



Cristal Habitat

Un opérateur immobilier
global, doublé d'une foncière
pour le Cœur de Ville de
Chambéry et son
agglomération

Identité de la société

- **SEM Cristal Habitat**
- **Lieu** : Chambéry 58 919 habitants – Agglomération 136 503 habitants (INSEE 2019)
- **Territoire d'intervention** : Chambéry et son bassin de vie
- **Objet social et activités** : Location de logements - développement économique – acquisition commerces et création de locaux d'entreprises
- **Date de création** : 2017 : fusion de l'OPH (1927) et de la SAIEM de Chambéry (1967)
- **Effectifs de la structure** : 187 ETP
- **Actionnaires** : Communauté d'Agglomération du Grand Chambéry, Commune de Chambéry, Caisse des Dépôts et Consignations, Caisse d'Épargne Rhône Alpes, CCI Savoie, Action Logement
- **Capital** : 15,6M€ (avant augmentation de capital)
- **Apport en fonds propres** : 7,3M€ dans le cadre de son plan de développement
- **Contact** : Nicolas GIGOT (Directeur Général) – Cléo BINETRUY Responsable de l'Immobilier d'entreprise



Les objectifs de la structure

Quels sont les facteurs ayant présidé au positionnement de foncière ?

Fruit de la fusion de l'Office Public Chambéry Alpes Habitat et de la SAIEM de Chambéry après 25 ans de mutualisation de leurs fonctions stratégiques et opérationnelles, la SEM Cristal Habitat hérite de 60% du parc locatif social de l'agglomération. Parmi ses missions, la gestion et le développement du parc locatif social, ainsi que sa rénovation énergétique et thermique.

Mais Cristal Habitat est également un acteur majeur du développement économique de son territoire en ciblant deux grands axes stratégiques de développement de son activité à l'occasion de son Plan de Moyen Terme (2020) :

- L'acquisition de cellules commerciales dans le parc ancien du cœur de ville de Chambéry
- La réalisation d'immeubles neufs de typologies variées dans l'agglomération : commerces, maisons de santé, locaux artisanaux, bureaux.

La ville de Chambéry a saisi l'opportunité du programme Action Cœur de Ville pour consolider la politique ambitieuse de renforcement de l'attractivité de la ville. Son centre ancien est classé à 80% monument historique et secteur sauvegardé. Malgré un taux de vacance commerciale (11%) inférieur à la moyenne des villes de taille similaire, la ville souffre d'un réel décalage entre l'attente exprimée par les consommateurs et l'image que les commerçants ont d'eux-mêmes en termes de qualité et de diversité de l'offre.

A partir de ces constats, la ville a engagé une réflexion sur le centre-ville et formalisé son projet cœur de ville, via notamment la définition d'un plan stratégique d'acquisition de cellules commerciales.

Trois secteurs principaux ont été identifiés dans le centre-ville de Chambéry : l'action menée vise à réduire la vacance dans les rues les plus touchées, par l'achat de cellules vides, leur réaménagement et leur recommercialisation en particulier dans l'axe rue Croix d'or/rue d'Italie/faubourg Montmélian.



Les objectifs initialement fixés

- 27 projets d'acquisition de locaux commerciaux dans l'ancien en Cœur de Ville représentant 46 cellules (4 527 m²)
- 15 projets d'acquisition d'immobilier d'entreprise et de construction neuve dans l'agglomération, représentant 34 cellules/plateaux (8 500m²)

Les moyens mis en œuvre

Ces axes de développement sont consolidés dans le cadre du Plan à Moyen Terme (2020-2030) de Cristal Habitat.

Un montant global d'investissement a pu être défini grâce à un ciblage précis des cellules commerciales et des projets avec la ville, l'agglomération et la CDC. Ce plan d'affaire représente une augmentation de 33% du nombre de cellules et plateaux en « portefeuille » passant de 242 à 322 cellules.

L'activité de gestion locative est gérée sous la marque « Cristal Immobilier d'entreprise ». Un service a été créé en 2019 afin de dédier des moyens à cette activité et améliorer la qualité du service rendu aux locataires. Le service immobilier d'entreprise est actuellement composé de trois personnes : une responsable, une gestionnaire et une commercialisatrice, assurant la gestion, la commercialisation et le développement du parc locatif, ainsi que les prestations de service. Cependant, ce service est appelé à s'étoffer pour assurer ses missions au regard de l'augmentation des surfaces portées

Le montage juridique et financier

Forme juridique : SEM

Cette activité en cœur de ville et dans l'agglomération étant développée directement au sein de Cristal Habitat, il n'a pas été nécessaire de créer une nouvelle structure, l'actionariat étant de plus détenu en grande majorité par l'agglomération et la ville.

Adossement à une structure existante : SEM Cristal Habitat, pas de création de nouvelle structure.

Forme de contractualisation avec les donneurs d'ordre : Dans le cadre d'un plan d'affaire contractualisé avec la CDC et la Caisse d'Epargne, les acquisitions de locaux professionnels seront des opérations en propre.

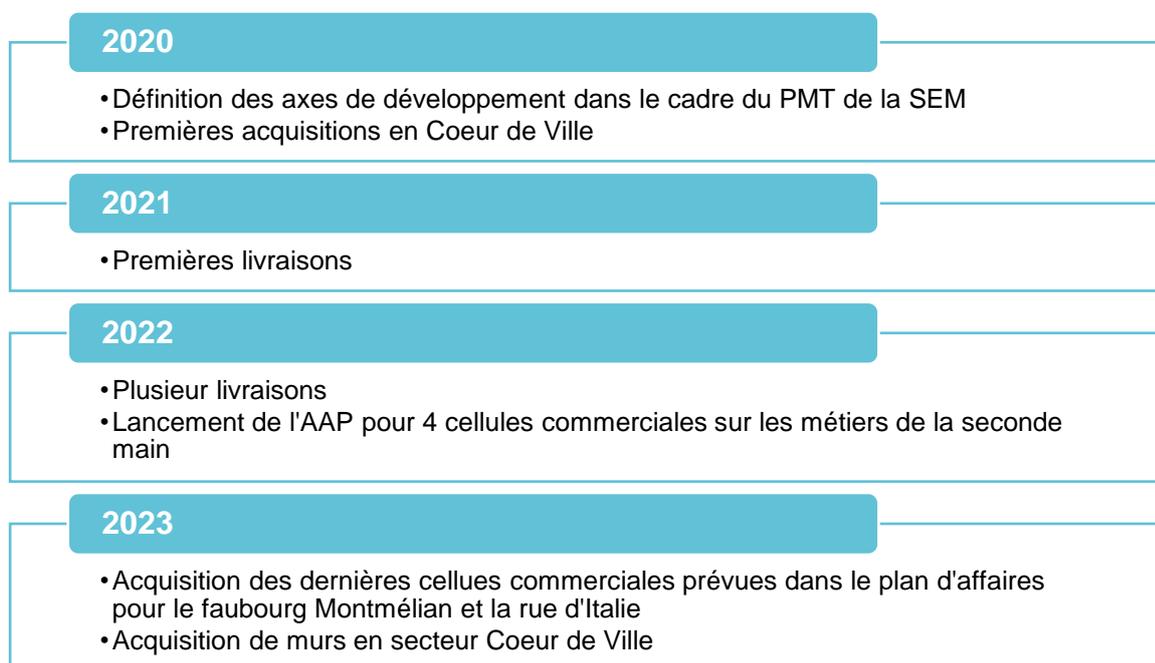
Plan de financement – Perspectives de rentabilité :

Cristal Habitat bénéficie d'un modèle économique solide, renforcé par la location et la gestion d'un parc diversifié développé au fil des années. La performance de gestion du parc d'immobilier d'entreprise est ainsi une source de financement importante pour la SEM. Cependant, il ne peut pas servir à combler les déficits de l'investissement en Cœur de Ville (soumis à des rendements locatifs plus faibles), la SEM prévoyant également d'important investissements en rénovation/réadaptation de son parc locatif social.

L'acquisition de locaux en Cœur de Ville doit donc trouver son propre équilibre économique afin de ne pas gréver le financement des autres missions de la SEM. C'est pourquoi cet axe de développement en Cœur de Ville est accompagné par l'axe parallèle de développement du parc d'immobilier d'entreprise classique selon deux principes :

- Une mixité du portefeuille d'actifs : les actifs à rentabilité faible sont compensés par des actifs à rentabilité plus forte ;
- Une mutualisation des résultats : les résultats dégagés sur l'immobilier d'entreprise classique contribuent à absorber les pertes constatées en Cœur de Ville.
- Dans le cadre de l'évolution de son actionnariat, les actionnaires sont sollicités pour la mise de fonds propres initiaux. Il n'est pas envisagé de nouveaux apports de fonds propres durant la phase d'exploitation des nouveaux actifs.
- Cet apport en fonds propres permettra d'équilibrer le plan de développement de Cristal Habitat.
- A l'issue, ce plan de développement impliquera une augmentation du capital de l'ordre de 7.3 M€ pour un **investissement total de 24.4M€**

Calendrier :



Missions de la foncière et modalités d'intervention

La SEM Cristal Habitat est avant tout un opérateur immobilier global, gestionnaire d'1/3 du parc locatif social de son agglomération et de plus de 200 locaux d'activités (essentiellement surfaces tertiaires). Les axes de développement décidés à l'occasion de son Plan à Moyen Terme constituent un prolongement de son activité de foncière pour répondre au besoin de portage des cellules commerciales stratégiques identifiées par la ville et aux projets de redynamisation identifiés par l'agglomération.

Typologie d'actifs - Description des missions confiées

Le développement stratégique de Cristal Habitat repose sur deux grandes typologies

- Les actifs « Action Cœur de Ville », caractérisés par des **rendements faibles**
 - Avec des travaux importants de rénovation pour les cellules situées en centre ancien
 - Des taux de vacance relativement élevés au démarrage, de l'ordre de 25%, pour arriver à 10% au bout de la 3^{ème} année d'exploitation
 - Des loyers pratiquables insuffisants au regard des investissements à réaliser pour les secteurs en déprise
 - Enfin, et pour accompagner les commerçants dans le démarrage de leur activité, il est prévu d'appliquer des loyers progressifs sur 3 ans : 80% la première année, 90% la deuxième et 100% la troisième.
 - Dans ces conditions, les projets Cœur de Ville nécessitent des mises de fonds propres importantes de 41% en moyenne, le solde étant financé par emprunt sur une durée de 20 ans.
- Les interventions en immobilier d'entreprise « classique » sont réalisées dans des **conditions économiques de marché**, tant en matière d'investissement que de niveau de loyer avec des taux de rendement plus élevés et des investissements en fonds propres moindres : de l'ordre de 22% accompagnés de prêts souscrits sur 18 à 20 ans.

Stratégie d'intervention de la foncière

Les cellules commerciales ciblées en cœur de ville sont concentrées sur 2 rues. Cette stratégie permet d'atteindre un effet de masse que ne pourrait pas viser un investisseur classique et de créer une dynamique structurante pour le cœur de ville.

Le rythme d'acquisition des locaux commerciaux ciblés au plan à moyen terme doit tenir compte des temps de négociations avec les propriétaires. La maîtrise des locaux professionnels concernés devrait être effective à 80% d'ici 3 ans. En tenant compte des délais de rénovation et de re-commercialisation, les objectifs de ce plan de développement devraient être atteints dans les 5 à 6 prochaines années.

Si les acquisitions en cœur de ville présentent des degrés de risques maîtrisés pour Cristal Habitat, le recours au co-investissement via des filiales de projet se posera pour certaines opérations dans l'agglomération en fonction des risques, généralement en raison de la taille du projet de la complexité technique de l'opération : certains locaux d'activité, un projet de réhabilitation d'une halle industrielle en offre de loisirs, etc....

La priorité a été donnée à la redynamisation commerciale du secteur Faubourg Montmélian / Rue d'Italie / Rue Croix d'Or, dans le centre-ville de Chambéry. **Les rues ont été thématiques** afin de leur donner une attractivité particulière et d'en faire des lieux de destination.

- 1- Un quartier d'artistes et de métiers de la seconde main a été développé dans le faubourg Montmélian :
 - **3 galeries d'art** installées dans la rue
 - **1 friperie** installée en 2020 et **1 recyclerie de jouets** en 2022
 - La foncière a lancé **un appel à projets le 14 décembre 2022 sur les métiers de la seconde main pour 4 cellules commerciales** situées les unes à côté des autres dans le faubourg Montmélian. Le projet est soutenu par différents partenaires (la CCI, la CMA, la Ville de Chambéry, l'agglomération Grand Chambéry, l'ADIE, France Active etc..). Un jury de sélection composé des différents partenaires choisira les projets les plus adaptés pour contribuer à la redynamisation de la rue courant mars. Les ouvertures sont prévues en mai 2023.
- 2- Dans la rue d'Italie des activités « made in France / créateurs ».
 - **1 installation d'un concept store** dénommé « La Cache de Linette » en 2020 monté en partenariat avec la CCI de la Savoie et leur concept « Boîte à commerces »
 - **1 franchise française** « Cook Shop » marrainée par Mercotte en 2021
 - **1 boutique de créateurs locaux** « La Petite Valise Jaune » en 2022

- **1 mercerie, café, atelier** dans la rue du théâtre qui est perpendiculaire à la rue d'Italie en 2022 (appel à projets)
 - Le dispositif de la Boîte à commerce sera relancé en 2023 sur deux autres cellules commerciales de la rue d'Italie dont les travaux seront terminés.
- 3- Concernant la rue croix d'Or, elle a regagné en dynamisme commercial sans l'intervention de la foncière. **1 cellule commerciale a tout de même été acquise**, en travaux à partir de janvier, **il est envisagé de mettre en place une boutique** à l'essai afin de permettre à des porteurs de projets de venir tester leurs concepts dans la boutique pendant quelques mois avant de se lancer dans une installation pérenne.

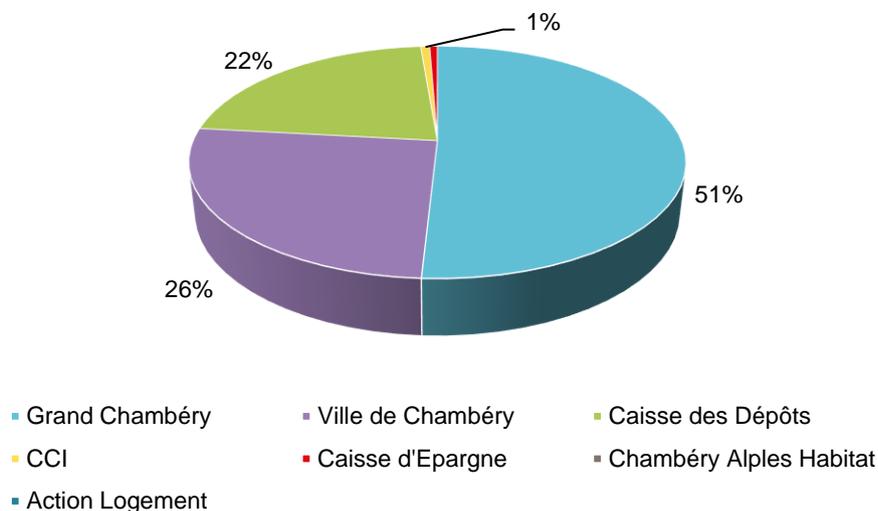
La gouvernance

L'apport en fonds propres des partenaires

Le besoin en fonds propres s'élève à 7,3 M€. Ces fonds propres seront apportés par les quatre actionnaires siégeant au Conseil d'administration. Cet apport de fonds propres constitue un effet levier qui permettra la réalisation de 24,4 M€ d'investissement dans le territoire.

- La communauté d'Agglomération Grand Chambéry qui apportera des biens immobiliers en nature
- La Ville de Chambéry qui apportera des biens immobiliers en nature
- La Banque des Territoires, dans le cadre du programme Action Cœur de Ville apportera l'essentiel du besoin en fonds propres, en capital et en compte courant d'associés.
- La Caisse d'Epargne Rhône complètera le besoin en fonds propres par des apports numéraires

Actionnaires de CRISTAL HABITAT



Structure de l'actionariat et typologie des actionnaires qui composent le capital de la SEM

Rôle et poids de la collectivité locale/territoriale au sein de la foncière

- L'agglomération demeure l'actionnaire majoritaire de Cristal Habitat, dont les projets identifiés ne se limitent pas au cœur de ville :
 - Réhabilitation de la halle Rubanox en offre de loisir Indoor (20.000m² pour un investissement envisagé de 15 M€)
 - Maison de santé
 - Locaux d'activités artisanales à des prix abordables pour répondre à la pénurie de ce type de biens

- Cellules commerciales de petites et moyennes surfaces à destination des enseignes nationales en centres-bourgs
- La Ville, qui complète l'actionnariat de Cristal Habitat et assure sa maîtrise aux trois-quarts par les collectivités pourra compter sur la structure en tant qu'outil de mise en œuvre opérationnelle de son projet Cœur de Ville.

Bilan et perspectives

Retour d'expérience sur le PMT 2021-2023

- Le plan à moyen terme a été l'occasion d'identifier les projets structurants pour l'Agglomération et de faire coïncider les attentes des élus avec les perspectives de développement pour la SEM.
- Cet exercice a fait émerger des opérations futures complexes en cœur de ville, dans les centres-bourgs et plus largement dans toute l'agglomération, sous des typologies artisanales très diverses : cellules commerciales à rénover, galeries commerciales, locaux d'artisanat, immobilier tertiaires, réhabilitation d'une halle industrielle en offre de loisirs, etc...
- La modélisation du plan d'affaires est une étape essentielle pour valider les conditions d'investissements et évaluer la part de fonds propres nécessaires.

Bilan au second semestre 2022

- Le plan d'affaires prévoit à cette date 62 commerces à restructurer ou créer, soit l'équivalent d'une superficie de 6 027m².
 - 53 de ces projets sont à l'étude pour une surface de 5 026 m².
 - **4 cellules commerciales ont été restructurées pour une surface totale de 321m².**
 - La mercerie, 6 rue du Théâtre. Boutique + atelier + café – 156m²
 - La petite valise jaune, 25 rue d'Italie. Boutique d'artisanat d'art, créateurs locaux. – 38m²
 - La cachette de Linette, concept store. Boutique de créateurs Made In France. 55m²
 - Café associatif « Le Passage » 35 rue du Verger en centre-ville de Chambéry. 72 m²
 - **4 nouveaux locaux à destination commerciale ont été créés et correspondent à une superficie de 638m².**
 - Installation d'une laverie automatique - 43.61m²
 - Installation d'une brasserie – 178.06m²
 - Installation d'une superette Casino – 273.53m²
 - Installation d'un boucher traiteur – 143.16m²
- Sur la partie **hors-commerces** (locaux d'activité, services, artisanat, parcours marchand) 45 locaux sont à créer ou restructurer, correspondants à une surface de 7 942m².
 - A cette date, 39 de ces projets sont à l'étude, soit une superficie de 7 000m².
 - 3 cellules représentant un total de 471m² ont été livrées.
 - 3 nouveaux locaux ont été créés et correspondent également à une superficie de 471m².
 - Ces opérations représentent **12% de la surface hors activité commerciale prévue** dans le plan d'affaire.

Les perspectives pour 2023

Rue d'Italie :

- 2 boîtes à commerces pour deux cellules commerciales de la rue d'Italie : idée d'implanter des grandes enseignes, franchises.
- Reconversion d'une galerie commerciale en plein centre : le scénario de reconversion a été validé en décembre 2022
- Acquisition des 3 dernières cellules commerciales inscrites dans le plan d'affaires

Rue Croix d'Or :

- Mise en place de la boutique à l'essai

Faubourg Montmélian

- Inauguration en mai/juin des 4 lauréats de l'appel à projets
- Acquisition des 2 dernières cellules commerciales inscrites dans le plan d'affaire

Cœur de Ville :

- Acquisitions de murs commerciaux dans des secteurs mieux situés afin d'équilibrer notre plan d'affaires.

Retour d'expérience – Les enseignements

Les facteurs de réussite

- Des services internes dédiés : développement (négociation-acquisition- travaux de réhabilitation) / commercialisation / gestion
- Des relations étroites entre les services internes et les collectivités

Les difficultés rencontrées / les écueils à éviter

- Complexité de certaines opérations de réhabilitation dans le cœur de ville



BANQUE des
TERRITOIRES



[banquedesterritoires.fr](https://www.banquedesterritoires.fr)



@BanqueDesTerr