire, logement, équipements, tourisme, culture, patrimoine, espaces publics, etc.).

Récemment, tout un arsenal législatif a été déployé, en plus des programmes nationaux Action Cœur de Ville et Petites Villes de Demain. L'ORT, instaurée par l'article 157 de la loi ELAN, se veut être un « contrat intégrateur unique » qui confère de nouveaux droits juridiques et fiscaux aux communes et EPCI (dispense d'autorisation d'exploitation commerciale en centre-ville, possibilité de suspension de projets commerciaux périphériques, éligibilité au Denormandie dans l'ancien, renforcement du droit de préemption...).

Dans ce cadre, le recours aux foncières comme outil au service du projet de territoire apparaît de plus en plus pertinent. S'inscrivant dans une démarche globale et partenariale, elles peuvent agir sur différents maillons de la chaîne de valeur immobilière (acquisition, travaux, commercialisation, gestion, cession). L'implication des collectivités dans leur gouvernance, leur capacité d'engagement de long-terme, leur fonction d'ensemblère, leur proximité avec les besoins du territoire, leur souplesse et leur autonomie de gestion en font un levier de redynamisation privilégié. Toutefois, il est essentiel de rappeler qu'une foncière n'est pas un objectif en soi, et n'est qu'un moyen au service d'un projet plus global de revitalisation et de développement porté par les collectivités territoriales.

Aujourd'hui, plus d'un tiers des 222 villes du programme ACV ont ou développent un projet de foncière. On dénombre près de 100 foncières, principalement dans le domaine du commerce. Ce constat s'explique par le fait que le commerce, au sens large, est historiquement, socialement et économiquement la principale fonction

d'une centralité urbaine ; son état général est donc un indicateur très sensible de la vitalité d'un territoire.

Il n'en demeure pas moins que la foncière est un outil d'intervention sur des espaces urbains complexes où une appréhension globale est nécessaire : pour sa réussite, elle doit pouvoir élargir le cas échéant son champ d'activité au-delà du seul champ du commerce. En effet, les foncières ont également vocation à intervenir sur des opérations en lien avec la question du logement, les services publics, la santé, la logistique urbaine, le stationnement, les services numériques ou encore l'énergie. Ces segments d'activité sont encore peu investis, alors même que les besoins sont considérables et que la transition énergétique et numérique appelle les territoires au renouvellement de leurs modes d'intervention et à l'expérimentation d'outil plus innovants.

La Banque des Territoires est en première ligne dans la création des foncières de redynamisation. Dans le cadre du programme ACV, elle mobilise 200 M€ d'investissement en fonds propres pour accompagner la création de foncières dédiées ou la recapitalisation de SEM existantes. Avec le nouveau plan de relance du commerce destiné à préparer l'après Covid-19, ce montant a été porté à 300 M€. L'objectif est de faciliter le déploiement de 100 foncières sur cinq ans partout en France, y compris pour intervenir dans les petites villes et les bourgs ruraux. A ce montant d'investissement s'ajoutent 500 M€ de prêts et des moyens d'ingénierie dédiés.

Afin d'illustrer la diversité et les principales caractéristiques des projets de foncière, un benchmark qualitatif a été réalisé auprès d'une dizaine de structures ayant des degrés de maturité différents.

En s'appuyant sur les enseignements de ce benchmark, le présent guide vise à aider à structurer le questionnement sur toute la chaîne du projet de foncière, depuis l'étude d'opportunité jusqu'au fonctionnement. S'il ne prétend pas délivrer un modèle exclusif, il propose néanmoins une démarche de projet globale, agrémentée d'exemples concrets et de réponses à des questions pratiques. Une trame de cahier des charges compilée à partir des meilleures pratiques est également jointe en annexe.

Sommaire

Phase 1 : Définition de la stratégie d'intervention	6
Analyse de l'opportunité de création d'une foncière	7
Préfiguration de la foncière : objectifs et champs d'intervention	11
Phase 2 : Structuration de la foncière	16
Définition du modèle économique	17
Définition des modalités juridiques d'intervention et de constitution de la foncière	28
Phase 3 : Mise en œuvre opérationnelle et exploitation	38
Acquisition et travaux	39
Commercialisation	40
Animation	42
Cession des locaux et autres actifs	43
La mise en œuvre de votre projet : l'offre de la Banque des Territoires	44
Conseiller	47
Financer	48
Opérer	50
Annexes	55
Modèle de Cahier des Charges pour l'appui à la création d'une foncière de redynamisation	55

Phase 1 : Définition de la stratégie d'intervention

Etude de l'opportunité de la foncière
en regard du contexte et du projet de
redynamisation

Analyse de l'opportunité de création d'une foncière

Analyse du contexte et identification des besoins et des enjeux en termes de redynamisation

La revitalisation des centres-villes doit répondre à plusieurs objectifs :

- Augmenter l'attractivité endogène et exogène du territoire ;
- Lutter contre la vacance de tous types d'espaces (services publics et privés, commerces, logements, bureaux...) ;
- Réduire les coûts d'occupation ;
- Préparer la transition énergétique et écologique ;
- Repenser la densité urbaine et les formes de mobilité ;
- Repenser les complémentarités et coopérations entre le centre et la périphérie.

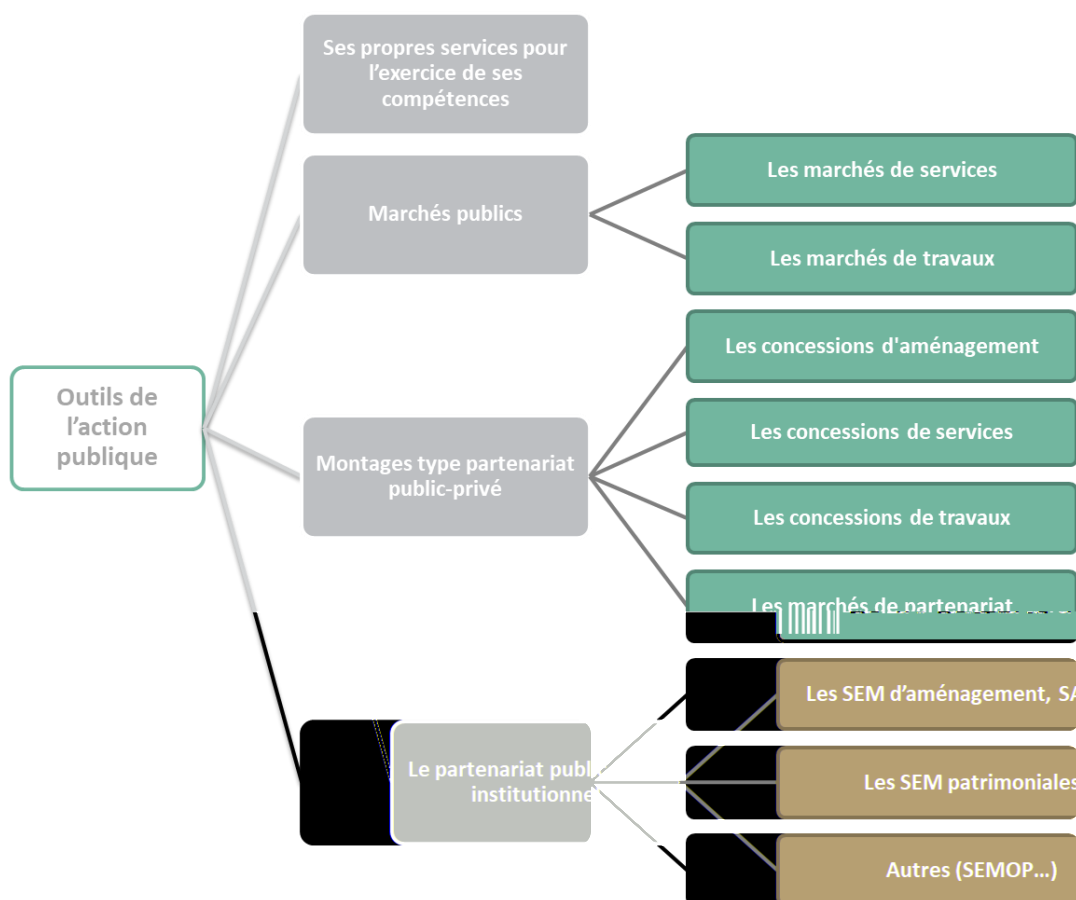
Elle nécessite donc de déployer une approche globale jouant sur tous les curseurs de l'aménagement et du développement local.

Le projet de redynamisation passe d'abord par la réalisation d'un **diagnostic territorial**. C'est sur la base de ce diagnostic que la collectivité pourra définir sa stratégie et les axes de sa politique de revitalisation, fédérer les parties prenantes et mobiliser les moyens et ressources nécessaires. Pour assurer une bonne appropriation des résultats et de la démarche, il convient d'associer dès ce stade les **partenaires potentiels** qui seront mobilisés (BDT, EPF, SEM, SPL, ANRU, ANAH, CCI, CMA, structures d'appui aux entreprises et porteurs de projet...) dans le cadre d'un comité de pilotage.

La collectivité peut soit réaliser elle-même son diagnostic territorial, soit recourir à un prestataire. Cette phase préalable, à adapter selon les besoins, doit permettre notamment de :

- Bien évaluer le territoire et ses dynamiques : analyse des évolutions démographiques, économiques et sociétales ;
- Analyser l'évolution du tissu commercial (configuration, potentiel, taux de vacance et positionnement concurrentiel) et définir des orientations et des leviers d'actions adaptés ;
- Analyser les infrastructures d'accueil et les besoins en immobilier tertiaire ;
- Analyser le parc de logement et identifier les vecteurs d'attractivité résidentielle ;
- Réaliser des enquêtes usagers ou consommateurs ;
- Réaliser des études de marché diverses (habitat, immobilier d'entreprise, services...) ;
- Analyser l'évolution des places de stationnement par quartier ou par secteur et développer des solutions de mobilité douce ;
- Analyser la dureté foncière et les potentiels de mutabilité ;
- Évaluer l'état des locaux et les coûts des travaux...

Pour répondre aux besoins identifiés, l'action publique dispose de **plusieurs outils** :



La foncière, dont l'objectif est de faire **effet levier sur l'investissement**, est un **maillon au bout de la chaîne de valeur**. Le recours à cet outil ne doit donc être qu'un levier d'action parmi d'autres, s'inscrivant dans une **démarche plus globale** de revitalisation du territoire.



« La création de la foncière n'est pas une fin en soi, elle s'inscrit dans une stratégie plus globale de requalification de l'offre commerciale. La ville n'a pas que cet outil, c'est une action parmi les 8 actions du précédent mandat, ce qui permet à la foncière d'évoluer dans un écosystème favorable à sa réussite. »

Sandrine MOREL – Directrice de la SEML Saint-Denis Commerces

Si son champ d'action peut être très **vaste** (commerces, logements, services publics, culture et loisirs, bureaux, artisanat, logistique urbaine, mobilité, services numériques, énergie), la foncière a surtout vocation à intervenir dans des contextes de **faible rentabilité à court ou moyen terme**, où l'investissement privé peut faire défaut. Sur les territoires, sur lesquels les politiques de redynamisation sont conçues, les valeurs des actifs économiques sont parfois orientées à la baisse, et une stratégie d'acquisition en vue d'une revente à un horizon de 3 à 5 ans, stratégie de type « marchand de biens », ne peut conduire qu'à constater des pertes. Une stratégie efficace, pérenne et soutenable de redynamisation doit donc s'inscrire dans la durée. En raison de ces deux dimensions, diversité des actifs et longue durée de l'horizon, **l'alignement stratégique** doit être complet entre la politique d'investissement de la foncière et la politique de développement du territoire portée par la collectivité.

Le diagnostic territorial doit ainsi permettre d'identifier les **angles morts** et les **besoins d'investissement** nécessaires à la concrétisation du projet de redynamisation et justifiant le recours à la foncière.



« L'idée de la foncière est venue d'une expérience que nous avons déjà : la SHEMA est actionnaire principal d'une foncière dédiée à l'immobilier d'entreprises et qui a pour objectif de proposer des solutions locatives sur le territoire normand. Nous nous sommes rendu compte qu'il manquait un outil de portage une fois les locaux structurés pour garantir une stratégie sur la durée. La foncière intervient après élaboration du projet stratégique et commercialisation de tout ou partie des commerces. Elle joue un rôle de complément de commercialisation et de re commercialisation. C'est une stratégie de long-terme. »

Luc DAVIS – Directeur de la SHEMA

Etat des lieux des acteurs présents sur le marché et identification des ressources et des partenaires à mobiliser

Il convient, aux prémices de la démarche, de **dresser un état des lieux des acteurs opérant sur le territoire** et susceptibles de répondre aux besoins identifiés. Plus précisément, il s'agit de :

- **Recenser les acteurs locaux** susceptibles d'acquérir des locaux, de les porter, de les rénover, de les commercialiser, de les gérer et de les céder.
- **Préciser le positionnement** de ces acteurs au sein de la chaîne de valeur du développement territorial ;
- Identifier les **dispositifs** dans lesquels s'insèrent ces acteurs et **les liens** qu'ils entretiennent **avec les collectivités locales**.

Cette identification préalable des acteurs existants sur le territoire, de leur organisation et de leur positionnement par rapport aux objectifs visés est capitale. Ce travail préliminaire permettra de construire un **réseau de partenaires** et de définir les modalités de structuration du nouvel outil en fonction des **ressources et compétences disponibles**.

Sur cette base, il sera possible d'identifier **les synergies et partenariats** potentiels à développer avec les opérateurs locaux et nationaux sur l'ensemble des missions de la foncière :

- Investissement ;
- Réalisation des travaux ;
- Pré-commercialisation / commercialisation des programmes immobiliers (habitat, commerces, tertiaires) ou des équipements (énergie, mobilité...).
- Gestion de l'exploitation des actifs.

Il peut s'agir de bailleurs sociaux, d'acteurs publics (ANCT, EPARECA, manager de centre-ville, services des collectivités locales...) ou parapublics (CCI, CMA) ou encore de professionnels privés (promoteurs, agences immobilières, associations de commerçants, entrepreneurs...).

En particulier, la foncière pourra intervenir de manière très complémentaire avec une Société d'Economie Mixte (« SEM ») ou une Société Publique Locale (« SPL ») d'aménagement titulaire, par exemple, d'une concession d'aménagement sur le territoire à redynamiser. La foncière pourra alors être positionnée à la fin du processus d'aménagement et de promotion / construction que la concession d'aménagement aura engagée. Si l'aménageur est une SEM, cette dernière pourra éventuellement être elle-même l'opératrice de la foncière. Elle pourra enfin, dans certaines circonstances, se transformer elle-même en foncière.

La **ville de Vierzon** a été retenue par la Banque des Territoires en 2016 au titre de la convention « Territoires démonstrateurs ». La ville **disposait déjà d'une stratégie d'intervention** viable mais n'avait pas les moyens concrets pour passer au stade opérationnel (absence d'EPF, interruption de la concession d'aménagement contractée avec la SEM départementale, absence d'outil d'intervention viable en centre-ville en mesure de porter des opérations déficitaires et d'intervenir dans des situations complexes...). Dans ce cadre, plutôt que de créer un nouvel outil, il a été décidé de **s'appuyer sur un outil existant** depuis 1991 (la SEMVie), qui peut, par son objet social réaliser, porter et gérer tout projet permettant le développement économique et commercial du territoire.

Suite à des échanges avec la BDT, un prévisionnel à moyen-terme a été établi sur une liste d'immeubles à maîtriser. Pour que la SEMVie puisse porter ces nouvelles ambitions et répondre aux objectifs de revitalisation, il est prévu de **faire entrer la Banque des Territoires dans le capital** (par rachat des parts des actionnaires privés mais aussi en injectant de nouveaux capitaux).

En matière de pré-commercialisation, **un comptoir du commerce** est en cours de création avec la **CMA et la CCI** pour faciliter les échanges et les procédures avec les porteurs de projet.

Préfiguration de la foncière : objectifs et champs d'intervention

La déclinaison du positionnement de la foncière pourra être formalisée au sein de scénarii de développement. Au regard des besoins identifiés et de l'articulation avec les dispositifs existants, différents scénarii pourront être étudiés sur la base des paramètres suivants :

- Les **objectifs** de la foncière : cette question des objectifs (pourquoi acheter des locaux commerciaux ? quel type d'activité veut on installer ? pour quels résultats et quelle modification du tissu commercial ?) est rarement traitée avec toute la réflexion requise, alors même qu'elle est **fondamentale à la création de l'outil**. La définition des objectifs (diversifier l'offre commerciale, restructurer un immobilier de commerce inadapté, créer une destination commerciale, faciliter l'implantation de logements dans les étages, etc..) va en effet inspirer son fonctionnement et permettre de valider la pertinence des projets d'acquisition.
- La **stratégie** d'intervention et les **moyens** à mobiliser ;
- Le **périmètre** et les **domaines** d'intervention ;
- Les **prospects** identifiés ;
- Les **partenaires** à associer ;
- La **valeur ajoutée** de la foncière sur le segment visé, y compris les indicateurs extra-financiers.

Selon les hypothèses retenues, il s'agira de mettre en avant les avantages et inconvénients de chaque scénario et de retenir celui qui est **le plus viable** et le plus susceptible de faire effet levier sur l'investissement pour la redynamisation du territoire.



Exemple de la SHEMA

La **SHEMA** s'est engagée dans un projet de création de foncière avec la Caisse des Dépôts et d'autres partenaires (Caisse d'épargne de Normandie, EPFN, le GIP Territoire et Habitat). Dès le départ, l'objectif assigné à la foncière a été le **portage immobilier de long-terme de locaux déjà restructurés et commercialisés** par un opérateur (concessionnaire ou autre). Celle-ci a vocation à intervenir dans une **démarche globale de redynamisation**, soit dans le cadre de concessions d'aménagement soit directement dans le cadre de projets portés par différents opérateurs. Elle intervient en aval de la chaîne de valeur, après l'élaboration du projet stratégique et la commercialisation.

Son objet social a été volontairement élargi à l'ensemble de l'immobilier d'entreprise de centre-ville (commerce, locaux de services et petit immobilier tertiaire). La stratégie adoptée est la diversification des actifs, jugée garante de l'équilibre et de la pérennité de l'outil.

La foncière est en cours de création. Chaque partenaire proposera une liste d'actifs à positionner pour constituer son portefeuille.

Sur le volet commerce, on sera attentif au fait que réduire la vacance ne saurait être un objectif en soi, mais qu'il doit procéder d'une stratégie claire (quelle proposition commerciale veut-on développer ? quelle reconfiguration du circuit marchand du centre-ville ?), en particulier en cette période de fragilisation du tissu commercial.

Focus sur le commerce, un secteur stratégique et spécifique



POURQUOI LE COMMERCE FAIT-IL L'OBJET D'UN INTERET PARTICULIER ?

- Un secteur plus visible et particulièrement stratégique pour les élus
- Un indicateur pertinent pour apprécier la santé du centre-ville / centre-bourg



QUELLES SPECIFICITES ?

- Un secteur en profonde mutation
- Des spécificités financières: des cycles de rentabilité différents des autres actifs
- Des spécificités techniques et juridiques
- Des critères particuliers à prendre en compte: emplacement, flux, logistique
- Un secteur particulièrement vulnérable: Plus forte exposition aux risques et une moindre résilience face aux chocs, mis en évidence par la crise de la Covid-19.



EN QUOI CONSISTE LE PLAN DE RELANCE DU COMMERCE ?

Soutenir la trésorerie des commerces

- Réductions et exonérations de charges sociales
- Soutien aux commerces de proximité, artisans et indépendants les plus affectés par la crise
- Déblocage jusqu'à 8 000 euros des contrats d'épargne retraite
- Suppression sur 3 ans de la majoration de la base taxable de 25 % pour les indépendants qui n'adhèrent pas à un organisme de gestion agréé

Redynamiser le commerce dans les territoires

- **Création de 100 foncières spécialisées pour le rachat et la rénovation d'au moins 6000 petits commerces dans les 5 prochaines années. Cette action sera pilotée par la Banque des Territoires en lien avec les collectivités locales.**
- Actions complémentaires pour la revitalisation des centres-villes : financement de managers de centre-ville, soutien à la logistique décarbonée et aux circuits courts

Pré-identification des locaux stratégiques et des projets d'investissement potentiels

Le diagnostic doit permettre d'aboutir à une **première identification des locaux stratégiques à acquérir**, soit par la collectivité directement soit par un opérateur, pour les remembrer, les rénover, les commercialiser et les gérer. Il peut s'agir de locaux vacants à activer ou de locaux occupés à requalifier ou à reconverter.

La pré-identification des locaux à maîtriser s'appuie sur **l'analyse de plusieurs critères** :

- Le **périmètre** concerné (ORT, NPNRU, PNRQAD, OPAH-RU...);
- La **stratégie** de redynamisation, qui détermine les gisements de valeur à exploiter ;
- L'**emplacement** (visibilité, flux, desserte, commercialité...);
- La **configuration** et la **taille** ;
- L'**état** des locaux et l'ampleur des travaux à entreprendre ;
- La **situation** du local (vacant, occupé, à céder...) ou de la copropriété (contentieux, charges...);
- Les éventuelles **complémentarités** avec les autres opérations menées par d'autres acteurs, publics ou privés.

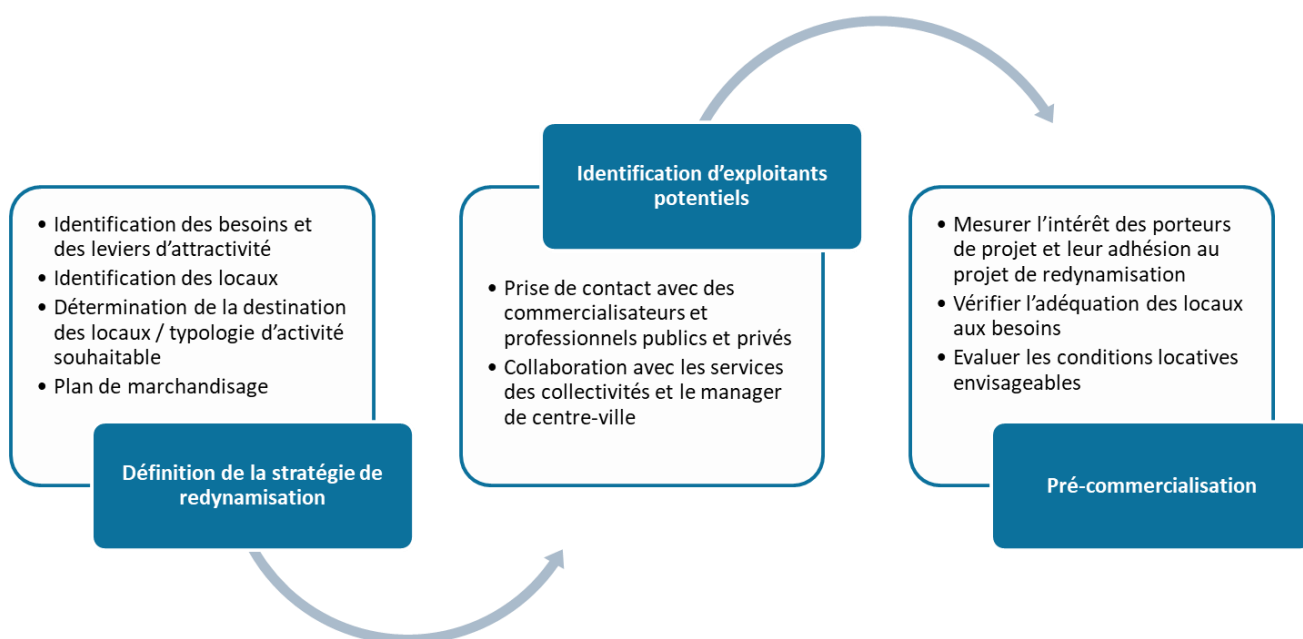
La pré-identification des locaux peut également résulter d'un **travail de veille** sur les immeubles et d'échanges permanents avec des propriétaires.



« Faute d'initiative privée, c'est l'urgence qui guide notre action. Nous travaillons avec les propriétaires de locaux privés vacants ou en activité. Nous avons un observatoire en interne qui nous permet d'identifier toutes les mutations à long ou moyen-terme sur les immeubles. »

Freddy Toinette – Directeur de la SEMVie

Le projet de territoire doit s'appuyer sur une **stratégie solide et fiable**, au plus près des **réalités du terrain** et des acteurs opérationnels : il doit traduire la **vision politique** (démarche descendante) tout en étant attentif aux besoins et attentes des acteurs locaux (**démarche ascendante**). Il est capital d'intégrer ces acteurs dès le départ dans le schéma d'acquisition des locaux afin de **sécuriser** la démarche en amont, de valider le potentiel de l'emplacement (en commerce par exemple, 25 mètres de distance suffisent à faire la différence entre réussite et échec), et par conséquent de mieux **appréhender les risques** liés à la commercialisation.



Dans le cadre du **programme Centre-ville de demain en 2017**, la ville de Belfort, déjà actionnaire d'une SEM patrimoniale (la SEM Tandem), a souhaité étudier la **faisabilité de la création d'un outil dédié pour le portage de locaux commerciaux**. L'objectif était d'acquérir des emplacements bien précis de manière à refaçonner certains axes en termes de commerce. Elle a ainsi fait appel à un prestataire pour disposer d'un **diagnostic commercial** solide et d'une **stratégie d'intervention** foncière sur une sélection d'actifs. Sur cette base, une quinzaine de locaux a été identifiée et un business plan a été élaboré.

La SEMAVILLE est opérationnelle depuis juillet 2019. Elle compte acquérir des locaux auprès de la ville et mais aussi directement auprès des propriétaires. Deux projets sont actuellement en cours :

- Un local de 1000 m² récemment préempté par la ville. La SEMAVILLE cherche aujourd'hui un preneur avec les services de la ville avant de procéder à son acquisition. Dans le cadre de ce projet, il est envisagé de partitionner les locaux de sorte à avoir plusieurs locataires et ainsi diminuer les risques.
- La SEMAVILLE prévoit d'acquérir deux locaux contigus directement auprès de propriétaires privés et de réaliser des travaux de remembrement avant de les louer à un exploitant déjà identifié.



Facteurs de réussite

- ✓ Un portage politique fort
- ✓ L'inscription dans une démarche globale
- ✓ Une expérience antérieure en matière de gestion immobilière
- ✓ Une bonne connaissance du terrain et des acteurs locaux
- ✓ L'intervention en périmètre PNRQAD et NPNRU qui peut faciliter certaines interventions
- ✓ Un projet politique fort, un réel investissement des collectivités visées par les projets et une attention portée à la non-concurrence et à la complémentarité entre les outils publics ;



Risques / écueils à éviter

- ✓ L'absence de stratégie d'ensemble précise et des interventions dans le diffus qui ne permet ni visibilité de l'action publique ni atteinte des objectifs de revitalisation.
- ✓ Le manque de portage politique, qui peut conduire à des interventions hors-sol, déconnectée des réalités locales, ou faire de la foncière une coquille vide.

Phase 2 : Structuration de la foncière

Définition du montage financier et
des modalités d'organisation et de
fonctionnement de la foncière

Dans une perspective de constitution de la foncière, cette deuxième phase vise à étudier les scénarii de structuration économique, juridique et organisationnelle de la foncière.

Définition du modèle économique

Etablissement du portefeuille d'actifs

En cohérence avec la stratégie définie en amont, il s'agit de déterminer le portefeuille d'actifs de la foncière et ses perspectives de développement.

1. La temporalité du portefeuille

A court-terme : identification du périmètre des projets que la foncière pourrait porter à l'amorçage. Il peut s'agir d'actifs existants ou en création, transférés depuis d'autres structures, à acquérir, à transformer...

A moyen et long terme : identification d'actifs précis qui peuvent être complétés d'actifs-types et/ou situés dans des zonages prédéfinis (périmètres réglementaires, à sauvegarder, à dynamiser...).



Exemple de la SEMA 71

La **SEMA 71** est concessionnaire d'une opération de restauration immobilière dans le centre-ville de Mâcon. Très vite, elle a été confrontée à la question des **rez-de-chaussée commerciaux** sur certains immeubles. La nécessité de créer un outil dédié s'est progressivement imposée. L'objectif dans un premier temps était de porter trois cellules commerciales en RDC pour une surface totale de 1500 m². Des échanges avec des porteurs de projet ont conforté ce projet. Il a ainsi été décidé de créer une structure pour assurer le **portage long** de ces cellules : la foncière rachèterait à la concession d'aménagement lancée en juin 2018 la partie basse du projet immobilier qu'elle louerait aux enseignes à prix maîtrisé (20% en-dessous du prix du marché). La contractualisation est en cours avec un preneur pour la première cellule. La prospection pour la commercialisation des deux autres cellules est en cours.

La SEMA 71 est par ailleurs propriétaire d'un immeuble, actuellement en cours de rénovation, et qui sera loué à la Banque de France (au prix du marché). Celle-ci a déjà commencé à verser des loyers alors même qu'elle n'occupe pas les locaux.

Il est prévu de faire entrer ce bien dans la foncière, afin d'augmenter le taux de rentabilité global.

Les projets sont ainsi choisis **au gré des opportunités**. Avec la crise du Covid, la SEMA s'attend à plusieurs fermetures de commerces. Dans ce cadre, la stratégie est de restructurer par ilots.

Dans le cas de la **SEMVie**, deux chantiers urgents ont été identifiés dans un premier temps dans le cadre du programme Action Cœur de Ville. La SEM a sollicité à ce titre la Banque des Territoires pour un CCA (avances en compte courant d'associés) afin d'acquérir, de réhabiliter et de commercialiser les 2 actifs ciblés avant même la recapitalisation effective de la SEM.

2. La caractérisation des actifs

Chaque actif doit être suffisamment caractérisé pour **crédibiliser les hypothèses** qui seront intégrées dans les **simulations financières** et permettront de **dimensionner les fonds propres** nécessaires à l'opération :

- Les caractéristiques physiques (surface, état, emplacement, occupation) ;
- La destination souhaitée ;
- Le public cible ;
- Le cadre réglementaire (ORT, OPAH-RU, PNRQAD...), les dispositifs contractuels et les modalités d'intervention possibles ;
- Le niveau de loyer actuel ou possible, le bail existant ou en projet ;
- L'état physique et les éventuels travaux à réaliser ;
- L'occupation actuelle ou à prévoir ;
- Le niveau des charges locatives ;
- La propriété actuelle ou à la livraison.

Profondeur du portefeuille, logique de sélection des actifs et péréquations

Au-delà des seules cellules commerciales, la foncière pourra être amenée à porter **d'autres types d'actifs**, par exemple des logements, du tertiaire, voire des infrastructures d'énergie ou de mobilité.



« Le fait d'avoir une pluralité d'actifs permet de se positionner sur des opportunités très différentes et de résister en cas de crise comme celle de la Covid-19.. »

Philippe MAYLIN – Directeur de la SAS Immo Charente

Le choix des actifs sera notamment guidé par la stratégie retenue pour la foncière, et également une recherche de péréquations au sein du portefeuille dans un objectif de solidité financière.

Les locaux devront être choisis pour répondre aussi bien aux objectifs de redynamisation de sites qu'à l'impératif d'équilibre économique global de l'opération. La décision finale tiendra compte d'indicateurs financiers prévisionnels reflétant la capacité du bien à générer des loyers, ainsi qu'une rémunération des fonds investis suffisante pour attirer des investisseurs avisés.

Au sein du portefeuille, les actifs les plus rentables doivent venir compenser ceux dont la rentabilité est la plus fragile dans une **logique de péréquation des loyers**. Il y a donc un arbitrage constant et itératif à effectuer entre le modèle économique de l'actif seul, et la pérennité financière de la foncière dans son ensemble.



Exemple de la SEMVie

Dans le cas de la SEMVie, un **pacte d'actionnaire** est actuellement en cours de mise en place avec comme objectif de **réorienter** l'action de la SEM sur le **portage d'opérations très risquées** en périmètre ORT tout en continuant à porter des opérations à fort taux de rentabilité dans une **logique de péréquation**.

La consolidation du modèle économique de la foncière

1. Définition du plan d'affaires de la foncière

Le plan d'affaires de la foncière consolidera l'ensemble des actifs de son portefeuille dans une approche phasée, tout en prévoyant de se doter des ressources humaines, techniques (voir infra) et capitalistiques nécessaires à la réalisation de son objet social. Le plan d'affaires prévisionnel constitue donc un document fondamental et fondateur du projet. Il ne doit pas être pris comme un simple passage obligé, car il synthétise les perspectives de développement, les engagements des partenaires, et les conditions de réussite financière de la foncière. Les objectifs principaux du plan d'affaires sont les suivants :

- Appréhender les équilibres économiques à court, moyen et long-terme ;
- Définir la performance financière du modèle ;
- Dimensionner les besoins en financements et notamment le capital initial à investir par les futurs associés ;
- Estimer le besoin éventuel de compensation d'équilibre ou de participation publique.

Le processus d'élaboration du plan d'affaires sera nécessairement multi partenarial et itératif. C'est un document vivant qui illustre par les chiffres les orientations et implications prévues par chacun. C'est un objet d'information autant que de communication, qui servira de base aux négociations comme aux validations dans les différentes instances décisionnelles des partenaires au projet.



Exemple de la SEM Viaterra

La **SEM Viaterra** intervient historiquement sur l'aménagement économique et l'habitat mais elle a progressivement étendu ses missions à l'ingénierie territoriale et au renouvellement urbain.

Face à la paupérisation croissante de Béziers et à des interventions qui peinent à produire un effet de levier sur la revitalisation du centre-ville, il a été décidé de créer une foncière. Dans ce cadre, une étude a été confiée à un prestataire pour la pré-identification des actifs à cibler et l'établissement du plan d'affaires. Une vingtaine de rez-de-chaussée commerciaux a été identifiée.

Toutefois, au regard des effets de la crise sanitaire, de l'état dégradé des locaux, du faible niveau de loyer et d'un environnement concurrentiel défavorable, **le modèle économique n'est pas encore stabilisé**. A cet effet, une **diversification** des actifs est envisagée avec l'intégration des locaux tertiaires détenus par la SEM Viaterra. Le rachat de bureaux par la foncière à la valeur nette comptable en dessous de la valeur du marché est susceptible d'améliorer le **rendement global** et d'assurer ainsi la viabilité de la future structure.

Le cas de Nancy défi est un excellent exemple des distorsions pouvant se manifester entre les projections d'un business plan et la réalité du terrain. Il montre que l'important n'est pas tant la conformité au portefeuille d'actifs ciblés, que la bonne **adéquation aux objectifs de la foncière**. Ceux-ci ont heureusement fait l'objet d'**une claire expression par la ville** : conforter l'hypercentre avec des commerces de destination, préserver l'originalité marchande et rénover les logements délaissés au-dessus des commerces.

L'étude de préfiguration de la foncière menée en 2017 a retenu une trentaine d'actifs, composés pour l'essentiel de petites surfaces commerciales, devant faire l'objet de cessions rapides après mise en location.

Or, entre 2017 (moment de réalisation de l'étude) et 2019 (création effective de la foncière), le contexte a évolué, ce qui a conduit à des ajustements par rapport aux actifs ciblés dans le plan d'affaires :

- une grande partie des actifs identifiés en 2017 n'étaient plus vacants. Certains actifs bien situés étaient restés vacants pour des raisons de blocage (contentieux, contraintes techniques...) sur lesquelles la foncière n'a pas de marge de manœuvre (pas de droit de préemption ou d'expropriation possible). Il a été nécessaire en 2019 de réévaluer les possibilités d'intervention et de procéder à une analyse plus fine des sites, ce qui a conduit à ramener le programme d'acquisition à une dizaine d'actifs.
- l'autre changement a été l'opportunité d'intervenir sur des opérations de grande taille, stratégiquement placées.

Ces importantes évolutions ont conduit à une **adaptation** du business plan avec :

- Un recentrage sur les commerces « courants » sur des **durées plus importantes** alors que le plan d'affaires initial s'appuyait sur une rotation de portefeuille rapide.
- Une prise en compte **de grands actifs mobilisant plus de ressources que prévu sur les premières années**

A ce jour, la foncière a procédé à l'acquisition de 2 surfaces commerciales en secteur sauvegardé. Elle travaille à un projet emblématique d'acquisition et de réhabilitation d'un immeuble « art nouveau » pour permettre sur 2000 m² l'installation d'un commerce recherché et reconstituer 500 m² de logements dans les étages. Une **SAS est en cours de constitution** avec une foncière privée pour porter le projet. La foncière doit atteindre son régime de croisière à la fin de l'année 2020

Flexibilité, agilité et cohérence avec les objectifs poursuivis est le point majeur. Les révisions du plan d'affaire sont inévitables ; l'important dans cet exemple est que **l'outil a pleinement répondu aux objectifs initiaux** (installation d'un commerce de type « locomotive » qui n'aurait pu venir sans l'intervention de la foncière, création de logements), et a su s'adapter aux évolutions et mutations du commerce de la ville.

2. L'ouverture de la foncière à des partenaires investisseurs privés

Dans la plupart des cas, l'action publique menée par les collectivités territoriales ne peut soutenir toute seule les programmes de redynamisation portés par les foncières, et doit s'orienter vers des **partenariats avec des investisseurs privés**. Ceux-ci peuvent **apporter des capitaux** dans des conditions de montant, de rapidité et de forme au-delà des moyens contraints des collectivités. Ils peuvent apporter également des **compétences humaines et techniques** dans des domaines que les collectivités ne maîtrisent pas toujours alors qu'ils peuvent être très risqués, comme le commerce, les bureaux, l'énergie ou la mobilité.

On peut donc dire que la première phase de restauration de l'attractivité du territoire consiste à rassurer ou séduire les investisseurs, qui doivent être considérés comme des partenaires du projet de redynamisation, et dont on peut attendre un **effet d'entraînement** sur le maintien et le développement des activités et de la population sur le territoire. Si le positionnement de la foncière est véritablement conçu et compris dans ce sens, et qu'il est montré que la foncière réalise, à des conditions de marché, des investissements pérennes et rentables sur le territoire dans l'objectif d'augmenter l'attractivité pour d'autres acteurs économiques, et qu'à ce titre elle poursuit un but exclusivement industriel et commercial, elle peut alors **échapper à la qualification de pouvoir adjudicateur**, que la foncière prenne la forme d'une SAS ou d'une SEM. Cette analyse relève néanmoins du cas par cas et doit être menée soigneusement au regard des conditions d'intervention de la foncière.

L'attractivité des projets de redynamisation pour les investisseurs privés repose en premier lieu sur la **consistance et la clarté des stratégies** définies par les collectivités, puis sur la **qualité de la définition des plans d'affaires**, à partir desquels les investisseurs pourront juger de la solidité du modèle économique et de la cohérence entre les risques pris et la rentabilité attendue. Si le simple bon sens permet de comprendre que plus une opération est risquée, plus ses perspectives de rentabilité doivent être élevées, ne serait-ce que parce que le travail à produire pour maîtriser les risques en quantité et en qualité augmente avec ces risques, la formalisation de cette relation est souvent complexe. Ce travail de formalisation est pourtant essentiel pour objectiver les **critères de convergence** entre les objectifs des collectivités et ceux des investisseurs privés et éviter ainsi les malentendus et désaccords. Les **pactes d'associés** ont cette vocation d'exprimer ces convergences de vues, sous la forme, par exemple, de **grilles de cotation** des projets telles que celle-ci :

Exemple de grille de cotation

Critère	Note = 1	Note = 2	Note = 3
Qualité de l'emplacement	Secteur en devenir	Moyen	Attractif / Prime
Prix d'acquisition	Supérieur au prix du marché	Dans le marché	Inférieur au prix du marché
Existence d'un accès indépendant aux étages et/ ou enjeux de division en volume	Accès aux étages à recréer ou forte division en volume à opérer		L'accès aux étages ne nécessite pas de travaux
Site classé / ABF / AVAP	Oui		Non
Ampleur des travaux	Restructuration lourde		Remise aux normes
Risque MO	Non sécurisation du prix et des délais		Sécurisation du prix et des délais
Niveau de pré commercialisation	Opération en blanc	Pré commercialisation > 25 % des surfaces	Pré commercialisation > 50 % des Surfaces
Durée des baux et qualité des preneurs en cas de pré commercialisation	Bail précaire et création ex nihilo d'un fonds de commerce (ou absence de pré commercialisation)	Bail classique commercial 3,6,9 et fonds de commerce existant positionné sur un segment très concurrentiel	Bail 6 ans fermes Et preneur de notoriété locale
Copropriété	à 2 copropriétaires	> à 2 copropriétaires	sans
Stationnement pour le logement	Aucun	À proximité	Sur place

Avec 10 critères notés de 1 à 3, un total élevé signifie un risque et une rentabilité plus faibles. Par exemple, pour une cotation de 25 à 30, le rendement locatif attendu serait 6%, pour une cotation de 15 à 25, ce serait 8%, et 10% ou plus pour une cotation inférieure à 15.

Ces critères peuvent aussi faire l'objet d'une adaptation afin de permettre une cotation globale du portefeuille d'actifs, à prendre en compte dans les stratégies d'acquisition et de cession.

En fonction de ces perspectives, les investisseurs pourront décider d'apporter des **fonds propres** ou des quasi fonds propres (avance en compte courant d'associés) aux foncières, en fonction des calculs précis de consommation de trésorerie dans la durée tels qu'ils ressortent des plans d'affaires.



« Les financements mis en place avec fonds propres bouleversent les logiques financières habituelles. Dans une opération classique en général, le frein concerne la rentabilité et l'équilibre des opérations. Dans le cas des foncières, c'est l'inverse qui se produit : c'est le plan de trésorerie et non le compte de résultats que l'on regarde. »

Sébastien BONNET – Directeur de la SAS Metropolys

Les subventions publiques

La Région Centre-Val de Loire a créé un **fonds de soutien**, qui vient abonder les déficits d'opération sur le foncier commercial en centre-ville à hauteur de 50%. C'est un dispositif intéressant, qui a l'avantage de la facilité et de la souplesse d'emploi, qui répond bien aux souhaits des collectivités locales et qui s'adapte à la nature de leur projet ainsi qu'à leur modalités et outils d'intervention propre.

L'Etat prépare la création d'une **subvention sur les déficits d'opération**. Les modalités de mobilisation de cette ligne de financement seront précisées par l'ANCT pour sa mise en œuvre en 2021.

En dehors des concessions d'aménagement qui constituent un cadre très clair, on constate une difficulté à l'octroi des subventions.

En effet, la participation des collectivités à la vie économique demeure encadrée par le droit des aides d'Etat. Les aides qui visent à aider à la création, au développement, à la reprise et à l'implantation d'entreprises en subventionnant les investissements immobiliers s'inscrivent dans les dispositions de l'article L.1511-3 du Code général des collectivités territoriales (CGCT)

Une aide à l'immobilier d'entreprise (commerces) ne sera légale que si, d'une part, elle respecte les règles nationales (art. R. 1511-1 du CGCT et s. ou dispositions spéciales) et que, d'autre part, elle est compatible avec les traités européens.

Son montant sera donc limité puisque fixé « selon des règles de plafond et de zone déterminées par voie réglementaire » définies aux articles R. 1511-5 et suivants du CGCT.

Actuellement, le montage à rechercher par la foncière ou la société de projet doit obligatoirement s'inscrire dans le contexte suivant :

- Le bénéficiaire de l'aide est toujours l'entreprise (c'est-à-dire le locataire des murs de la foncière) ;
- En cas d'intervention de la société de projet en tant que maître d'ouvrage privé, cette dernière ne perçoit l'aide que de manière indirecte et, à ce titre, elle est tenue de la répercuter sous la forme d'une réduction de loyers. Une promesse de location du bâtiment sera jointe au dossier de demande de subvention. Elle devra intégrer une option d'achat au projet du locataire.
- La convention doit à minima être conclue entre la collectivité qui accorde l'aide et l'entreprise bénéficiaire.

- Le bénéfice de ces aides est subordonné à la régularité de la situation de l'entreprise au regard de ses obligations fiscales et sociales (cf. article R1511-4-2 du CGCT), d'une part et de son projet en termes de développement économique.

Afin de pouvoir envisager une participation publique plus importante à l'action des foncières, il importe de déterminer de nouvelles modalités d'octroi de ces concours financiers.

Un nouveau cadre contractuel doit donc être défini pour sécuriser demain l'intervention des foncières.

L'organisation de la foncière

Les principales fonctions relevant d'une foncière sont les suivantes :

- Montage juridique et financier des opérations,
- Gestion financière de la société,
- Gestion des actifs,
- Vie sociale.

En fonction du **positionnement** / rôle de la structure dans la chaîne de valeur des opérations entrant dans le plan d'affaires et des synergies potentielles avec les autres acteurs identifiés lors de la phase 1, il s'agit d'imaginer les montages possibles en fonction des compétences disponibles et de celles à développer.

Il s'agit de trancher entre :

- Une structure avec peu de personnel et donc peu de charges, qui gère des contrats de prestation, dont l'organisation est souple et qui pourrait être revue facilement.
- Ou une structure avec un personnel implanté qui gère en direct son activité. L'atteinte d'une taille critique du portefeuille d'actifs peut justifier de doter la foncière de personnel en propre.

Il peut être envisagé un déploiement progressif des compétences internes avec, par exemple, le recours dans un premier temps à un gestionnaire externe et, dans un second temps, le recrutement de salariés pour accompagner la montée en charge de la structure.

Les conditions dans lesquelles la foncière fait appel à des prestataires externes pour remplir certaines fonctions dépendent de sa qualification ou non de **pouvoir adjudicateur**, l'obligeant ou la dispensant de passer ses contrats de sous-traitance en conformité avec le code de la commande publique. Le choix de constituer la foncière sous forme de SEM ou de SAS pourra avoir un impact sur la qualification juridique de son activité, mais le critère principal dépendra de la définition de la stratégie et du plan d'affaires comme l'expression ou non de véritables objectifs industriels et

commerciaux (cf supra). En tout état de cause, une étude devra être réalisée au cas par cas.



« Il y avait une volonté que la SAS Immo Charente reste une structure privée pour échapper aux règles de la commande publique et éviter aux collectivités territoriales d'investir dans les projets. »

En complément des exemples présentés ci-dessous, il convient de rappeler que tous les montages visant à une mutualisation des ressources humaines doivent être étudiés soigneusement au regard de la réglementation du travail ou du statut applicables aux agents concernés.



Retours d'expérience

Exemple de structuration organisationnelle complexe : la SEMVie

Le centre-ville de Vierzon étant adossé sur un QPV, sa redynamisation dans le cadre d'Action Cœur de Ville est étroitement liée au NPNRU.

Dans ce cadre, la ville de Vierzon et la communauté de communes Vierzon Sologne Berry ont créé en 2017 une SPL adossée à la SEMVie. La ville de Vierzon a confié à cette SPL deux missions d'AMO pour gérer le volet habitat privé via l'OPAH-RU et le volet économique du NPNRU.

Au sein de cette configuration particulière, la SEMVie porte des salariés et facture des prestations via la SPL sur le volet NPNRU. L'organisation est la suivante :

- Un directeur technique (volet ventilé sur la SPL pour la gestion du NPNRU) et opérationnel (volet SEMVie)
- Un responsable financier et administratif, également responsable de la gestion locative
- Un Manager de centre-ville chargé de l'animation commerciale. Il est détaché sur les compétences de la Communauté de Communes Vierzon Sologne Berry.

Des exemples d'externalisation des compétences :

ORYON

La **SAS Metropolys** n'a pas de personnel propre mais dispose des compétences de son actionnaire majoritaire : la SEM Oryon. Etant une SEM multi métiers, cette dernière assume différentes fonctions : aménagement, bailleur social, agence de développement économique, agence événementielle, gestionnaire, commercialisateur... La SAS ne prévoit donc pas de recrutements à court-terme.



VAR Aménagement Développement (VAD) prend des parts dans 5 foncières créées ou en cours de création. Dans ce cadre, VAD vend à ces SCI les prestations relatives à la conduite des travaux, à la gestion locative ou à la gestion comptable et juridique (via des contrats de prestations de services). Les activités d'animation sont quant à elles déléguées à des acteurs privés ou parapublics (CCI par exemple).

Saint
Denis

Dans le cas de la **SEM Saint-Denis Commerces**, en dehors de la Mandataire sociale, il n'y a pas de salariés en interne. La gestion locative est assurée par Sofincal, les fonctions comptables par le cabinet Sémaphores, le Commissaire aux comptes par le cabinet Mazars et la commercialisation par les actionnaires privés de la foncière (Alan Peters, Compagnie de Phalsbourg...).



La **SAS Immo Charente** dispose des compétences de la SEM Territoire Charente (actionnaire majoritaire) via des contrats de prestation de services. La SEM compte à cet effet deux départements en interne : un département opérationnel pour la gestion des travaux et un département chargé de la gestion patrimoniale et de la commercialisation.



La **SEMAVILLE** dispose des compétences de la SEM Tandem qui compte 11 salariés avec toutes les compétences nécessaires (réhabilitation, gestion locative...). La SEMAVILLE travaille également avec des agences immobilières spécialisée dans la commercialisation d'enseignes.

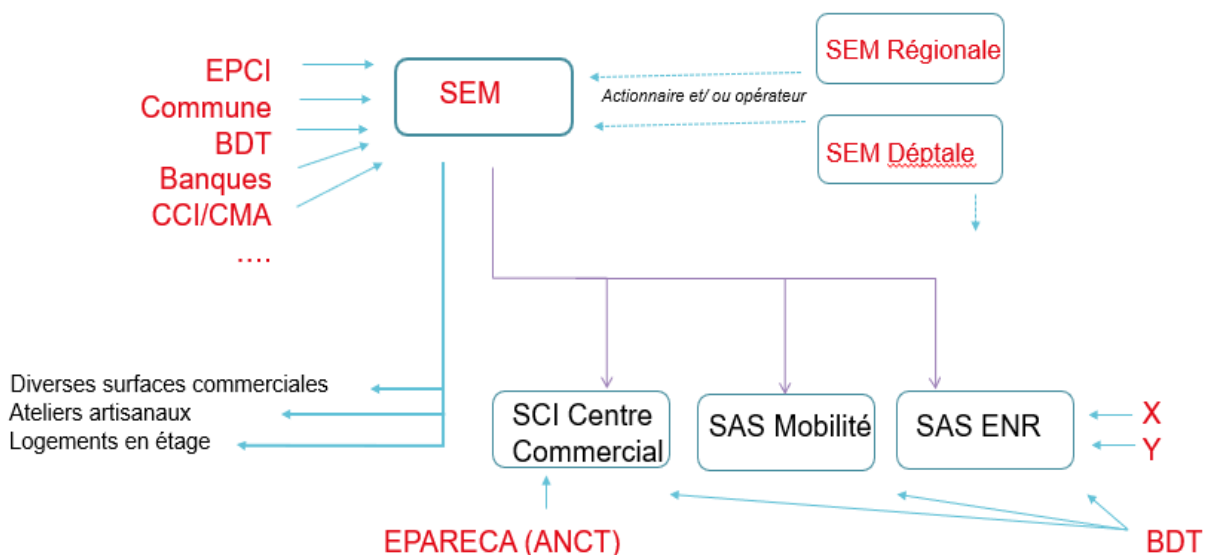
Définition des modalités juridiques d'intervention et de constitution de la foncière

Définition de la forme juridique

Le choix de la structure de portage qui est envisagée dépend des objectifs de la collectivité. Un choix stratégique devra être opéré en fonction des capacités financières et du niveau souhaité d'implication de la collectivité :

- S'il est envisagé d'impliquer la collectivité directement dans la gestion de la structure, l'orientation sera plutôt en faveur d'une Société d'Economie Mixte.

Le schéma d'architecture juridique et financière peut être le suivant :



La SEM détient directement dans son bilan des actifs de petite taille (diverses surfaces commerciales, ateliers artisanaux, logements en étage, etc..) qu'elle peut financer globalement, par exemple avec une seule ligne de financement bancaire.

La SEM peut aussi créer des filiales de portage sous forme de SCI ou de SAS pour des actifs de taille plus importante et nécessitant des partenariats spécifiques du fait de leur technicité particulière, avec des financements dédiés.

Elle peut notamment créer une SCI pour regrouper un ensemble d'actifs immobiliers homogènes et de petite taille afin de pouvoir apporter à un co-investisseur spécialisé dans ce segment d'actifs la taille critique qui permette de déclencher la décision d'investissement. Des partenariats avec des foncières spécialisées sur les locaux de commerce pourront s'inscrire dans un tel schéma.



« Une SAS patrimoniale existe déjà dans laquelle la SOLOREM est actionnaire majoritaire. Mais la ville de Nancy a souhaité créer son propre outil sur lequel elle exerce un contrôle fort. Cet outil a une vocation totalement spécifique. »

Au démarrage, la création de la SEM Nancy Défi était contestée et il y avait des craintes de déstabilisation du marché. Mais une communication auprès des opérateurs a permis une meilleure acceptation de l'outil. Les acteurs voient désormais la foncière comme un partenaire facilitateur. Avec la crise de la Covid-19 et son impact sur les commerces, la structure devrait encore plus trouver sa justification. »

Stéphane COLIN – Directeur de la SOLOREM

- Sinon, l'orientation sera vers une structure plus classique comme une Société par Actions Simplifiée (SAS). Même si les collectivités n'ont en principe pas la possibilité légale d'être actionnaires de SAS, elles peuvent y exercer une influence, par l'intermédiaire d'une SEM dont elles seraient actionnaires. Cette influence peut être très précisément définie au moyen d'un pacte d'actionnaires, dont un des objets est de formaliser les règles de gouvernance et de prise de décision dans la foncière.

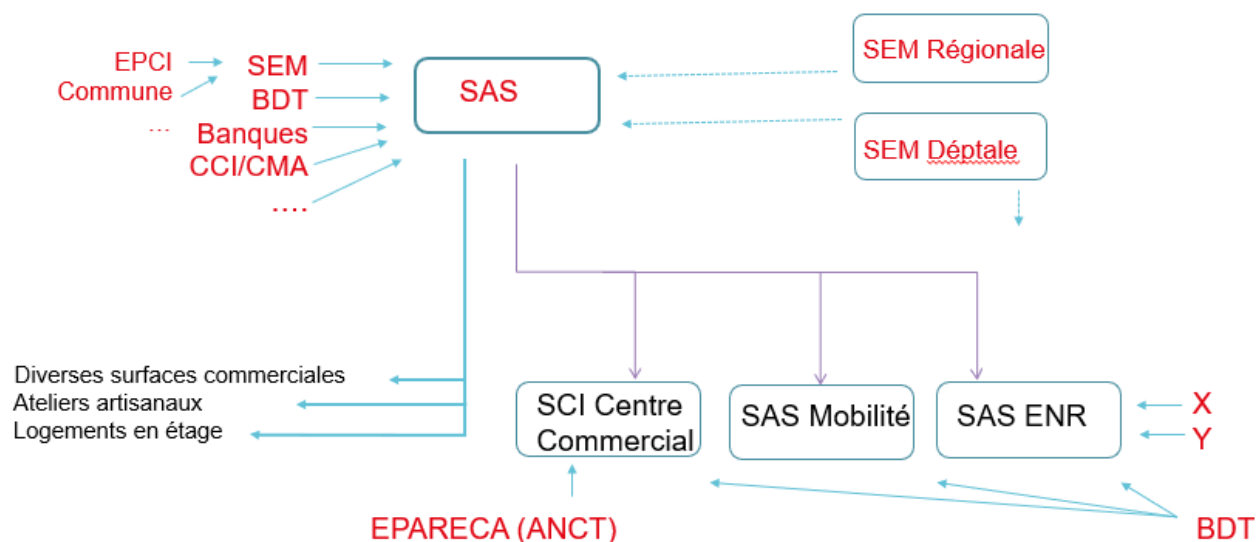


« Même si les collectivités ne sont pas au capital de la structure, elles restent impliquées dans le processus décisionnel (via la SEM Oryon) et se sont bien approprié l'outil dans le cadre de leur politique de redynamisation. En revanche, elles n'interviennent pas dans la gestion des affaires courantes de la foncière. »

Sébastien BONNET – Directeur de la SAS Métropolys

Le mode de fonctionnement opérationnel de la SAS est comparable à celui de la SEM, et la partie inférieure du graphique reste inchangée.

En revanche, la partie supérieure du graphique est modifiée. Les collectivités territoriales ne sont plus directement actionnaires de la foncière sous forme de SAS, et leur implication dans la gouvernance est intermédiée par la SEM dans laquelle elles sont actionnaires.



Cette structure présente également l'avantage pour les collectivités de ne pas faire appel directement à leurs capitaux, et d'augmenter ainsi l'effet de levier sur les capitaux privés.

Les SPL ne sont pas adaptées pour exercer une activité de foncière. En effet, la loi les oblige à travailler exclusivement pour le compte des collectivités qui en sont actionnaires, alors qu'une foncière développe une stratégie d'investissement pour son propre compte. Néanmoins, une SPL peut participer à l'organisation générale de la politique de redynamisation en étant, par exemple, titulaire d'une concession d'aménagement sur le territoire.

Rappel des principales caractéristiques des formes juridiques SAS / SEM :

Paramètres d'appréciation	Forme juridique	
	SAS	SEM
Actionnariat / capital	<p>Au moins 1 associé, celui-ci pouvant être une SEM</p> <p>Pas de possibilité pour les collectivités territoriales de prendre des participations dans le capital (sauf décret en Conseil d'Etat autorisant ponctuellement l'entrée au capital)</p>	<p>1 ou plusieurs collectivités territoriales et leurs groupements détiennent ensemble la majorité et au maximum 85% du capital ;</p> <p>Au minimum 1 actionnaire de droit privé ;</p> <p>Apport d'avances d'associés par les collectivités réglementé (obligation de remboursement ou de conversion en capital après 2 ans, renouvelable 1 fois) ;</p>
Gouvernance	<p>La direction de la société est obligatoirement assurée par un seul Président ;</p> <p>Souplesse dans la rédaction des statuts concernant les règles de fonctionnement et d'organisation du pouvoir (en fonction des spécificités et des caractéristiques de l'activité de la société) et dans les modes d'intervention ;</p> <p>Possibilité de pacte d'actionnaires pour définir les règles de gouvernance</p>	<p>Implication directe des collectivités dans la gouvernance en proportion de leur participation au capital</p> <p>En tant que société anonyme (SA), l'organisation des pouvoirs dans la SEM est déterminée par le Code de Commerce</p> <p>Possibilité de pacte d'actionnaires pour définir les règles de gouvernance</p>
Modalités d'intervention possibles	<p>Intervention en opération propre, pas de bénéfice possible de délégation du droit de préemption.</p>	<p>Intervention en opération propre, pas de bénéfice possible de délégation du droit de préemption</p> <p>Possibilité de bénéficier de mécanismes spécifiques de subvention</p> <p>Possibilité de bénéficier de garanties d'emprunt par les collectivités</p>

La SEM Territoire Charente était initialement actionnaire non majoritaire de la SAS Immo Charente, avec le promoteur Duval. L'activité de cette structure ayant commencé à décliner et les acteurs locaux ayant fait le constat d'une carence de l'investissement privé dans l'immobilier tertiaire malgré des besoins importants, il a fallu faire un choix entre deux options :

- Soit liquider la SAS Immo Charente et transformer Territoire Charente (SEM immobilière) en SEM patrimoniale,
- Soit créer une filiale ou un outil dédié.

Le choix de la SEM patrimoniale a finalement été écarté car cela aurait nécessité une recapitalisation. De plus, il y avait une volonté **d'externaliser le risque lié aux investissements dans l'immobilier**. La SAS répondait donc davantage aux attentes des partenaires. C'est ainsi qu'un nouveau tour de table a été organisé, aboutissant à une recapitalisation en juillet 2019. La SEM est devenue actionnaire principal (35 %) aux côtés de la CDC (25%), de banques privées et de la CCI. La SAS est devenue opérationnelle au premier trimestre 2020. Elle investit aujourd'hui dans l'immobilier d'entreprise, le tertiaire mais aussi le commerce et la reconquête de friches.

Pour certaines opérations, il peut être opportun que la foncière crée une structure dédiée de type **SCI**. La Société Civile Immobilière (SCI) peut être pertinente lorsqu'il s'agit d'intervenir sur des opérations au **coup par coup**, le plus souvent pour des actifs significatifs ou pour des projets qui exigent des **partenariats spécifiques**. La SCI doit comprendre au moins deux associés qui se partagent les bénéfices et les pertes en fonction de leurs parts d'investissement au capital social de la société. Elle est représentée par un ou plusieurs gérant(s) qui sont désignés par les associés de la société représentant plus de la moitié des parts sociales. Les modalités de gestion de la SCI sont flexibles et définies dans les statuts. La SCI intervient en opération propre. Elle ne peut être délégataire du droit de préemption.

Le recours à cet outil doit être étudié **au cas par cas** et vient uniquement **en complément du montage global**. La SCI peut s'avérer pertinente pour des **projets spécifiques** nécessitant de les dissocier de la foncière de tête (nature et de risques, tour de table ad hoc...).

La SEM Var Aménagement Développement (VAD) s'est engagée dans la création de **5 SCI** qui ont comme fil conducteur la redynamisation des centres-villes à travers des projets de revitalisation commerciale, d'immobilier d'entreprise, d'hôtellerie, de halles gourmandes ou encore de formation. Le fait d'avoir plusieurs foncières permet, selon VAD, de s'adapter à la réalité opérationnelle des projets et d'être plus **réactifs** vis-à-vis des demandes et attentes des élus. C'est une stratégie qui permet plus de **flexibilité**. Parallèlement à ces SCI, **une SAS patrimoniale est en cours de création** avec pour objectif de flécher une dizaine de projets dans les années à venir. Cet outil a vocation à intervenir sur la totalité du département.

Les 5 SCI sont les suivantes :

- **La SCI Equerre Semard développement**

Dans le cas de la SCI Equerre Semard à Toulon, le choix qui a été fait est l'intégration des exploitants privés au capital de la foncière. A l'origine, Var Aménagement Développement avait une concession d'aménagement sur le centre-ville de Toulon. Initialement, le programme de la concession ciblait la politique de réhabilitation de l'habitat et les aménagements urbains. La ville a souhaité élargir le programme de requalification aux commerces avec deux objectifs majeurs :

- 1) Thématiser ;
- 2) Accompagner et pérenniser.

Cette volonté s'est traduite par la maîtrise d'une trentaine d'immeubles sur la rue des Arts. Les étages ont été vendus pour ne garder que les rez-de-chaussée. Suite à cela, un appel à opérateurs a été lancé en 2014 pour la vente des pieds d'immeubles autour d'une thématique précise (que les opérateurs devaient proposer). C'est le groupe privé Carim qui a été retenu avec un projet dédié à l'art et à l'art de vivre sur une quinzaine de commerces. C'est de là qu'est venue l'idée de la rue des arts (autour des galeries d'art et des métiers de bouche, street bar...). Pour élargir sa masse commerciale critique, le périmètre a été étendu pour accueillir des restaurants et des bars. L'investisseur privé a dû alors trouver des partenaires afin d'être accompagné. C'est dans ce cadre que la SCI a été créée il y a 3 ans avec comme actionnaires la CDC (35%), la VAD (14%) et le groupe Carim (51%).

Les missions de la SCI sont :

- L'acquisition des murs (une trentaine de locaux),
- Les travaux,
- La gestion locative (location pour des activités culturelles ou artisanales et métiers de bouche).

- **La SCI de Brignoles**

Un projet similaire sur la forme a été mené par le Maire de Brignoles, également labellisée Action Cœur de Ville, sur une rue commerçante, en associant un acteur privé. Une opération de 17 commerces dans la rue principale est en cours de montage.

- **La SCI Chalucet**

Pour dynamiser la ville de Toulon, il y avait la volonté de faire venir une école de commerce (Kedge Business School) et une école de design (Camondo) dans le cadre du projet Chalucet destiné à créer un quartier de la créativité regroupant 5 projets publics et un jardin au cœur de la Ville. A l'issue d'un concours international, ces écoles se sont installées dans un bâtiment emblématique au cœur de la ville.

Dans ce cadre, une SCI a été créée avec dans l'actionnariat : la CDC (35%), la VAD (15%) et la CCI (51%).

Les missions de la SCI sont :

- Les acquisitions
- Les travaux
- La gestion locative.
- Les montages juridiques et financiers

- **Projet de réhabilitation des halles de Toulon**

Un vaste projet de réhabilitation des halles municipales, fermées depuis de nombreuses années, est en cours à Toulon. A l'issue d'un AMI lancé par VAR Aménagement Développement (VAD) pour la Métropole Toulon Provence Méditerranée, le projet de requalification des halles a été confiée à l'exploitant Biltoki qui en assurera la gestion et l'animation. La métropole a confié la rénovation à un promoteur qui réalise les travaux et livre le bâtiment à une SCI en cours de création par la Caisse des Dépôts et Consignation (51%) et la VAD (49%).

Les halles devront ouvrir au printemps prochain. 25 commerçants devraient s'y installer.

- **L'opération Montéty (Toulon)**

L'îlot Montéty, sous concession de Var Aménagement Développement, situé au-dessus de la gare, comporte deux parcelles dédiées à de nouveaux projets. La parcelle Nord a été consacrée par la Métropole au projet d'Institut de Formation Varoise des Professions de Santé. Concernant la parcelle Sud, un appel à investisseurs a été lancé par VAD à l'issue duquel a été retenu un projet de 12 000m2 regroupant un hôtel B&B 3 étoiles, mais aussi des bureaux, une résidence hôtelière de Co living et Coworking et des commerces en pieds d'immeubles.

Formalisation de l'actionnariat et structuration de la gouvernance

La formalisation de l'actionnariat passe par la constitution d'un **dossier investisseur** qui permettra à la collectivité ou à l'opérateur de présenter la démarche aux parties prenantes pressenties. Ce dossier devra comprendre les éléments suivants :

- L'objet de la foncière, son positionnement et son modèle d'intervention ;
- Le plan d'affaires identifié et le modèle économique associé ;
- Les critères d'acquisition d'actifs foncier et/ou immobilier ;
- L'organisation de la gestion (missions internalisées ou externalisées) ;
- La capitalisation et le plan de financement.

Sur cette base pourra être réalisé un **tour de table financier** qui devrait aboutir à :

- La validation du niveau de capitalisation,
- La définition de l'actionnariat définitif et la répartition du capital entre les actionnaires,
- La définition de l'objet social et des statuts en tenant compte des compétences des actionnaires,
- La mise en place d'un pacte d'actionnaires.



« La SHEMA s'est engagée dans un projet de foncière dans lequel elle détient 40% du capital. Les autres actionnaires sont : la CDC (30%), la Caisse d'épargne de Normandie (15%), l'EPFN (7,5%) et le GIP Territoires et Habitat normand à 7,5%. Le choix d'associer un groupement de bailleurs sociaux au capital est à la fois symbolique et stratégique. Il peut permettre à la foncière de traiter plus efficacement les problématiques opérationnelles qui peuvent se poser et de faciliter les interventions (maîtrise des actifs dans leur globalité, remise des logements sur le marché). De plus, les bailleurs peuvent flécher des locaux et les orienter vers la foncière dans leurs opérations de restructuration. »

Luc DAVIS – Directeur de la SHEMA

Les démarches administratives pourront ensuite être entreprises : ouverture du compte, dépôt au greffe du tribunal de commerce, immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés, ordre du jour et convocation à la première assemblée générale...

Le **pacte d'actionnaires** est du même acabit qu'un contrat de mariage. Il vise à décrire principalement :

- Les **raisons** qui ont amené les parties prenantes à s'associer, leurs intérêts communs et les objectifs qu'elles visent ensemble, exprimant ainsi leur affectio societatis,
- Les **moyens**, notamment financiers, qu'elles apportent à la société,
- La **gouvernance** et l'**organisation** de la prise de décision, en précisant les pouvoirs du conseil d'administration et ses méthodes de travail, avec notamment l'institution de comités techniques pour l'instruction des dossiers, la définition des critères de sélection des opérations, et les règles de gestion des activités,

- Les **objectifs de rentabilité** et de rémunération des capitaux,
- Les **conditions de liquidité** des titres et de sortie des actionnaires du tour de table, dès lors que leurs objectifs initiaux sont atteints ou en cas de mésentente entre les associés.

Le pacte d'actionnaires peut également inclure des **critères en matière de RSE**. Ces critères peuvent concerner des incitations à la mise en place d'une charte de développement durable, des normes environnementales sur les bâtiments ou encore des indicateurs extra-financiers de développement des territoires (taux de vacance, nombre de boutiques réouvertes, évolutions des chiffres d'affaires des activités économiques sur le territoire, nombre d'emplois créés, nombre de logements réhabilités, données sur la dépollution, ...).

En termes de gouvernance, la mise en place d'un comité technique, appelé parfois comité d'engagement, a une très grande importance. Un tel comité n'est pas une instance de décision, rôle qui revient au conseil d'administration dans une SEM ou à la collectivité des associés dans une SAS. Il a une mission purement analytique et consultative, c'est-à-dire neutre et indépendante, de mesure des risques et des performances des opérations et de l'état général de la société. Il prépare ainsi les décisions du conseil d'administration dans les meilleures conditions d'information et d'évaluation.

Les personnes appelées à faire partie du comité technique sont identifiées sur le fondement de leur compétence technique ; le comité n'est pas une duplication du conseil d'administration dans lequel les collectivités sont représentées par des élus.

Il peut être proposé de faire entrer dans la composition du comité technique des personnalités qualifiées en dehors des actionnaires.



« Nous avons des banques au capital, qui par principe connaissent bien le montage et le suivi de programmes immobiliers. Leur concours dans le montage de projets et la présentation en comité d'engagement est intéressant. »

Stéphane COLIN – Directeur de la SOLOREM

Retours d'expérience

Saint Denis

La **SEM Saint-Denis Commerces** a mis en place un comité de sélection des porteurs de projet, composé des membres du Conseil d'Administration mais également de structures d'accompagnement à la création d'entreprises.

ORYON

Dans le cas de la **SAS Metropolys**, un comité d'engagement composé des trois actionnaires (Banque des Territoires, SEM Oryon et Crédit Mutuel) a été mis en place. Après 1 an d'existence, la foncière a acquis 2 actifs : une cellule commerciale et un plateau de bureau. 3 projets sont en phase d'étude de faisabilité et devraient entrer dans le portefeuille de la foncière à court-terme. Il s'agit d'une surface alimentaire de 1000 m² acquise directement auprès d'un promoteur et qui sera louée à une enseigne nationale et d'un bar/restaurant. La SAS Metropolys a également investi dans une SCI de portage immobilier qui vise l'acquisition et la réhabilitation d'un bâtiment classé patrimoine historique



Facteurs de réussite

- ✓ La diversification des actifs : les foncières multi-activités sont plus résilientes.
- ✓ Des critères prédéfinis dès la constitution de la société (Rendement brut, TRI...).
- ✓ Un Comité d'engagement actif et impliqué dans la préparation des décisions
- ✓ Une grille décisionnelle préétablie, contenant l'ensemble des critères d'évaluation d'un projet à l'étude, son mode de notation et les seuils critiques.
- ✓ La mobilisation du manager de centre-ville
- ✓ Préciser en amont les profils et compétences de l'équipe et la nature des appuis à rechercher.
- ✓ La contribution active des actionnaires privés dans le suivi des projets et les montages.



Risques / écueils à éviter

- ✓ L'absence d'identification en amont des profils et compétences nécessaires disponibles et de celles à mobiliser

Phase 3 : Mise en œuvre opérationnelle et exploitation

Constitution du portefeuille
d'actifs, gestion et valorisation
immobilière

Acquisition et travaux

Modes et procédures d'intervention

La foncière peut acquérir les immeubles identifiés comme stratégiques de différentes manières :

- A l'amiable
- En recourant au droit de préemption (sous conditions)
- En recourant à l'expropriation (sous conditions)

Si la foncière intervient dans le cadre d'une opération en propre, elle ne peut pas se voir confier l'exercice de prérogatives de puissance publique. Elle peut acquérir les biens uniquement à l'amiable.

Les travaux de rénovation et de réaménagement

Le **pilotage et le suivi des travaux** peut être pris en charge directement par la foncière dans certains cas bien précis.

Si la foncière n'a pas vocation à réaliser elle-même les travaux, d'autres options existent :

- Le recours à des prestataires (AMO, mandat de travaux...)
- L'acquisition de biens qui ont déjà fait l'objet d'une requalification par un opérateur ;
- L'attribution de la responsabilité des travaux aux preneurs ;

Retours d'expérience



Dans le cas des opérations gérées par la SEMVie, la communauté de communes fait l'acquisition des locaux (à l'amiable ou en préemptant) et réalise les travaux avant de revendre à la SEMVie. Toutefois, il peut arriver que la foncière achète en direct auprès des propriétaires et réalise elle-même les travaux.



La SEM Saint-Denis Commerce acquiert des biens soit auprès de la SPLA SOREQA dans le cadre du PNRQAD, soit auprès la ville. Les biens acquis auprès de la SOREQA sont neufs et ne requièrent donc pas de travaux. Ceux acquis auprès de la ville en revanche nécessitent d'être réhabilités. Dans ce cas, ce sont les porteurs de projet qui se chargent des travaux et non la foncière. Les preneurs doivent présenter un business plan et un dossier d'aménagement intérieur et extérieur. Une charte d'aménagement est annexée au bail. En contrepartie, la foncière met en place une politique incitative en termes de loyer avec un système de progressivité : le commerçant ne paye que 65% du loyer la première année, 75 % la deuxième et ne commence à payer la totalité du loyer qu'à partir de la troisième année.

Commercialisation

Le rôle de la commercialisation est absolument capital dans une foncière centrée sur le commerce. D'une part en raison des **spécificités de l'immobilier commercial** (qualité déterminante de l'emplacement et de l'environnement, difficultés actuelles du commerce physique) et d'autre part en raison de son **caractère éminemment stratégique** (installer le bon type de commerçant est l'objet même d'une foncière commerce)

La commercialisation accompagne **toute la vie de la foncière**, depuis l'étude de faisabilité (pré commercialisation pour identifier le type de commerce possible et le vivier de preneurs, la réalité de marché et la fourchette de rendement locatif), la commercialisation proprement dite (recherche du locataire adéquat, négociation des conditions avec le preneur, signature du bail, phase qui est depuis quelques années de plus en plus longue et difficile) et la vie de bail (re-commercialisations, le rythme de rotation dans le commerce étant élevé, notamment dans les premières années)

Identification des preneurs

Différentes méthodes de commercialisation existent, et il est recommandé, sur ce segment majeur de création de valeur, d'être flexible et de mobiliser plusieurs canaux. La commercialisation peut être effectuée par **approche directe**, ou plus classiquement par un **mandat de commercialisation**, lequel implique un suivi attentif de la foncière. Il peut également passer par le lancement d'un **appel à candidatures** afin de sélectionner les porteurs de projets.

L'appel à candidature doit comporter à minima la **fiche technique du local** et sa présentation (localisation, surface, plans, état), la description des activités envisagées, le loyer attendu et les modalités contractuelles (nature du bail, clauses spécifiques...).

Les éléments requis dans le dossier de candidature sont au-delà des documents juridiques et administratifs, la **présentation du projet** avec notamment l'étude de marché, le plan d'aménagement du local, le business plan prévisionnel et le plan de financement.

Une démarche d'accompagnement des candidats peut être mise en place afin de les aider à monter leur projet.

Négociation des conditions locatives avec les preneurs

Le **bail commercial** présente en France d'importantes spécificités, la propriété commerciale n'en étant pas la moindre, qui le **distingue** d'un bail tertiaire. Il est important de prendre l'attache, pour la rédaction d'un bail type, **d'un juriste ayant l'expérience de la pratique du bail commerce**, et ses derniers changements (loi Pinel).



Point d'attention sur la durée des baux commerciaux :

Si le bail commerce est appelé couramment « 3/6/9 », (pour la faculté de résiliation triennale par le preneur), il peut avoir **une durée supérieure, de 10 ou de 12 années, et c'est en réalité une recommandation essentielle à suivre.**

Il faut absolument éviter les **baux d'une durée de 9 ans**. En effet, à la différence des baux de 10 ans ou plus, un bail d'une durée de 9 ans **ne permet pas d'ajuster, en fin de contrat (rappelons que le commerçant bénéficie en France de la propriété commerciale), la valeur locative aux conditions de marché** (ce qui n'est possible qu'au terme d'une procédure très lourde et longue dans lequel il faut démontrer une « évolution des facteurs de commercialité » dans l'environnement du commerce).

Un bail de plus de 9 ans est un « basique » pour un investisseur en immobilier commercial ; son absence aura donc des conséquences sensibles, en termes de valorisation pour la foncière, lors de la revente des murs.

Il existe par ailleurs des **baux dits dérogatoires**, d'une durée maximale de 36 mois, qui ne donnent pas au preneur la propriété commerciale, et qui sont particulièrement utiles pour les « boutiques à l'essai » ou autres types d'exploitations temporaires, pop-up store, etc.

La seconde recommandation est **d'être le plus précis** possible dans la définition de l'activité commerciale. En effet, une foncière commerce a pour vocation essentielle et intérêt premier d'assurer la nature de l'activité marchande exercée, pour faire évoluer le tissu commercial du centre-ville. On garantit cette destination commerciale dans la clause d'activité, qui permet au preneur de connaître et fixer les activités qu'il pourra exercer au sein de ses locaux.

La gestion locative

Livraison du local et gestion locative

La gestion locative requiert des compétences techniques, juridiques et fiscales spécifiques. Elle nécessite également une **réactivité** et une **disponibilité** pour faire face aux urgences éventuelles.

Les missions de la gestion locative sont les suivantes :

- Rédaction du bail et son suivi permanent
- Récupération des charges
- Quittancement du loyer
- Gestion des sinistres : déclaration aux assurances, participation aux expertises, perception des indemnités éventuelles...
- Dresser ou faire dresser par huissier ou par une société, tous états des lieux
- Suivi des procédures de contentieuses

De nombreuses foncières ont fait le choix de **déléguer cette fonction** à travers un mandat de gestion. Il s'agit d'un contrat qui permet de confier à un professionnel (administrateur de bien, agence immobilière...) la responsabilité de gérer le patrimoine immobilier. Le mandataire fait office d'intermédiaire entre la foncière et le locataire.

Le contrat doit toujours préciser :

- Le contenu de la mission : Le mandat de gestion peut aller de tâches ponctuelles (recherche d'un locataire, réalisation de la quittance...) à la gestion locative dans sa globalité.
- Sa durée : le mandat de gestion peut être consenti pour une durée déterminée mais ne peut excéder 30 ans. Le contrat peut néanmoins comporter une clause de reconduction tacite annuelle.
- Son montant : Selon les cas, le montant peut varier entre 6 et 10 % du loyer annuel, en plus de la garantie contre les risques locatifs (autour de 3 %).



Exemple de la foncière Nancy Défi

La foncière Nancy Défi compte dans son actionnariat les acteurs suivants :

- La ville de Nancy à hauteur de 42,1%
- La Caisse des Dépôts et de Consignations (19,9%)
- La Métropole du Grand Nancy (8%)
- La Banque Populaire Alsace Lorraine Champagne (8%)
- La Caisse d'Epargne (8%)
- Batigere (4%)
- OMH (4%)

Après une mise en concurrence en 2018, la SEM SOLOREM a été désignée mandataire de Nancy Défi. Via un mandat de gestion, la foncière délègue ainsi de nombreuses compétences à la SEM : administration de la société, comptabilité, direction de projets, gestion locative, technique et financière...

Animation

L'animation et l'accompagnement des exploitants dans leur développement et la valorisation de leurs activités sont essentiels pour **enclencher une dynamique pérenne** sur le centre-ville et faire levier sur l'investissement en améliorant l'attractivité d'ensemble.

Ces activités concernent :

- L'**inauguration** des locaux et des enseignes ;
- Les activités de **promotion** et de **communication** (services mutualisés, marketing collectif, site e-commerce, travail sur les heures d'ouverture, livraison à domicile...);
- L'organisation **d'activités de formation** ;
- L'accompagnement et la **mise en relation avec des partenaires** ;
- L'**expérimentation** de nouvelles formes de commerce (boutique à l'essai, circuits-courts...).

Si l'animation n'est pas la vocation première des foncières, celles-ci s'impliquent, à des degrés divers, dans la coordination de l'animation commerciale, en partenariat avec les services des collectivités, les managers de centres-villes, les associations de commerçants et les acteurs publics et parapublics (CCI, CMA...).

Cession des locaux et autres actifs

La stratégie de la foncière étant cohérente avec la stratégie de revitalisation des collectivités, stratégie non purement financière, les motifs d'acquisition, de conservation et de cession des actifs vont au-delà des seuls critères de rentabilité. Lorsque par exemple il est souhaité de contrôler durablement les activités exercées dans tel ou tel immeuble, la durée de portage peut aller au-delà de ce que l'état du marché pourrait autoriser à céder dans de bonnes conditions.

Toutefois, les ressources financières de la foncière n'étant pas illimitées, la politique de conservation ou de cession des actifs doit faire l'objet d'une réflexion à part entière. Lorsque tous les fonds propres de la foncière sont immobilisés dans des opérations, ou en prévision de cette situation, deux possibilités se présentent :

- Une partie des actifs dans le portefeuille a une valeur de marché satisfaisante alors qu'ils ne sont pas ou plus jugés stratégiques au regard des objectifs de revitalisation : ces actifs peuvent alors être cédés afin de reconstituer les fonds propres et permettre la réalisation de nouvelles opérations ;
- Les actifs en portefeuille n'ont pas encore atteint une valeur de marché satisfaisante et un avenir prévisible permet d'envisager une meilleure valeur à terme, ou bien la foncière, en accord avec la collectivité, juge que, malgré leur maturité économique, ces actifs doivent être conservés en portefeuille. Dans ce cas, la foncière peut solliciter ses actionnaires pour une augmentation de capital en mettant à jour son plan d'affaires en fonction de ses nouvelles perspectives de développement.

Le pacte d'actionnaire doit prévoir une réévaluation au moins annuelle de l'état du patrimoine et des objectifs de cession, de même que le pacte peut préciser les indicateurs non financiers par le moyen desquels la réalisation des opérations d'investissement par la foncière contribue aux objectifs de redynamisation.

**La mise en œuvre
de votre projet :
l'offre de la
Banque des
Territoires**

Nos territoires et leurs acteurs connaissent une transformation radicale. La Caisse des Dépôts a lancé, en mai 2018, la marque « Banque des Territoires » pour répondre à ces nouveaux enjeux de transformation et pour réduire les inégalités territoriales :

- En accompagnant les acteurs locaux dans l'élaboration et le déploiement de projets d'avenir innovants, audacieux et ambitieux ;
- En apportant des solutions sur mesure à ses clients, et notamment les collectivités locales et les EPL, de bout en bout de leur projet.

L'offre de la Banque des Territoires se décline en 3 types d'intervention (Conseiller, Financer, Opérer) au service de territoires plus connectés, plus attractifs, plus durables et plus inclusifs.



La Banque des Territoires possède de nombreux points forts pour venir en soutien des collectivités :

- Partenaire historique des SEM depuis plus de 50 ans ;
- 20 ans d'expérience d'investissement dans les projets fonciers, leur développement, ou la gestion d'un portefeuille de participations ;
- Participation à la gouvernance de plus de 450 SEM et filiales de SEM ;
- Pluralité des solutions de financement (fonds propres, quasi-fonds propres, financement de projets avec société ad hoc, etc.) ;
- Connaissance des collectivités territoriales et de leurs problématiques ;
- Offre globale (ingénierie, investisseur / prêteur / bancaire) à destination des SEM et leurs filiales

A l'image de l'offre de la Banque des Territoires à destination des EPL, l'offre à destination des foncières est une offre globale dont l'objectif est d'apporter des solutions sur l'ensemble de la chaîne de valeur des projets.

Depuis 2 ans, notre intervention dans les foncières se précise et nous a permis à la fois de mieux définir l'objet des foncières et d'affiner nos critères d'investissement, à savoir :

Pour la Banque des Territoires :

- La possibilité de prendre une participation allant jusqu'à 49% si la foncière est une SAS, voire au-delà dans des cas exceptionnels par le moyen d'apports dissymétriques en CCA
- La possibilité de consentir des apports en CCA dissymétriques

- La réduction de l'effet de levier sur la dette (jusqu'à 60% de fonds propres)
- Possibilité d'intervenir sur l'ensemble de la chaîne de valeur

Pour les foncières :

- Possibilité d'intervenir sur des copropriétés (ex : commerces en Rdc + logements en étage)
- Possibilité de réalisation des travaux en maîtrise d'ouvrage directe pour les petites surfaces
- Possibilité de réalisation d'opérations en blanc
- L'utilisation d'une grille de cotation risque /rendement.

Conseiller

Besoin	Solution	Produit
Monter en compétence et en expertise	Territoires Conseils	<p>Service de renseignements téléphoniques juridiques et financiers 0970 808 809 Pour les communes métropolitaines de moins de 20 000 habitants ; pour les communes des outremer, les EPCI et les communes nouvelles sans limite de taille.</p> <p>Formation/action/Accompagnements méthodologiques dans les territoires <i>Seulement pour les communes < 10 000 hab. et les EPCI sans limite de taille</i></p>
	Comprendre les enjeux sectoriels	Etudes stratégiques, de marchés, écosystèmes études flash
Comprendre les enjeux territoriaux et définir sa stratégie territoriale	Etudes territoriales	Co-financement à 50% des études des collectivités (jusqu'à 80% ou 100% pour ACV en Outre-mer) et SAIEM (dans le cadre des regroupements Loi ELAN)
		Marchés à bons de commande : Financement à 100% d'études flash (entre 10 et 20 jours) <i>Pour les petites collectivités, les territoires fragiles et les territoires à enjeux</i>
		Dataviz Cœur de ville (public)
		Livres blancs / études (site la SCET)
Concevoir le projet	Etude de faisabilité projet	<p>Territoires d'industrie Si besoin, sous réserve de validation de la BDT, 50% du financement de l'étude de la collectivité ou de l'opérateur retenu. Marché à bon de commande pour les petites collectivités (100% du financement)</p>
		<p>Cœur de ville Développement de solutions « smart » : 50% du financement de l'étude de la collectivité ou de l'opérateur retenu Marché à bon de commande pour les petites collectivités (100% du financement) (enveloppe spécifique de 50M€ de crédit)</p>
Accompagner le pilotage de son entreprise	Co-financement des PMT	Financer à 50 % les Plans stratégiques à Moyen Terme (3 à 5 ans) des SEM et filiales de SEM
	Boîte à outils pour la structuration d'une foncière de redynamisation.	Mise à disposition d'un cahier des charges standard décrivant l'ensemble des étapes à réaliser pour développer une stratégie d'investissement, en 3 phases : étude d'opportunité, étude de faisabilité / modélisation opérationnelle, juridique et financière, accompagnement à la mise en œuvre (annexe 1).
		Appui complémentaire possible via le recours au marché à Bon de Commande de la SCET (6 jours max) piloté par le pôle EPL de la Banque des Territoires..
L'offre de la SCET, filiale de la Caisse des Dépôts		Sur consultation publique études stratégiques et de faisabilité dans une optique de valorisation des ressources et des outils

Financer

Solutions bancaires et Prêts

Besoin	Solution	Produit
Financer des besoins de trésorerie	Engagements bancaires court-terme	Découvert et ligne de crédit (12 et 18 mois)
		Prêt trésorerie 12-36 mois (démarrage d'opérations ou consolidation de découvert)
Lever de la dette pour financer ses projets ou développer son entreprise	Prêts bancaires court-terme	Prêt bancaire (non réglementé) 3 à 7 ans (jusqu'à 15 ans si nécessité et hors financements du FE)
	Prêts moyen et long-terme réglementés multisectoriels ou sectoriels	Offre multisectorielle : Prêts au Service Public Local TLA +1,3% ; 25-40 ans ; quotité : 100% du besoin global d'emprunt sur l'année jusqu'à 5M€, si le besoin excède 5 M€ quotité à 50%
	Prêts moyen et long-terme selon la thématique	Projets liés à une thématique prioritaire de la banque des territoires : Mobilité, Secteur de la santé, Tourisme, Transition Ecologique, Education, Rénovation thermique, Eau TLA +0,6% ou barème mensuel pour taux fixe ; selon la thématique de 20 à 60 ans ; selon le projet de 50 à 100% du besoin global d'emprunt
	Prêts moyen et long-terme pour les copropriétés dégradées	« Prêt Copros Dégradées » dédié à l'accompagnement et au financement de toutes les opérations liées au recyclage et au redressement des copropriétés dégradées TLA +0,6% ou 0,8% selon les projets ; préfinancement jusqu'à 8 ans, différé d'amortissement jusqu'à 14 ans, durée d'amortissement de 5 à 35 ans ; quotité 100%
	Prêts moyen et long-terme Action Cœur de Ville	Un prêt dédié aux projets s'inscrivant dans les programmes Action Cœur de Ville TLA +0,6%; selon les projets un financement de 5 à 30 ans ; quotité 100% Un prêt dédié aux projets s'inscrivant dans les programmes Petites villes de demain TLA +0,6%; selon les projets un financement de 5 à 30 ans ; quotité 100%
	Prêts très long-terme dédié à l'acquisition de foncier – GAIA territorial	Opérations de portage foncier dans le but de relocaliser une industrie ou de réhabiliter une friche industrielle TLA à +0,8% ; De 15 à 60 ans (80 ans maximum lorsque l'emprunteur est un organisme foncier solidaire ; quotité 100%

Investissement en fonds propres ou quasi fonds propres

Besoin		Solution	Produit
Conforter structure existante	une	Apport de fonds propres et quasi fonds propres	Investissements minoritaires au capital de SEM et filiales de SEM qui se développent pour porter des projets de redynamisation de cœurs de ville. La Banque des Territoires intervient également en quasi fonds propres dont les avances en compte courant d'associés pour accompagner la structuration des activités de foncières.
Créer nouvelle structure	une	Apport de fonds propres et quasi fonds propres	Investissements minoritaires au capital de sociétés de projet, de nouvelles SEM et filiales de SEM, de consortium répondant à une commande publique (SEMOp, marchés de partenariat). La Banque des Territoires intervient également en apport de quasi fonds propres dont les avances en compte courant d'associés.
Couvrir besoin d'investissement	un	Apport de fonds propres et quasi fonds propres	Investissements directs dans les sociétés qui portent des projets de redynamisation de cœurs de ville.

La doctrine d'investissement de la Banque des Territoires dans les EPL

Les projets de foncières doivent respecter un certain nombre de **fondamentaux financiers** qui sont indispensables à la réussite du projet :

- Une nécessité de gestion de portefeuille optimisée :
 - Établir une stratégie de gestion du portefeuille dans la durée, dont la possibilité de sortir des projets avant leur fin de vie économique ;
 - Maximiser l'effet de levier au sein de chaque société de projets ;
 - Préciser la politique d'investissement sur les différents immobiliers.
- Une rentabilité de long terme :
 - Un plan d'affaires adossé à un vivier de projets pour les premières années, à une étude de marché convaincante, et à une stratégie de sourcing / développement ;
 - Un BP de la SEM (et/ou de la filiale) qui prend bien en compte tous les coûts ;
 - Objectif de rendement annuel autour du [TEC10 + 300 pb], pour préserver une rentabilité des fonds investis.
- Une capitalisation adaptée de la SEM et/ou de la filiale :
 - Versement des financements au fur et à mesure des décisions d'investissements effectives;
 - Sortie de la BDT de la SEM ou filiale de SEM en cas d'absence d'investissement pendant plusieurs années.

L'atteinte de ces objectifs s'articule avec le financement des projets situés en ORT par les PRU-ACV et par le financement court terme des EPL et des filiales d'EPL par l'offre DCB. Cela répond à la logique propre à l'économie mixte, fondée sur un principe d'investissement de long terme, valorisé à la sortie.

Opérer

Besoin	Solution	Produit
Gérer mes opérations bancaires	Services bancaires	Tenue de compte
		Monétique (dont services à destination des parkings et des opérateurs de mobilité)
		Virements / prélèvements de masse
Sécuriser mes opérations	Outils de sécurisation bancaire	Cautions bancaires, garantie financière
		Compte séquestre
		Consignations (dont consignations pour expropriation)
		Gestion de fiducies dans le cadre d'opérations de restructuration industrielle, de financement de projets, de garantie de fonds de tiers et de sécurisation de financements bancaires
Un partenariat de long terme	Gouvernance active aux côtés des collectivités	Pacte d'actionnaires adapté aux besoins des entreprises et des collectivités
Gérer ma dette	Conseil financier et réaménagement de la dette	Interventions sur le profil d'extinction de votre dette en modifiant les caractéristiques financières des prêts
		Adaptation du rythme des échéances de vos prêts pour optimiser votre gestion de trésorerie
		Ajustement de la période de versement à la mise en chantier ou la livraison de l'ouvrage
		Diversification de l'indexation d'une partie de votre encours
Des solutions clés en main pour m'accompagner dans la gestion de mon entreprise	Une offre de la SCET, filiale de la Caisse des Dépôts	Sur consultation publique : accompagnement dans la mise en œuvre et la gestion des entreprises : gestion d'actifs / formation des équipes dirigeantes / gestion des contrats

Conclusion

Les défis auxquels sont confrontés les centres-villes et les centres-bourgs répondent à des problématiques protéiformes. Au regard des contraintes budgétaires qui pèsent sur les collectivités territoriales et de la complexité des interventions, le recours à de nouveaux outils innovants s'impose de plus en plus. Dans ce cadre, les SEM disposent de compétences opérationnelles et de ressources sur lesquelles il convient de s'appuyer pour impulser une nouvelle dynamique vertueuse sur les cœurs de ville.

Néanmoins, il n'y a pas de « recette » unique pour créer ou structurer une foncière. Il est primordial de s'adapter aux réalités locales, aux attentes des acteurs, et de prendre en compte la diversité des trajectoires et des dynamiques (économiques, démographiques, urbaines, partenariales...). La foncière doit s'inscrire dans une stratégie globale de reconquête et de redynamisation qui passe le plus souvent par un travail préalable de veille ou de diagnostic, visant à identifier les besoins spécifiques et les leviers opérationnels à mobiliser pour y répondre, en s'appuyant autant que possible sur les ressources territoriales et les dispositifs existants.

Le travail de benchmark réalisé dans le cadre de ce guide témoigne de la diversité des parcours de foncières et du caractère évolutif de ces structures. Ainsi, de nombreuses foncières ont fait état de l'une des situations suivantes :

- **Emergence de nouveaux besoins et définition de nouvelles orientations.** La crise sanitaire et ses conséquences économiques ouvrent de nouvelles perspectives pour les foncières et donnent parfois lieu à de nouvelles orientations stratégiques : élargissement du portefeuille d'actifs, évolution de la demande et ouverture à de nouveaux marchés (c'est le cas par exemple de certains territoires ruraux de plus en plus prisés par les salariés, ce qui pose la question de l'opportunité d'investir dans des bureaux ou espaces de coworking...).

- Changement de l'objet social et/ou recapitalisation : Certaines foncières qui n'investissaient que dans les rez-de-chaussée revoient leur positionnement et envisagent d'intervenir sur des immeubles entiers et donc intégrer des logements, pour avoir une plus grande marge de manœuvre et éviter les situations de blocage potentiels (copropriétés, dureté foncière...). Par ailleurs, avec les programmes Action Cœur de Ville et Petites Villes de Demain, certaines foncières vont devoir investir de nouveaux territoires et donc élargir leur périmètre d'intervention et procéder à une recapitalisation éventuelle.
- Ouverture à de nouvelles missions : les foncières peuvent intervenir en tant que gestionnaire de locaux pour d'autres opérateurs (bailleurs sociaux, collectivités...), notamment sur les commerces éphémères et les boutiques tests afin d'appuyer le parcours résidentiel des commerçants.

C'est en tenant compte de la singularité de chaque situation que la Banque des Territoires accompagne la redynamisation des cœurs de ville et la structuration de foncières.

Remerciements

- **A l'initiative de la Banque des Territoires. le présent guide a été réalisé avec les témoignages d'Entreprises Publiques Locales et filiales de Sociétés d'Economie Mixte**

Nous remercions les EPL et filiales de SEM qui ont participé à cette étude en répondant à nos sollicitations pour des entretiens et tout particulièrement :

- M. Sébastien BONNET, Directeur Général de la SAS Metropolys
- M. Jérôme CHABERT, Directeur Général de VAR Aménagement Développement
- M. Stéphane COLIN, Directeur Général de la SOLOREM
- M. Luc DAVID, Directeur Général de la SHEMA
- M. Eric DELMAS, Directeur Général de la SEMA 71
- M. Fabrice LECLERC, Directeur Général de la SEM Viaterra
- M. Philippe MAYLIN, Directeur Général de la SAS Immo Charentes
- Mme Sandrine MOREL, Mandataire de la SEM Saint-Denis Commerce
- M. Pierre Etienne PEROL, Directeur Général de la SEMAVILLE
- M. Freddy TOINETTE, Directeur Général de la SEMVie

■ **Ce guide a été réalisé par la SCET**



Frappée au sceau de l'intérêt général, la SCET propose un management de projet qui vise un accompagnement sur mesure des maîtres d'ouvrage : les collectivités et leurs satellites, l'Etat et ses agences, ainsi que les opérateurs privés, tout en restant pleinement associée à l'univers de l'économie mixte. La SCET se positionne sur toute la chaîne de l'ingénierie des projets de territoires et mobilise à cet effet une capacité étendue de conseil et d'expertises sur les grandes thématiques d'action publique : compétitivité territoriale, aménagement et projets urbains, tourisme, loisirs, culture, Immobilier, transition énergétique, ville intelligente et mobilités, transformation digitale...

Figure de proue d'un archipel de filiales spécialistes des problématiques de développement territorial, elle anime un vaste Réseau d'entreprises publiques locales, de bailleurs sociaux et d'Etablissements publics avec lesquels elle capitalise les expertises et les méthodes afin de mieux servir les projets des acteurs de l'écosystème territorial.

Annexes

Modèle de Cahier des Charges pour l'appui à la création d'une foncière de redynamisation

LOGO + DENOMINATION

APPUI A LA CREATION D'UNE FONCIERE DE REVITALISATION

CAHIER DES CHARGES

Date de publication : **DATE**

Date limite de réception des offres : DATE

Responsable de la commande :

Prénom NOM
Poste
Coordonnées

Présentation de territoire

Notre territoire regroupe une population **XXX** habitants et constitue un bassin de **XXX** emplois.

[Spécificités du territoire : collectivités, dynamiques...]

Les enjeux de revitalisation territoriale

En réponse à une dynamique d'extension urbaine passant par le développement de nouvelles zones d'activités, zones commerciales et zones pavillonnaires, la revitalisation d'espaces déjà urbanisés est devenue une priorité partagée par les acteurs publics tant à l'échelle nationale que locale. Cette tendance de dévitalisation du territoire s'illustre avec diverses conséquences : fermeture des commerces et des services, réduction du nombre d'emplois, vacance de logements, parfois anciens et inadaptés aux attentes actuelles, dégradation des bâtiments, perte de lien entre le centre et la périphérie, émergence ou renforcement d'inégalités territoriales.

A ce titre, les cœurs de ville, dont la revitalisation se révèle être un grand défi, disposent de multiples atouts qu'il est nécessaire de révéler à la lumière des grandes tendances sociétales, toujours dans une approche sur-mesure et dans une traduction opérationnelle partagée et maîtrisée localement.

Notre projet local de revitalisation

A l'échelle de notre territoire, nous portons actuellement une réflexion sur les modalités d'accompagnement de la revitalisation, dans une logique de coopération avec les dispositifs nationaux (notamment les programmes Action Cœur de Ville, Petites villes de demain et Petites centralités).

Dans le cadre de notre projet, l'action d'une société dite « foncière » nous semblerait en adéquation avec nos objectifs : cette structure aurait vocation à intervenir à l'échelle de notre territoire en mobilisant sa capacité d'investissement au service des projets sous l'impulsion d'une gouvernance publique pour pallier la carence de l'initiative privée et impulser une démarche de redynamisation économique. La foncière n'aurait pas vocation à intervenir sous l'égide de la commande publique mais en opérations d'investissement en propre.

[Précisions complémentaires spécifiques au territoire : thématique, qualification des zones, touchées, objectifs ...]

A ce stade de notre réflexion, un certain nombre de questions se posent :

- Quel périmètre d'intervention pertinent justifierait-il l'intervention de la puissance publique et le déploiement de la foncière ?
- Quelles cibles prioritaires seraient à définir pour participer à la revitalisation ?
- Quels sont les dispositifs existants en mesure de répondre aux objectifs identifiés ?
- Quelles modalités d'intervention seraient en adéquation entre nos moyens et nos objectifs ?
- Quelles structuration juridique et articulation avec les acteurs rendraient efficace son intervention ?
- Quelles seraient les ressources à mobiliser pour les parties prenantes du projet ?

1. Objectifs de la mission

La présente mission vise à étudier les modalités de création d'une foncière de revitalisation agissant avec efficacité sur notre territoire au regard des objectifs fixés. Le but est de disposer d'une étude d'opportunité et de faisabilité technique, financière, juridique et organisationnelle permettant d'établir les hypothèses fondatrices d'un nouvel opérateur. A ce titre, le présent marché vise à disposer d'un accompagnement le rendant opérationnel pour agir au regard de ses missions.

[DEROULE CIBLE PROPOSE – A ADAPTER SELON BESOINS ET AVANCEMENT REFLEXION]

Dans cette optique, il semble opportun de phaser l'étude en trois parties permettant de structurer la réflexion.

*La mission doit être constituée d'une première phase d'étude d'**opportunité**, visant à objectiver la pertinence de la constitution d'un nouvel outil au regard des besoins du territoire et de leur couverture par les dispositifs actuels. Lors de cette première phase, il s'agira de disposer d'une vision sur le positionnement potentiel de cette foncière qui passera par l'identification des secteurs d'intervention opportuns en mettant en évidence les besoins identifiés et la situation de marché sur les domaines d'activités ciblés sur lesquels la société pourrait intervenir en tant qu'investisseur.*

*La seconde phase vise à étudier la **faisabilité** du projet en définissant les moyens et la structuration de la foncière : ses modes d'intervention et les éventuelles modalités contractuelles avec d'autres opérateurs nationaux et locaux, son portefeuille d'affaires potentiel et son modèle économique ainsi que ses modalités de fonctionnement et de gouvernance. Cette analyse pourra être complétée d'une mesure des impacts financiers et d'évaluation sous le prisme de critères extra-financiers de l'action de la foncière.*

En complément de ces phases de définition du projet, les parties prenantes pourront, le cas échéance, solliciter un appui dans leurs démarches de constitution de l'opérateur dans sa forme retenue].

1^{ère} phase : étude d'opportunité : définition du champ d'intervention de la structure

Les objectifs de cette première phase d'étude sont les suivants :

- Structurer et formaliser la stratégie d'intervention de la structure en regard de l'analyse du contexte territorial et des enjeux en termes de revitalisation associés
- Identifier et évaluer les projets d'investissement susceptibles d'entrer dans le champ d'intervention de la structure

La co-construction du positionnement et des orientations stratégiques de l'outil doit s'appuyer sur la connaissance du prestataire des enjeux liés à la constitution d'opérateurs locaux et des spécificités du contexte local. Une enquête complémentaire sera réalisée auprès de [10 à 25 selon territoire et le nombre de projets, à définir] interlocuteurs identifiés en collaboration avec les parties prenantes. Cette étude terrain a notamment vocation à présenter la réflexion de l'étude auprès de donneurs d'ordres locaux et identifier les actifs et projets susceptibles de rentrer dans le périmètre d'intervention de l'outil, permettant de définir son prévisionnel d'activité.

Diagnostic territorial et identification des domaines stratégiques potentiels d'intervention

La revitalisation des centres-villes nécessite de déployer une approche globale impliquant des thématiques transversales : habitat, commerce, mobilités, énergie, offre éducative, culturelle et sportive... A ce titre, les plans cœur de ville reposent sur des actions jouant sur tous les curseurs de l'aménagement et du développement local.

L'outil foncière a pour objectif de venir faire effet levier sur l'investissement et le développement de projets concourant à la revitalisation du territoire. Son champ d'actions pourrait donc être assez vaste, ce qui nécessite en amont, de définir au mieux les besoins auxquels l'outil aura vocation de répondre.

Pour ce faire, sur la base d'information fournies par les parties prenantes concernant leur objectifs stratégiques, le prestataire fera un premier état des lieux de l'environnement et des projets ayant vocation à être pris en charge par la foncière de revitalisation. A travers ce diagnostic, il s'agira d'objectiver l'opportunité de création de cet outil au service du territoire au regard des besoins identifiés et de l'offre y répondant actuellement.

Le prestataire veillera à proposer une vision analytique de la situation, afin d'être en mesure d'apprécier l'opportunité de la création d'une nouvelle structure, selon un croisement :

- **Etude du besoin** : approche quantitative et qualitative. L'objectif est de déterminer si le potentiel d'activité permet d'envisager la création d'un nouvel outil. Cette qualification des besoins soulèvera un enjeu de taille suffisante et de cohérence du positionnement de la structure (compétences métiers, complémentarité des interventions, des filières visées...).
- **Etude de l'offre** : état des lieux de l'ingénierie au service du territoire et intensité concurrentielle. Il s'agira de dresser un panorama des dispositifs privés et publics d'ingénierie opérant sur le territoire (type d'acteurs, champs d'activité et de compétences, modalités d'intervention, etc.), susceptibles de répondre aux besoins identifiés ou, le cas échéant, l'absence de solution répondant aux objectifs.

- **Evolution du contexte territorial** pouvant impacter le domaine ciblé : évolutions démographiques, économiques, sociétales et analyses des données documentaires :
 - Documents d'orientation et schémas directeur sur le territoire [SCOT, PLUI, plan de déplacement mobilités douces, plan de déploiement des énergies renouvelables, plan de marchandisage ...]
 - Données démographiques et sociologiques impactant l'habitat, le commerce, les mobilités (vieillesse de la population, migrations pendulaires, extension urbaine,...)

- **Acteurs présents** sur le marché et leur organisation :
 - Quels sont les acteurs sur le territoire ? Historique synthétique de leur intervention ?
 - Quel positionnement de ces acteurs ? Pourquoi n'interviennent-ils pas dans le champ d'actions ciblé ?
 - Les collectivités interviennent-elles sur des dispositifs en lien direct ou indirects avec les acteurs présents ?

- **Analyse de l'offre et évolution de la demande** sur le marché :
 - Exemple pour l'immobilier :*
 - Analyse des transactions sur les 3 à 5 dernières années : analyse quantitative via les PC, répartition des surfaces par type de produits, de production, par taille des surfaces, localisation géographique et valeurs de marché (neuf/ancien), etc..
 - Analyse de la demande sur les 3 à 5 dernières années : caractéristiques (type de produits, taille, accessibilité, mode d'occupation, budget accepté, etc.), demandes non adressées (spécification technique, manque de foncier, etc.)
 - Analyse de l'offre sur les 3 à 5 dernières années, distinguant les offres dédiées et celles « en blanc » : caractéristiques, origine (investisseurs privés, initiative publique, etc.).

 - Exemple pour la mobilité :*
 - Analyse de l'évolution des places en stationnement par quartier : en voirie et en infrastructures, facilités de l'accès des parcs
 - Evolution des places par secteur : nombre de places payantes, tarifs pratiqués, abonnement et entrées,
 - Rotation observée sur le stationnement
 - Développement de solutions de mobilité douce : parc à vélo, relais multimodal, développement de pistes cyclables, ...

- Qualification synthétique des **actifs identifiés**, sous le prisme d'une première approche :
 - Type d'actifs et situation géographique (QPV, NPRU, ZAC / centre-ville, secteurs gares, ruralité...);
 - Surfaces/nombre de places/nombre d'utilisateurs visés et destination ;

- Logique d'intervention développée ; logique patrimoniale à long terme / portage à durée indéterminée des actifs ? Logique de revente à moyen terme ? solution mixte ? Péréquation entre types d'actifs nécessaires ?
 - Critères de sélection des actifs ;
 - Modalités de maîtrise des actifs ;
 - Niveau d'investissement cible ;
 - Types d'intervention possibles ;
 - Complémentarités avec les structures existantes
 - ...
- **Modalités de structuration RH de l'outil sur cette thématique** : compétences RH spécifiques nécessaires, internalisation des compétences ou externalisation à un tiers, lequel ? [notamment sur des sujets techniques comme l'énergie]
 - **Partenariats et synergies à développer** sur l'ensemble des missions de la foncière : l'investissement, la gestion du développement, la réalisation des travaux, la commercialisation des programmes immobiliers [habitat/commerces/tertiaires] ou des équipements [énergie/mobilités/...], la gestion de l'exploitation de ce type d'actifs [acteurs spécialisés locaux/nationaux ?] et la question de l'attractivité de partenaires potentiels sur les projets

A partir de cette analyse du contexte local, déclinée par axe d'intervention cible, le prestataire précisera le positionnement et l'articulation de la foncière envisagée au sein de la chaîne de valeur du développement territorial, en particulier au regard des différents outils intervenant sur son territoire. [Si territoire déjà outillé et selon souhait des parties prenantes : envisager une organisation de l'opérateur visant à optimiser l'organisation de ses moyens en lien avec les outils locaux existants.] Une démarche de comparaison avec des outils intervenant sur d'autres territoires peut être mobilisée.

En conclusion, il s'agira de fournir un diagnostic complet, reprenant les points suivants et permettant de déterminer les axes d'intervention à cibler dans l'action de la foncière :

- Contexte du territoire et dynamiques territoriales ;
- Gouvernance territoriale et donneurs d'ordres ;
- Axes de politiques publiques et besoins du territoire ;
- Opérateurs intervenants sur le territoire
- Opérations pressenties

Analyse du cadre et du schéma d'intervention

Différentes modalités d'intervention pourront être étudiées pour réaliser les opérations des axes d'intervention préalablement analysés, en fonction des ressources disponibles, du positionnement souhaité et de l'articulation pressentie avec les opérateurs : mécanismes de soutien de l'action bailleurs publics et/ ou privés, marché de maîtrise d'ouvrage, activité de promotion (ou co-promotion via filialisation), portage court ou long terme d'actifs (avec ou sans dispositif de dissociation entre foncier et bâti), etc. Dans le cas d'une activité de portage de cellules commerciales, une attention sera à porter sur les mécanismes de commercialisation, d'accompagnement à l'installation, à l'animation et à la rotation des locataires.

Pour mener à bien ce type d'opérations très minutieuses, des partenariats et synergies pourront être envisagés entre la foncière et des opérateurs locaux et nationaux. Il s'agira d'envisager l'articulation avec des acteurs tels que : les bailleurs sociaux, les collectivités territoriales, les promoteurs, les agences et dispositifs d'accompagnement mobilisables ainsi qu'un réseau d'acteurs locaux (agences immobilières pour la gestion et commercialisation, artisans et entrepreneurs...)

La déclinaison d'un positionnement à partir du portefeuille des actifs et projets ciblés par la foncière pourra être formalisée au sein de scénarios de développement. Le livrable aura vocation à présenter les scénarios de manière analytique, en reprenant par exemple : les prérequis, les moyens à mobiliser, les produits, les prospects, les partenaires utiles et la valeur ajoutée de la foncière sur le segment visé.

Selon les hypothèses retenues, il s'agira de mettre en avant les avantages et inconvénients de chacun des scénarios de cadre d'intervention. En vue de l'appréciation des impacts de la foncière de revitalisation sur son territoire, le prestataire proposera des indicateurs extra-financiers et une méthodologie ad hoc. Ces critères pourront notamment être mis en parallèle avec les axes de progression du territoire, identifiés lors du diagnostic ainsi que les objectifs fixés à l'action de la foncière sur le territoire.

Le prestataire présentera les conclusions de cette première phase dans un support d'aide à la décision, ayant pour objectif d'apprécier l'opportunité d'intervention d'une nouvelle structure de type foncière, dans une logique investisseur, au regard de l'environnement d'intervention.

A l'issue de cette première phase, le livrable permettra de synthétiser l'analyse menée sous forme de scénarios permettant une aide à la décision sur le choix à retenir sur la base des éléments suivants :

- Les objectifs de l'action de la foncière ;
- La stratégie d'intervention et le schéma d'intervention ;
- Le périmètre et les domaines stratégiques d'intervention de l'outil favorisant l'effet levier sur la redynamisation du territoire ;
- La pré-identification des produits et les actifs cibles associés ;
- Les parties prenantes et partenaires à associer ;
- Les paramètres d'ensemble de son modèle et les indicateurs d'évaluation extra-financière liés

Le prestataire précisera dans son offre, sa méthodologie et le planning de réalisation de cette 1^{ère} phase permettant une aide à la décision sur le scénario d'intervention de la foncière à retenir, permettant de travailler sur la faisabilité de son modèle économique et juridique.

2^{ème} phase : étude de faisabilité : définition du modèle de la foncière

A partir de l'étude d'opportunité et dans une perspective de constitution de la foncière, il s'agira d'étudier des scénarios de structuration économique, juridique et organisationnelle de la foncière permettant de répondre avec efficacité aux besoins identifiés en phase 1.

Dans cette optique, des analyses doivent être conduites permettant entre autres de :

- Déterminer les **besoins opérationnels et le plan d'affaires associé** issus du périmètre d'intervention jugé comme pertinent dans l'étude amont d'opportunité
- Identifier les moyens humains et techniques ainsi que **l'organisation** de l'opérateur, permettant de répondre avec efficacité aux besoins opérationnels.

- Analyser les **équilibres économiques** qui en découlent, tant d'un point de vue de la performance économique de chaque projet que de la robustesse et de la pérennité de sa structure financière ;
- Définir les **montages juridiques** et formes de réponse permettant d'envisager une gouvernance optimale, des modalités d'intervention souples ainsi qu'une capacité d'adaptation et d'évolution de la structure dans le temps ;

De manière plus détaillée, cette phase doit permettre de définir et de valider [à adapter selon les souhaits et le degré de maturité de la réflexion issue du détail de la phase d'opportunité] :

- L'objet de la foncière ;
- Le périmètre d'intervention ;
- La forme retenue (SEM, SAS,);
- L'articulation avec les services des collectivités et autres services associés ;
- La définition des moyens humains (métiers, spécialités), quantitativement et qualitativement ;
- La gouvernance du projet ;
- Le périmètre de l'actionariat ;
- Le plan d'affaires à 15 ans (compte de résultat et flux de trésorerie) de la foncière dont le dimensionnement du capital pour porter les investissements ;
- Une feuille de route de mise en place (calendrier, chemin critique...).

Identification et analyse du portefeuille d'actifs cible

Sur la base du périmètre d'intervention retenu dans le cadre de la phase d'opportunité, et des actifs pré-ciblés associés, le prestataire procèdera à la détermination du portefeuille d'actifs à court, moyen et long terme.

Le portefeuille sera décliné en regard d'une revue de projet des opérations potentielles qui portera sur (liste non exhaustive à adapter au regard des typologies de projet) :

- Type d'actif et destination ;
- Public ciblé direct et usagers/citoyens bénéficiaires
- Surfaces ; Nombres de places ; Nombre d'usagers ;
- Production envisagée [énergie, ...] ;
- Modalités de maîtrise des actifs et durée de portage ;
- Niveau d'investissement (acquisition, travaux et frais annexes) ;
- Redevances locatives, recettes d'exploitation ou autres recettes estimées ;
- Modèle économique de chaque actif et taux de rentabilité attendu ;

Cette proposition de portefeuille d'opérations comprendra également une présentation des modalités d'intervention possibles en fonction du positionnement retenu pour l'outil et de chacun des actifs du portefeuille. Ce travail, doit permettre d'aboutir à une liste d'actifs stratégiques et qualifiés. Ces opérations devront réunir un certain nombre de caractéristiques permettant d'optimiser l'effet levier de la structure, mais aussi d'assurer l'équilibre financier de la structure à terme (recettes locatives/d'exploitation potentielles, valeur vénale des murs acquis si revente envisagée) dont le modèle économique d'ensemble sera travaillé en itération.

Définition des modalités juridiques d'intervention et de constitution de la foncière

Cette partie a pour objectif d'avoir une vision exhaustive et détaillée du champ des possibles en matière de modes d'intervention et de forme juridique de la foncière. Il sera ainsi attendu dans cette étape les éléments suivants :

- Définir les conditions réglementaires et juridiques d'intervention de chacun des outils
- Proposer une structuration de la gouvernance
- Mettre en exergue les avantages et inconvénients de chacun des scénarios juridiques proposés pour validation du modèle à retenir

Pour ce faire, il sera attendu du prestataire qu'il procède aux différentes analyses suivantes :

- Identification et analyse des différents « véhicules juridiques » existants et mobilisables (SEM, SAS, ...)
 - Conditions de création
 - Actionnariat, capital minimum et partenaires mobilisables
 - Champs d'intervention autorisés (objet social, périmètre géographique)
 - Modalités juridiques d'intervention possibles
 - Avantages et inconvénients de chacune des structures
 - Etc.

- Analyse des structures de portage et des EPL (existantes et en projet) intervenant à l'échelle du territoire susceptibles d'être mobilisées pour mettre en œuvre la stratégie d'intervention du territoire [si nécessaire]. Lors de l'analyse il s'agira notamment de mettre en exergue :
 - La structure juridique
 - La ou les collectivités parties prenantes ainsi que les autres organismes
 - Rôle / poids de la collectivité au sein de ces structures
 - Le positionnement/rôle dans la chaîne de valeur de l'immobilier (aménageur, promoteur, investisseur, commercialisateur, gestionnaire, ...)
 - Le périmètre d'intervention géographique
 - La stratégie d'intervention
 - Les moyens humains et financiers

- En complément de cette analyse, il est attendu la réalisation d'un benchmark à l'échelle nationale de structures portant et gérant d'ores et déjà des actifs similaires au positionnement qui sera retenu.
 - Génèse de la structure / Pourquoi ce positionnement ?
 - Objectifs attendus
 - Le champ et la stratégie d'intervention
 - Son patrimoine immobilier, ses actifs portés
 - Les modalités de gouvernance / rôle de la collectivité
 - Des exemples de réalisations
 - Le retour d'expérience de la structure

Au vu des étapes précédentes, il s'agira d'identifier la (ou les) forme(s) de structure(s) à privilégier pour mener le projet de territoire.

Etablissement du modèle économique et organisationnel de l'outil

A partir de l'identification du portefeuille d'actifs à constituer, le prestataire devra élaborer un plan d'investissement pour la structure. Pour ce faire, il devra :

- Proposer un phasage et un rythme des acquisitions, de la gestion et de la revente
- Évaluer le modèle économique du portefeuille constitué : coûts d'acquisition, travaux, gestion, revenus locatifs ou autres recettes, taux de rendement.

En complément, au vu du ou des scénario(s) retenu(s) à l'issue de la phase d'opportunité, le prestataire devra proposer un plan d'affaires de la structure consolidant :

- La consolidation financière de chacune des opérations : modèle économique en fonction du timing de son intervention - positionnement dans la chaîne de valeur et articulation entre phase d'ingénierie, réalisation des projets et retour sur investissements
- La structure managériale et organisationnelle proposée pour la réalisation du plan d'affaires
- Le compte d'exploitation et de trésorerie prévisionnel à 15 ans mettant en évidence la rentabilité des projets, le taux de rentabilité interne, la rentabilité locative et le cycle d'utilisation des fonds propres (capacité à investir dans le temps).
- La capitalisation et le plan de financement (fonds propres et éventuel endettement initial).
- La constitution des fonds propres : structure de répartition et identification des partenaires/investisseurs parapublics ou privés

Au terme de cette analyse juridique et financière, un rapport intermédiaire devra permettre aux parties prenantes de valider un scénario de structuration de l'opérateur, en vue de son approfondissement et sa déclinaison au sein d'un document cadre de l'outil.

Rédaction du dossier investisseur

En clôture de cette phase de faisabilité, et au regard du plan d'affaires et modèle économique et juridique retenu, le prestataire devra réaliser une synthèse de l'étude sous la forme d'un dossier investisseur qui pourrait reprendre les éléments suivants (liste non exhaustive) et permettra à la collectivité de présenter la démarche aux parties prenantes pressenties :

- L'objet de la foncière, son positionnement et son modèle d'intervention
- Le plan d'affaires identifié et le modèle économique associé
- Les critères d'acquisition d'actifs foncier et/ou immobilier, le cas échéant
- La gestion des ressources humaines
- La capitalisation et le plan de financement

A l'issue de ce travail, le processus de mise en œuvre opérationnel de la structure devra être établi (feuille de route) pour guider la phase de création.

Le prestataire précisera dans son offre, sa méthodologie et le planning de réalisation de cette 2^{ème} phase qui permettra d'aboutir aux choix de la structure cible à retenir et au lancement de sa mise en œuvre opérationnelle.

3^{ème} phase : accompagnement à la création effective de la foncière

Dans un 3^{ème} temps, si la création de l'opérateur est validée, l'étude doit aboutir à mettre en place la gouvernance de la foncière et, en suivant, mener les procédures administratives concrétisant la constitution de l'outil.

Au regard des conclusions de la phase précédente, cette démarche pourra faire l'objet d'une tranche conditionnelle à affermir dans un délai maximum de [XX] mois à compter de la fin de la tranche ferme (phases 1 et 2).

Dans cette optique, il s'agit de formaliser l'existence juridique de l'outil et de son organisation à travers les étapes suivantes [à adapter selon le besoin d'appui] :

- Confirmer son niveau de capitalisation, la répartition du capital entre les actionnaires et les modalités de libération ;
- Définir les statuts en tenant compte des compétences des actionnaires, des besoins issus des périmètres et champs d'action validés précédemment ;
- Appuyer à la formalisation du pacte d'actionnaires en intégrant les modalités souhaitées par l'ensemble des futurs actionnaires ;
- Rédiger des projets de délibérations et rapports de présentation auprès des collectivités associées ;
- Réaliser les démarches administratives (par exemple : dépôt au greffe du tribunal de commerce, immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés, ordre du jour et convocation de la première assemblée générale, ...).

Il est ainsi attendu du prestataire retenu un appui pour la formalisation des éléments suivants :

Appui au tour de table investisseur [au besoin]

- Finalisation / ajustements nécessaires sur la consolidation du dossier investisseur
- Animation des rencontres avec les investisseurs potentiels, en appui de la collectivité
- Définition de l'actionnariat définitif et finalisation du tour de table financier

Rédaction des documents de constitution en lien avec les services et conseils de chaque partenaire

- Détermination de l'objet social
- Rédaction des statuts
- Animation des réunions de négociation et rédaction du pacte d'actionnaires
- Contenu des délibérations à prendre par chaque partenaire collectivité
- Proposition des éléments de langage et trame de plan de communication pour accompagner le lancement de la foncière
- Définition des critères de performance et d'un calendrier d'évaluation de l'activité et de la performance de la foncière

Publications et démarches administratives

- Ouverture du compte, dépôt au Greffe du TC et toutes autres actions nécessaires
- Appui à l'AG constitutive

[Il pourrait être proposé au prestataire la formalisation d'un prix unitaire / jour par consultant mobilisable sur cette phase, permettant de procéder par bon de commande en regard des besoins effectifs d'appui qui émergeraient au moment de la création de la foncière.]

1. Compétences Requises

Afin de mener à bien l'intégralité de la mission, le prestataire constituera une équipe dédiée à la réalisation de l'étude qui devra principalement disposer des compétences suivantes :

- Expérience du développement des territoires et bonne connaissance de la sphère publique (collectivités locales et satellites, notamment sociétés d'économie mixte)
- Expertises en matière d'immobilier et de montage d'opérations et en urbanisme/aménagement
- Expertises juridiques et financière
- Expérience dans l'accompagnement et/ou le montage d'outils similaires
- Esprit d'analyse et de synthèse, qualités rédactionnelles et aptitude à travailler en mode projet

Au-delà des compétences attendues, les prestataires veilleront à mettre en avant, dans leur réponse au présent cahier des charges, leurs références dans la réalisation de missions témoignant de leur connaissance :

- Des thématiques et implications du développement territorial ;
- Des acteurs locaux et de leur périmètre d'intervention ;
- Du fonctionnement des outils locaux ;
- Des mécanismes propres au modèle des sociétés dite « foncières ».

2. Calendrier

La mission doit être conduite dans un délai maximum de **6 mois** pour les études d'opportunité et de faisabilité (phases 1 et 2).

Le calendrier prévisionnel est précisé comme suit :

- Envoi de la consultation : [DATE]
- Date limite de remise des offres : [DATE]
- Démarrage de la mission : [DATE]

3. Pilotage de la mission

La réalisation de cette mission suppose de déployer une méthodologie de co-construction favorisant la bonne prise en compte des prismes d'intervention et attentes de tous les partenaires pressentis. Dans le cadre de l'accomplissement de cette mission, le prestataire s'attachera également à illustrer ses analyses grâce à la mobilisation d'un benchmark pertinent d'appréhender les facteurs clés de succès, de proposer des bonnes pratiques et d'identifier les écueils à éviter dans le cadre du projet de création de la foncière.

Les différentes phases de la réflexion seront assurées par un Comité de suivi qui devra notamment valider et éventuellement ajuster la méthodologie retenue par le prestataire, afin de s'adapter au

mieux au projet porté. Le prestataire proposera dans son offre une méthodologie pour le pilotage du comité de suivi de l'étude, en assurera l'animation et réalisera tout support de communication nécessaire.

4. Documents mis à disposition [LISTE PROPOSEE A ADAPTER]

Les documents suivants seront mis à disposition du prestataire retenu pour la réalisation de sa mission.

Et/ou

Les documents suivants sont mis à disposition du prestataire dans le cadre du dossier de consultation.

1 / Projet de territoire

2 / Documents d'orientation et de planification territoriale

3/ Etudes amont réalisées sur l'une des thématiques de l'action de revitalisation : commerces, habitat, mobilités,..

4/...

5. Critères de jugement des offres

Les critères de jugement des offres sont [à adapter selon souhait] :

- Critère Prix : 30 %
- Critère Technique : 70 %
 - o Compréhension de la commande et des enjeux 10%
 - o Méthodologie d'intervention proposée pour la réalisation du marché 40 %
 - o Compétence et références de l'équipe mobilisée et des intervenants dans la réalisation de l'étude 20 %

6. Eléments à fournir par les prestataires

a) Eléments de réponse à présenter par les prestataires :

Le contenu de la réponse à la présente consultation devra comprendre :

- Lettre de prestataireure (imprimé DC1 joint au dossier de consultation). Dans le cas d'un groupement, ce document sera signé par tous les cotraitants, sur un seul et même formulaire,
- Copie du ou des jugements prononcés, si le prestataire est en redressement judiciaire,
- Déclaration sur l'honneur pour justifier qu'il ne fait pas l'objet d'une interdiction de soumissionner telles que définies à l'article 8 de l'ordonnance du 6 juin 2005 n°2005-649.
- Composition de l'équipe ainsi que les CV des consultants qui interviendront pour conduire la mission,
- Moyens matériels dont dispose le prestataire,
- Références d'études similaires récentes,

- Proposition méthodologique détaillée, précisant la manière d’appréhender les différents points abordés dans le présent cahier des charges,
- Planning par étape permettant une restitution des conclusions dans les délais souhaités,
- Devis détaillé de l’ensemble de la prestation, précisant une ventilation des coûts par phase.

b) Variantes

Les prestataires sont libres de proposer ou non une variante. Toutefois, si le prestataire décide de proposer une variante, il devra s’engager préalablement à répondre à la solution de base. Une offre limitée à la variante et qui ne comporte pas d’offre de base sera rejetée, car irrégulière.

Par ailleurs, chaque offre, qu’il s’agisse des offres de base ou des offres avec variante, sera notée de manière indépendante au regard des critères et sous critères mentionnés dans le mail de consultation

c) Budget et modalités financières [à adapter selon souhait] :

L’étude sera rémunérée au forfait. La rémunération sera versée à la fin de chaque phase.

Le solde sera versé à l’approbation et à la validation finale de l’étude par la société.

d) Date et lieu de dépôt :

Pour toute information complémentaire sur ce projet, les prestataires peuvent contacter :

Prénom NOM

Poste

Coordonnées

La date limite de remise des offres est fixée au [DATE ET HEURE] à l’adresse suivante :

[SOCIETE ET COORDONNEES]

[Si envoi postal] : L’offre est à adresser sous pli cacheté portant la mention « Consultation pour la création d’une foncière de revitalisation + le nom du contact »]



BANQUE des
TERRITOIRES



banquedesterritoires.fr



@BanqueDesTerr