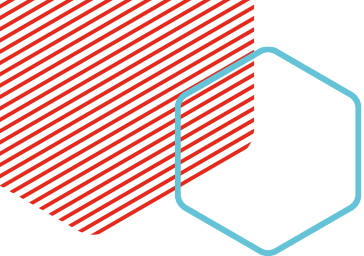




BANQUE des
TERRITOIRES



Schémas de structuration des foncières de redynamisation



Contexte : Une réflexion sur l'opportunité de la mise en place d'une foncière de redynamisation a d'ores et déjà été menée. L'analyse des besoins du territoire, des partenaires potentiels, ainsi que des acteurs en présence a permis d'acter l'intérêt de sa création. Les objectifs, la stratégie de la foncière ainsi que son champ d'intervention ont été clairement définis. Ils ont conduit à structurer un premier portefeuille d'affaires et à identifier les parties prenantes intéressées au projet.

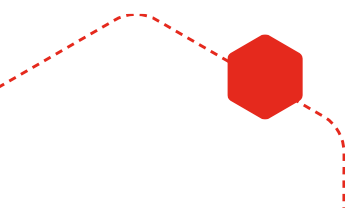
A ce stade de la démarche, **les modalités juridiques de constitution de la foncière doivent être définies en cohérence avec les objectifs de la collectivité ainsi que la structuration économique et organisationnelle envisagée.** Un choix stratégique de montage devra en effet être réalisé au regard des enjeux de gouvernance, de partenariat et des moyens humains et financiers identifiés pour développer un modèle économique pérenne.

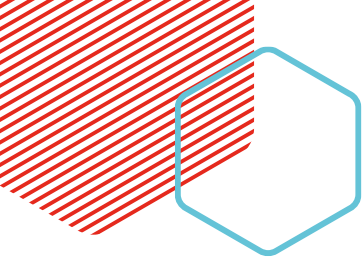
Il devra également s'apprécier au regard de **l'environnement des structures déjà présentes sur le territoire, notamment les outils d'économie mixte qui permettraient une maîtrise publique des usages tout en permettant l'effet de levier privé.** En effet, en cas d'outil déjà existant sur le territoire, se pose la question de la structuration la plus adaptée parmi les modalités de mise en œuvre possibles :

- **Option 1 :** Développement de l'activité foncière en portage direct au sein d'une Société d'Economie Mixte préexistante.
- **Option 2 :** Création de filiale(s) de type SAS adossée(s) à une SEM préexistante.
- **Option 3 :** Création d'une SEM ad-hoc (en mutualisation possible avec EPL du territoires si existantes).

Dans cette optique, les critères et questionnements suivants sont à prendre en compte pour définir l'option la plus adaptée :

Actionnariat et gouvernance	<ul style="list-style-type: none">■ Acteurs en présence :<ul style="list-style-type: none">- Quelles sont les collectivités publiques intéressées au projet et plus particulièrement, l'activité de foncière s'intègre-t-elle dans leur champ de compétences ?- Quels sont les acteurs privés intéressés au projet ? Souhaitent-ils s'intégrer dans un projet spécifique de la foncière ou dans un positionnement plus large ?■ Portage politique et suivi de la mise en œuvre de l'activité : Quel niveau d'implication est souhaité par la collectivité (volonté de gouvernance directe ou indirecte de la structure ?)■ Ce positionnement est-il compatible avec l'actionnariat d'une SEM déjà présente sur le territoire ?
Moyens financiers et organisationnels	<ul style="list-style-type: none">■ Quelles sont les compétences à disposition dans la future structure ? Conduisent-ils à réaliser en interne l'activité ou nécessitent-ils des partenariats avec d'autres acteurs publics ou privés du territoire ?■ Une mutualisation de ces moyens est-elle possible ? Sinon la foncière dispose-t-elle d'une taille critique suffisante pour absorber les coûts de fonctionnement identifiés ?■ Le montant des investissements est-il compatible avec les acteurs en présence ? Nécessite-il au contraire de développer de nouveaux partenariats ?



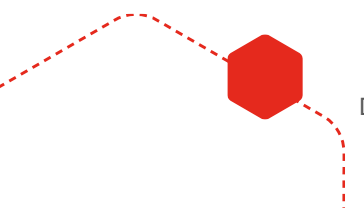
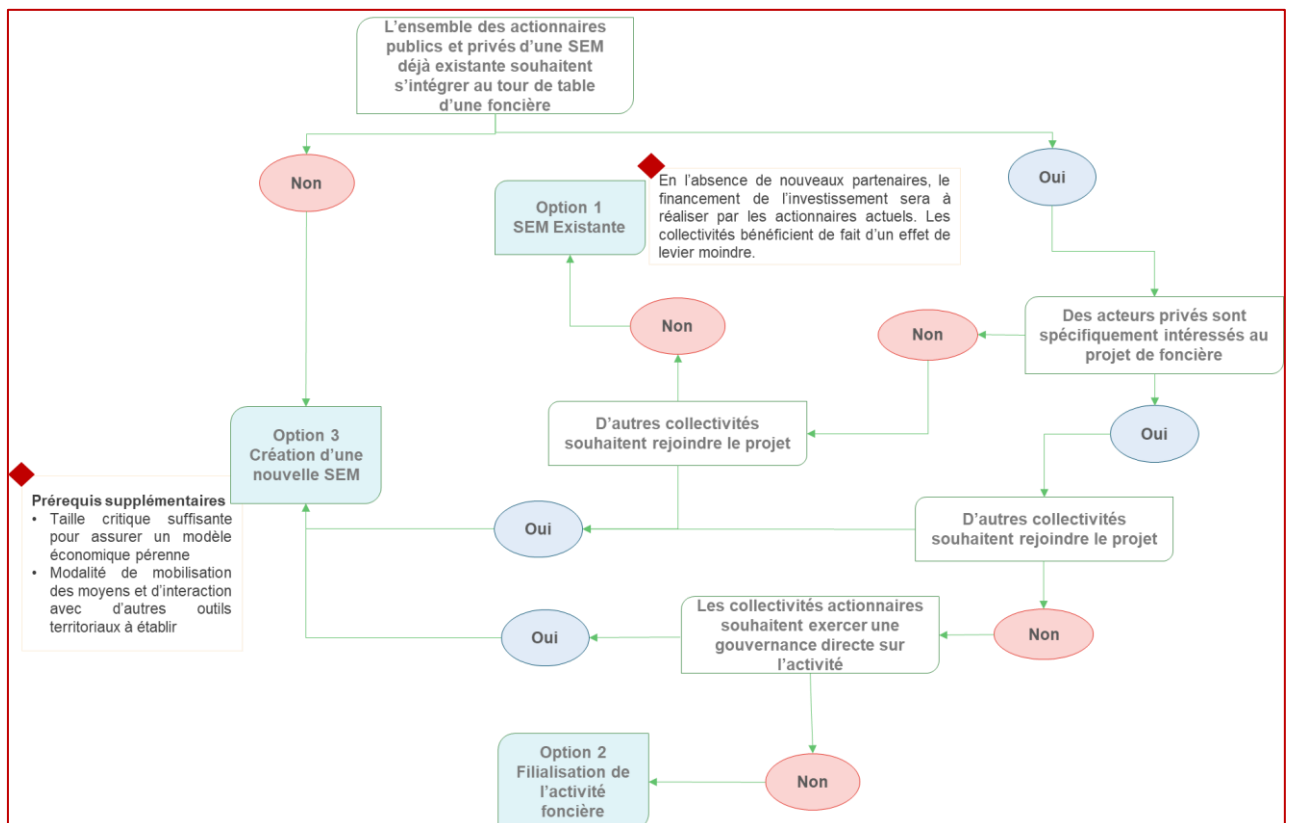


Afin d'appréhender la structuration juridique la plus adéquate au regard de ce questionnaire, la suite du document propose :

- Un arbre de décision permettant d'établir une première orientation de choix de modèle juridique, au regard principalement d'enjeux de gouvernance.
- Un détail par type de structuration juridique, de son mode de fonctionnement ainsi que des avantages et limites à sa constitution.

Arbre de décision

Comme évoqué, en l'absence d'outils déjà existants sur le territoire, l'étude de faisabilité, portée par la collectivité, aura amenée au choix de la création d'une nouvelle structure SEM. En cas de préexistence d'une SEM, en revanche, et au regard des questionnements évoqués précédemment, le choix de la structuration juridique, pourra être guidé par l'arbre de décision suivant :



Modalités juridiques envisageables

Option 1 : Développement de l'activité foncière en portage direct au sein d'une Société d'Economie Mixte préexistante.

La SEM développe une **nouvelle activité au sein de sa structure**. Elle détient directement dans son bilan des actifs qu'elle finance. Les collectivités et acteurs privés impliqués dans le projet sont l'ensemble des actionnaires de la SEM. Ils exercent **une gouvernance directe** sur l'activité développée, à due proportion de leur part de capital.

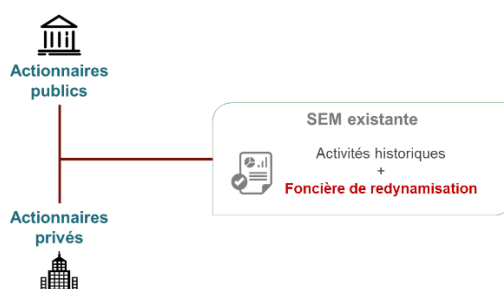


Schéma 1 : structuration juridique d'une activité foncière intégrée à une SEM existante



Avantages et facteurs clefs de réussite

- ✓ L'intégration à une SEM active permet une **mise en œuvre opérationnelle rapide** avec une structure, des moyens et des compétences déjà existants.
- ✓ L'activité de foncière de redynamisation bénéficie de la **visibilité** d'un outil déjà présent sur le territoire.
- ✓ Les **moyens** sont optimisés par la **mutualisation** possible avec les autres activités historiques de la SEM. Elle permet d'absorber le supplément de moyens humains nécessaires à l'amorçage de l'activité et de gérer plus aisément les éventuelles cyclicités de l'activité.



Enjeux à intégrer à la réflexion

- ✓ L'activité étant intégrée à la SEM, la **gouvernance** et les choix stratégiques sur l'activité de portage immobilier **sont menés par l'ensemble des actionnaires de la société**. La pertinence d'une telle structuration est à interroger au regard de :
 - La cohérence de l'actionnariat de la SEM avec les **champs de compétences des collectivités publiques** actionnaires en matière de redynamisation territoriale
 - La **volonté de l'ensemble des actionnaires** (publics et privés) d'intégrer cette nouvelle dimension à l'activité de la SEM (voire de la financer – activité capitalistique)
- ✓ Par ailleurs, si **d'autres acteurs publics non représentés** au sein de la SEM souhaitent participer à la foncière, ils devront envisager une prise de participation au sein de cette dernière, et accepter d'intégrer une structure avec un périmètre plus large.
- ✓ Les **risques** inhérents au projet sont portés directement par la structure et de fait par l'intégralité des actionnaires de la SEM.
- ✓ Une attention particulière devra être portée à la **lisibilité** de l'information financière propre à l'activité de la foncière (potentiellement diluée au milieu d'autres activités).

Option 2 : Création de filiale(s) SAS adossée(s) à une SEM préexistante.

L'activité de foncière de redynamisation est portée par une ou plusieurs **filiales de la SEM** qui portent les actifs. Les collectivités exercent alors une **gouvernance indirecte** sur l'activité par l'intermédiaire de la SEM dont elles sont actionnaires. De **nouveaux actionnaires privés**, spécifiquement intéressés au projet prennent part à l'actionnariat de(s) filiale(s). Les moyens humains de la SEM sont mutualisés et mis au service de l'activité.

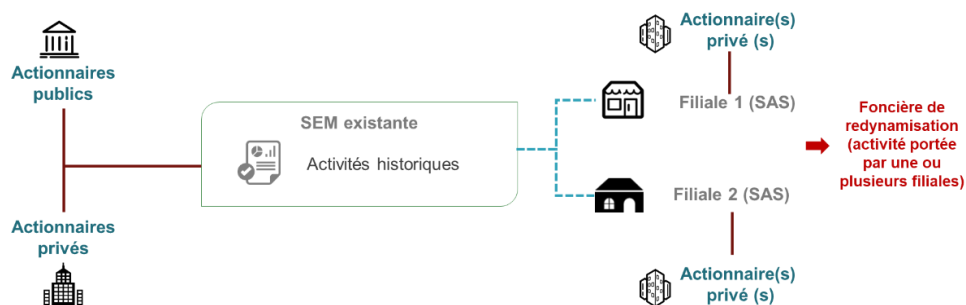
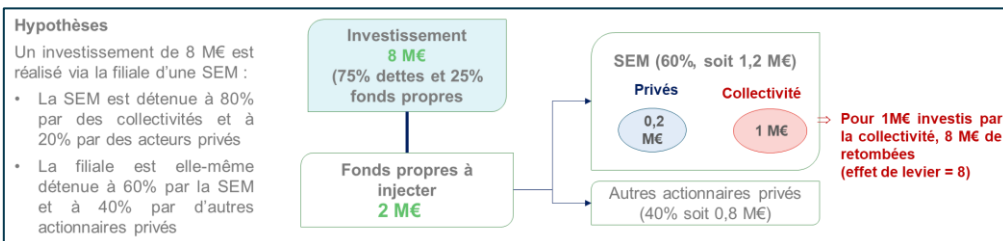


Schéma 2 : structuration juridique d'une activité foncière filialisée, adossée à une SEM existante

Avantages et facteurs clefs de réussite

- ✓ De nouveaux acteurs privés intéressés spécifiquement au projet peuvent être associés et s'impliquent dans le **financement** et la gouvernance de(s) filiale(s) concernée(s).
- ✓ Des financements extérieurs faisant jouer l'effet levier de l'investissement privé sont mobilisés et permettent de **limiter la mobilisation de ressources des collectivités (effet de levier)** :



- ✓ Les **risques** spécifiques inhérents à l'activité sont **circonscrits** au sein de(s) filiale(s) et permettent une meilleure lisibilité de l'activité foncière (isolée au sein d'une structure dédiée).
- ✓ Des **moyens** peuvent être **mutualisés** avec la SEM actionnaire.

Enjeux à intégrer à la réflexion

- ✓ Au même titre que dans l'option 1, la **mise en ligne de l'actionnariat** avec les acteurs souhaitant être associés au projet et avec les champs de compétences de l'activité devra être interrogée.
- ✓ Si d'autres **acteurs publics non représentés** au sein de la SEM souhaitent participer à la foncière, ils devront envisager une prise de participation au sein de cette dernière, et accepter d'intégrer une structure SEM de tête avec un périmètre plus large.
- ✓ Pour la capitalisation de la filiale, tout ou partie des actionnaires peuvent décider d'apporter des fonds complémentaires : s'il ne s'agit que d'une partie, une attention doit être portée aux équilibres de gouvernance futurs.
- ✓ La **gouvernance indirecte** par la collectivité induite par la filialisation doit être en cohérence avec le niveau d'implication souhaité de la structure.

Option 3 : Création d'une SEM ad-hoc.

Une **nouvelle structure** est créée avec une activité unique de foncière. Elle est détenue **par des acteurs publics et privés autour d'un actionnariat spécifique et resserré**. Les actionnaires exercent une **gouvernance directe** sur l'activité.

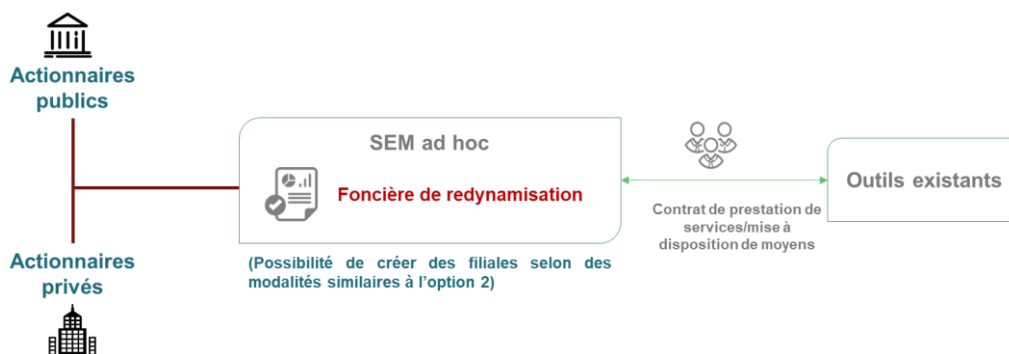


Schéma 3 : structuration juridique d'une activité foncière intégrée à une nouvelle SEM, en interaction avec les outils existants du territoire



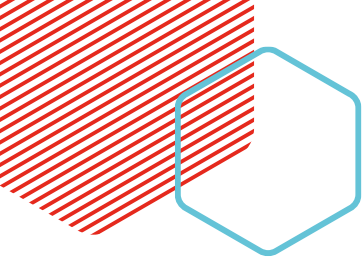
Avantages et facteurs clefs de réussite

- ✓ La gouvernance de la SEM **s'adapte aux souhaits de représentativité des acteurs**, afin de :
 - Mettre en place un **actionnariat resserré permettant une gouvernance forte** et intégrant un actionnariat public **cohérent avec le champ de compétence** de(s) collectivité(s) tels que définis dans la loi Notre.
 - Disposer d'un actionnariat et d'une prise de décision **non diluée avec les autres acteurs présents dans les SEM préexistantes**, pour certains non directement intéressés par le sujet des foncières de redynamisation.
 - Faire éventuellement **entrer au tour de table des acteurs publics ou privés non présents dans les outils existants**.
- ✓ La SEM dispose d'un **objet social unique** permettant une lisibilité de son action, en cohérence avec les politiques publiques des collectivités actionnaires.



Enjeux à intégrer à la réflexion

- ✓ En l'absence de mutualisation possible d'autres activités, une **taille critique**, permettant d'absorber les coûts inhérents à la structure et à l'activité et d'assurer un modèle économique pérenne, doit être atteinte.
- ✓ Les **modalités d'apports des compétences** nécessaires à l'activité devront être établis :
 - En présence d'autres outils EPL sur le territoire, elle peut s'appuyer sur leurs compétences et moyens à travers une prestation de services (SEM « coquille vide »)
 - A défaut, elle peut recourir à une part plus ou moins importante de prestataires privés pour assurer l'activité. En ce sens, elle définit le niveau d'externalisation adéquat pour assurer un équilibre économique tout en gardant la maîtrise sur les objectifs de politiques publiques.



■ 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.



Diffusion externe



BANQUE des
TERRITOIRES



banquedesterritoires.fr



@BanqueDesTerr