

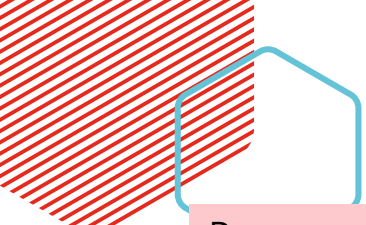


BANQUE des
TERRITOIRES



Foncières de redynamisation, quels partenariats ?

Mars 2024



Deux ans après la parution d'une première note sur les partenariats en 2021, l'intérêt de mobiliser des partenaires pour assurer le déploiement des foncières de redynamisation apparaît plus que jamais d'actualité ; cela notamment pour parvenir à traiter 3 points souvent bloquants : la maîtrise du foncier, le financement de la société et des opérations, la commercialisation.

L'actualisation de cette note permet d'ajouter deux focus spécifiques sur des partenaires clés de la revitalisation :

- Les CCI, qui ont la capacité d'accompagner les foncières en participation financière et comme relai dans l'identification de porteurs de projets ;
- Les bailleurs sociaux qui sont des partenaires opérationnels souvent indispensables pour les opérations de requalification que les foncières mènent dans les centre-ville.

1/ Les partenariats, un atout pour les foncières

Dans l'écosystème des foncières, la participation de plusieurs partenaires (publics, parapublics ou privés) dans la construction d'un projet de redynamisation apparaît comme un prérequis et une importante condition de réussite.

Ces partenariats sont nombreux et de différentes natures. Les partenariats peuvent être réalisés avec des acteurs institutionnels (collectivités territoriales, Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI), bailleurs sociaux, Etablissements Publics Fonciers (EPF), etc.), mais aussi avec des acteurs privés (organismes bancaires, opérateurs immobiliers, promoteurs, etc.).

Pour mesurer et illustrer l'intérêt de s'inscrire dans une démarche partenariale, la Banque des Territoires a choisi de traiter, à partir du concours de responsables de foncières de redynamisation territoriale, trois champs qui sont plus particulièrement importants :

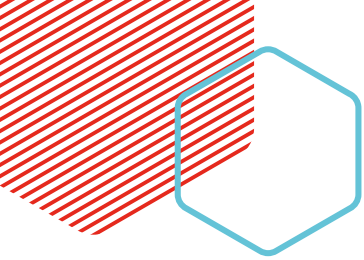
- Le financement de la société et des opérations
- La maîtrise du foncier
- La commercialisation

Il s'agit en effet de trois secteurs déterminants tant dans l'engagement que dans le développement des foncières de redynamisation territoriale. Le caractère stratégique de ces trois secteurs, ainsi que leurs nombreuses spécificités, appellent au travail et à l'association avec différents partenaires.

2/ De multiples partenariats possible dans le financement des foncières

Le financement de la foncière et des opérations est le second domaine clef où la structuration d'un partenariat efficace apparaît indispensable. La dimension financière accompagne en effet l'ensemble de la vie du projet. C'est un partenariat de long terme qui se structure à différentes étapes :

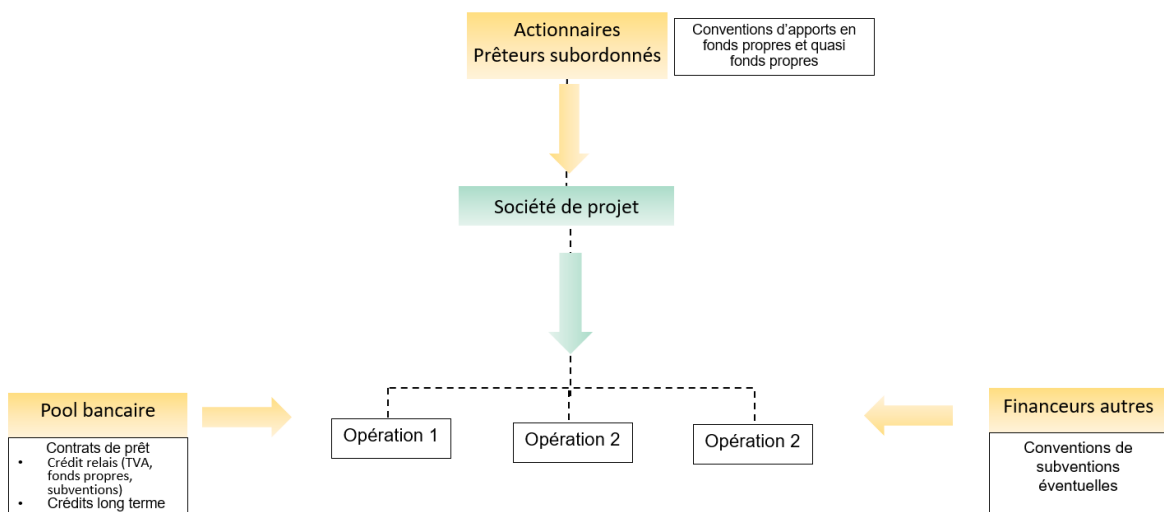
- Avant la création de la foncière :
 - Lors de l'élaboration du plan d'affaires, qui identifie le niveau d'équilibre nécessaire, et le champ du possible en matière de cibles d'actifs (y compris dans leur diversité d'usage) ;
 - Dans les discussions sur les coûts de fonctionnement prévisionnels et la mobilisation des ressources, et portant un accent particulier, pour les foncières de redynamisation territoriale, sur l'intérêt d'une mutualisation des moyens et des outils existants ;
 - Lors de la constitution du tour de table investisseur pour construire l'actionnariat. Elargir l'actionnariat permet d'avoir un effet levier sur les fonds propres, inscrit le partenariat dans



la durée, est un gage d'opérationnalité par l'ajout de compétences métier, peut s'accompagner d'apports en nature...

- Dans la phase de création de la structure :
 - Dans les différentes étapes que sont la négociation et la mise en place des prêts (et le cas échéant l'organisation des comptes courants d'associés).
- Dans la vie de la foncière :
 - En participant aux décisions d'investissement des projets via le comité d'engagement ;
 - Dans le suivi des comptes de gestion.

L'importance de ce partenariat apparait d'autant plus sensible que le contexte actuel est celui d'une accélération de l'inflation et d'une remontée des taux d'intérêt, tendances qui vont interroger les plans de financements et sont également de nature à questionner les modèles économiques.

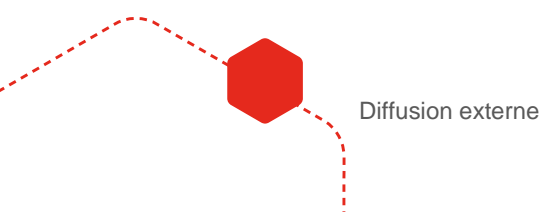


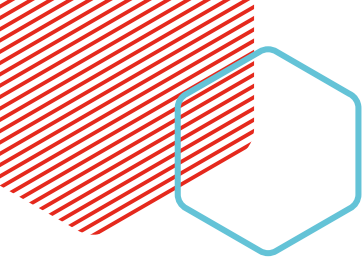
Exemple de schéma de financement

3/ L'importance des partenariats sur la maîtrise foncière et immobilière

La maîtrise du foncier est essentielle au déploiement de l'activité des foncières. Les interventions des foncières de redynamisation territoriale reposent sur l'acquisition de locaux stratégiques, lesquels sont souvent ciblés précisément au départ dans les plans d'affaires. Ils constituent un élément majeur dans le projet de recomposition d'un parcours marchand, le déploiement d'équipements de soins, ou encore le développement d'immobilier tertiaire ou d'équipements touristiques. La maîtrise du foncier est d'autant plus complexe dans l'environnement d'une centralité, territoire d'intervention privilégié des foncières de redynamisation territoriale. L'acquisition d'actifs immobiliers en centre-ville induit souvent une transformation de la propriété (immeubles entiers dont il faut modifier la configuration soit en démembrement, avec une souhaitable création de division en volume, très favorable au commerce, soit en réorganisation de copropriété).

Néanmoins, les foncières font face à plusieurs difficultés dans l'acquisition de foncier :





- La disponibilité à un prix compatible avec une faisabilité opérationnelle n'est pas assurée ;
- L'absence fréquente d'intervention dans le cadre d'une opération d'aménagement, notamment concessif, ne facilite pas la maîtrise foncière. Cela tant au niveau de la tenue du calendrier de mise en œuvre que pour assurer la réalisation de transactions dans des conditions de coût satisfaisantes, la préemption n'étant pas toujours opérante ;
- La contraction des valeurs locatives sur l'immobilier commercial et tertiaire, que la crise sanitaire a mis en évidence, appelle à une sélectivité accrue dans la maîtrise du foncier, tant en termes de qualité d'emplacement que de niveau de valorisation possible.

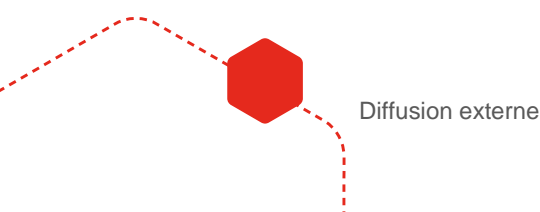
Ce contexte, à la fois difficile et complexe, conduit logiquement à la recherche d'appuis, de relais et de partenaires. Cela au-delà de l'apport que les villes, déjà propriétaires d'actifs en mobilisant leur droit de préemption peuvent verser. Un opérateur est notamment en capacité, là où il est présent et a convenié avec la collectivité locale, de pouvoir jouer un rôle important. Des opérateurs privés, en mobilisant leur savoir-faire éprouvé de commercialisateur, peuvent également accompagner les foncières dans la commercialisation. C'est notamment le cas du Groupe Chessé avec la foncière de Saint-Brieuc, où il a pris une participation au capital.

4/ Les partenariats aux différentes étapes de la commercialisation

Pour une foncière de redynamisation territoriale ayant pour objectif l'évolution et le renouvellement de l'offre commerciale d'une centralité, la séquence de commercialisation est naturellement centrale. Or, c'est la séquence avec laquelle les Epl (qui opèrent les foncières de redynamisation) apparaissent (à l'exception des SAIEM) le moins familières. Il y a plusieurs raisons à cela. La principale est liée aux spécificités de l'immobilier commercial, qui sont nombreuses : qualité déterminante de l'emplacement et de l'environnement ; particularité du bail commercial ; difficultés actuelles du commerce physique qui induit une contraction de la demande ; nombre réduit d'acteurs, etc.

On sera attentif au fait que la fonction commercialisation accompagne toute la vie de la foncière :

- Elle intervient dès l'étude de faisabilité, en pré commercialisation pour identifier le type de commerce ou d'activités possible et le vivier de preneurs, apprécier la réalité de marché ainsi que la fourchette de rendement locatif ;
- Dans la phase de commercialisation proprement dite, il s'agira de la recherche du locataire adéquat, de la négociation des conditions avec le preneur, et de la signature du bail, (phase qui est depuis quelques années de plus en plus longue et difficile) ;
- Elle est enfin également présente dans la vie du bail avec la re-commercialisation, (sachant que le rythme de rotation dans le commerce est élevé, notamment dans les premières années).



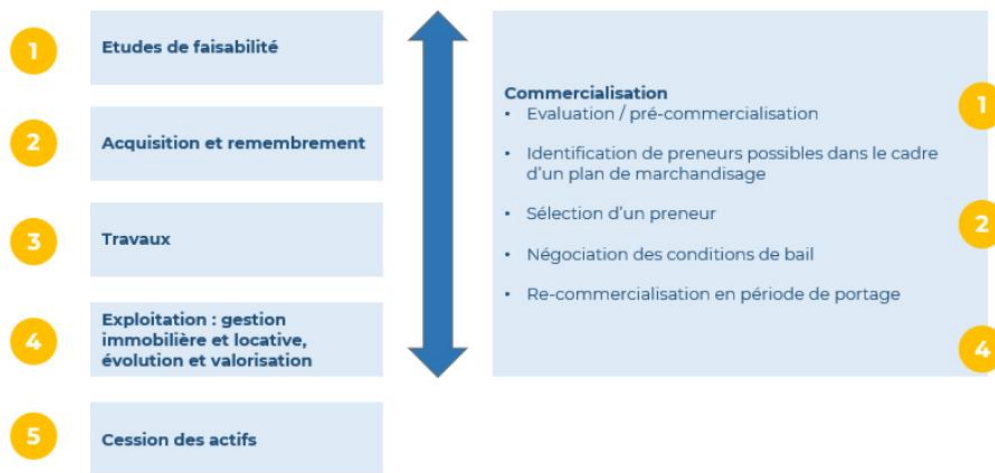
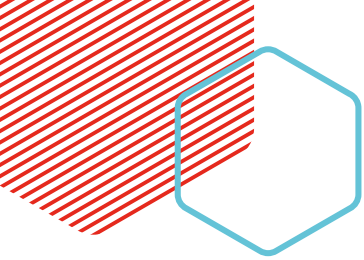
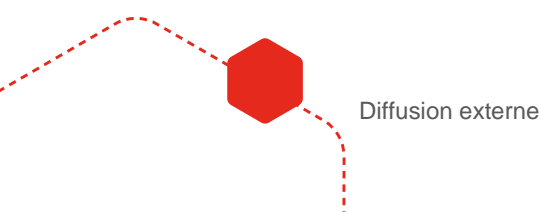


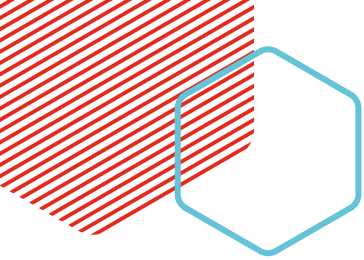
Schéma de l'intervention de la commercialisation aux différentes étapes d'activité d'une foncière

Pour accompagner la commercialisation, plusieurs formes de partenariats peuvent être mis en place :

- La commercialisation peut être effectuée par approche directe avec le concours du manager de centre-ville, lesquels jouent fréquemment auprès des villes un rôle important dans la recherche de preneurs. La Sorapi à Saint Etienne a ainsi institué des rendez-vous de travail très réguliers avec le manager de centre-ville. L'objectif est plus spécifiquement d'identifier des porteurs de projets locaux issus du tissu commercial local et des associations de commerçants, avec lesquels le manager de centre-ville est en contact régulier. La Sorapi a passé, en complément de cette ressource, un mandat avec un agent immobilier spécialisé, qui a la charge de commercialiser les locaux auprès des enseignes nationales.
- Un certain nombre d'Epl utilisent l'appel à candidatures (Paris Sud Aménagement, SPL Marne Bois) afin de sélectionner les porteurs de projets. Cet appel à candidature est soit géré directement, soit au travers de prestataires possédant la maîtrise de l'exercice.
- Le mandat de commercialisation (qui suppose un suivi attentif de la foncière) est également un autre moyen employé pour trouver des porteurs de projets. Le mandat avec un commercialisateur permet aux foncières qui disposent très rarement des compétences en interne de mobiliser réseau local et savoir professionnel.
- Autre cas spécifique, celui de Saint Denis commerce, qui a intégré à son capital la présence des sociétés Alan Peters et Cristal, qui dispose d'une filiale de commercialisation. La commercialisation a été confiée au départ à DEVIM. Pour le commerce de proximité, où l'on peut compter sur un vivier local non négligeable, Saint Denis commerce privilégie le réseau des acteurs locaux du territoire, et plus précisément son réseau de porteurs de projets, via la BGE, ou Initiative France. Saint Denis commerce recueille également l'avis de la collectivité locale formulé dans un comité d'attribution qui valide les candidatures sur la base de différents critères, parmi lesquels la cohérence avec le plan de marchandisage, la nature de l'activité, la solidité du porteur de projet et la qualité d'aménagement du commerce.

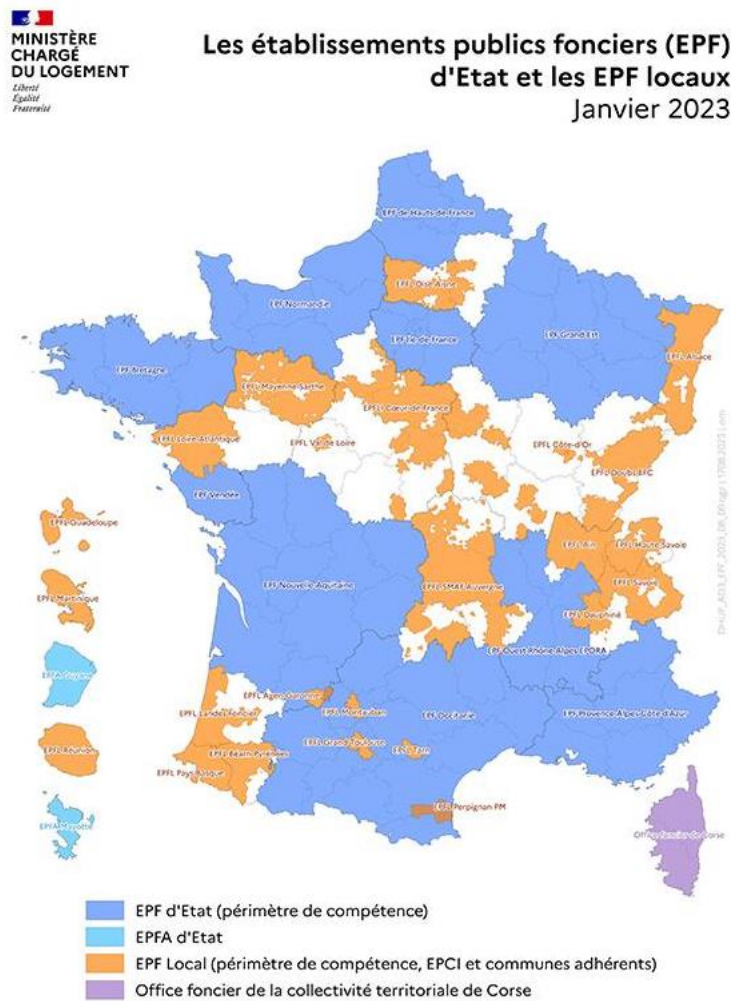
Il n'existe en réalité pas de modèle unique, mais le besoin d'une adaptation fine au terrain, (où la foncière est amenée à prendre une position centrale) qui s'écrit en fonction des positionnements et des moyens des acteurs locaux.





5/ Les partenariats avec les EPF

Les EPF sont spécifiquement dédiés à la maîtrise du foncier. Ils disposent de ressources (Taxe Spéciale d'Équipement (TSE), dotations de fonctionnement des collectivités) et peuvent mobiliser des modalités juridiques adaptées dans leur intervention (droit de préemption). En complément d'une envergure financière significative, ils apportent un savoir-faire en matière d'acquisition. Ils peuvent permettre de lisser et de gérer des calendriers de maîtrise foncière, là où une foncière de redynamisation territoriale pourra rencontrer des difficultés de mobilisation rapide ou sur des durées longues.

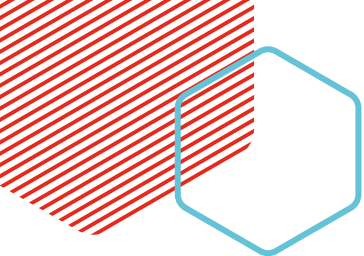


Les EPF (janvier 2023), Ministère de la transition écologique.

Les EPF se trouvent fréquemment mobilisés auprès des foncières, ils peuvent :

- Prendre des participations au capital des structures : l'Établissement Public Foncier de Vendée est entré fin 2020 au tour de table de la foncière Metropolys, à hauteur de 30% ; ce partenariat va permettre à la SAS Metropolys d'intervenir sur tout le département Vendéen et notamment sur les communes du programme Petites villes de demain (PVD) ;
- Faciliter l'acquisition d'actifs dans des projets de redynamisation : l'Établissement Public Foncier de Bretagne a pris 15,2% du capital de Breizh Cités et l'accompagne dans l'acquisition d'actifs ;





- Être associés en amont aux discussions sur la constitution de la foncière et le repérage des actifs : ce fut le cas pour l'EPF d'Occitanie et la Sas Foccal (filiale de la SEM ARAC spécialisée sur le commerce et intervenant sur la Région) ;
- En accompagnement de l'intervention des foncières, où ils peuvent assurer, de façon anticipée, une maîtrise foncière. Cette faculté peut être particulièrement précieuse lorsqu'il s'agit de créer un ensemble commercial cohérent dans un secteur délimité. Un très bon exemple est celui de la Foncière de Toulon, où la SEM VAD a pu assurer, dans le cadre d'une concession, la maîtrise foncière préalable d'une vingtaine de locaux rue Pierre Semard, qui ont pu faire l'objet d'une ouverture le même jour, avec un effet particulièrement sensible sur la vocation de cette rue et son rôle dans le tissu du centre-ville) ;
- Pour le repérage des locaux à restructurer et la préparation des dossiers de préqualification de ces biens (études de dureté foncière, diagnostics techniques et patrimoniaux...).

6/ Les partenariats avec les CCI

- Financement et gouvernance

Les CCI sont souvent des partenaires historiques d'Epl qui sont à l'origine de la création de foncières. La participation des CCI au tour de table des foncières semble dans ce cas de figure assez évidente. Au-delà de l'antériorité des relations, la possibilité de mobiliser l'expertise commerciale des CCI présente un réel avantage pour les foncières.

En-effet, hormis l'apport financier (qui est en fait souvent limité), la présence des CCI à l'actionnariat des foncières permet d'assurer la collaboration entre les deux acteurs. Cette collaboration se traduit par la présence des directeurs de CCI dans les diverses instances de gouvernance des foncières : comité d'engagement, COPIL ou COTECH, durant lesquelles la foncière peut bénéficier de l'expertise de la CCI sur les sujets commerciaux et de son vivier de professionnels mobilisable.



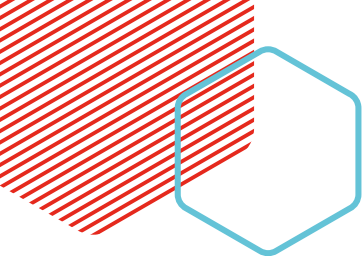
Semaville : La présence de la CCI à l'actionnariat

Créée en 2019 à l'initiative de la Ville de Belfort, la foncière SEMAVILLE intervient pour réduire la vacance commerciale, accompagner et faire évoluer l'offre du centre-ville. La CCI territoire de Belfort, actionnaire historique de la SEM TANDEM s'est ainsi naturellement positionnée au tour de table de la foncière SEMAVILLE. Bien que la CCI soit un actionnaire minoritaire (4,2%), cette participation se traduit par un accompagnement lors des phases de maîtrise foncière et de commercialisation. La CCI suit chaque augmentation de capital de la foncière afin de maintenir sa présence dans l'actionnariat. Chaque phase d'augmentation de capital a été l'occasion pour la CCI de réaffirmer son désir de s'engager auprès de la foncière. La CCI est par ailleurs un partenaire actif participant aux comités d'engagements et aux conseils d'administration.

- Maîtrise foncière

Les CCI disposent d'une bonne connaissance des dynamiques commerciales au niveau local comme national qu'elles peuvent mettre à profit pour accompagner les foncières dans l'acquisition d'actifs.





D'une part, en occupant une position proche de celle d'un observatoire, elles peuvent apporter des éclairages intéressants sur les grandes tendances et les évolutions des modes de consommation : impact d'internet, impact du Covid, disparition des moyennes gammes, etc.

D'autre part, les CCI disposent de connaissances fines de leur territoire d'intervention ainsi que d'outils leur permettant d'obtenir des données précises et fiables à l'échelle d'un territoire, d'un bassin de vie, d'une commune... Elles ont la capacité de réaliser des études de marché pour chaque actif afin d'orienter les foncières sur l'intérêt ou non d'investir : analyse et diagnostic du potentiel, localisation, marché visé, concurrence alentour, capacité à trouver un équilibre économique, rentabilité économique des activités envisagées. Ces études viennent compléter les études techniques réalisées par les foncières. La réalisation de ces études est primordiale, puisqu'elles sont un outil d'aide à la décision. Ces études permettent d'avoir des données objectives et chiffrées pour argumenter la décision d'investir ou non dans un actif.



Convention partenariale entre la Direction régionale de Nouvelle-Aquitaine, la CCI et la CMA régionale

En août 2022, la Direction Régionale Nouvelle-Aquitaine de la Banque des Territoires a signé une convention de partenariat pour la redynamisation économiques des centres bourgs avec la Chambre des Métiers et de l'Artisanat de Nouvelle Aquitaine et la Chambre de Commerce et d'Industrie de Nouvelle-Aquitaine.

La convention vise à accompagner la mise en place et la pérennisation de sociétés foncières locales pour l'immobilier d'activité dans la région en travaillant sur les conditions de mise à disposition des locaux aux entreprises, en cherchant des candidats pour les occuper, en accompagnant les entreprises lors de leur entrée dans les murs et pendant les premières années de développement. Le partenariat vise également à créer un écosystème favorable au maintien en activité de ces sociétés par :

- Du soutien au management de cœur de ville réalisé par les collectivités locales ;
- La production d'études permettant de mieux appréhender les caractéristiques économiques et commerciales des territoires concernés afin d'identifier les besoins prioritaires en termes de services à apporter.

Les CCI et CMA contribueront ainsi à :

- La réalisation de diagnostics territoriaux ;
- L'identification des porteurs de projets à installer ;
- L'accompagnement des porteurs de projets ;
- La production d'études de fonctionnement économique et commercial.

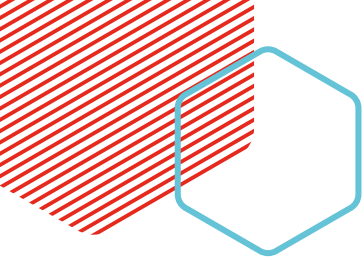
La Banque des Territoires contribue à hauteur de 306 800 € au financement des actions soutenues dans la convention, sur un montant total de 613 600€.



Territoires Charente : un appel fréquent aux services de la CCI pour la maîtrise foncière

Dans le cadre de la convention mise en place par la direction régionale de Nouvelle-Aquitaine, la foncière Territoires Charente a fréquemment recours aux services de la CCI Charente et Territoires. La CCI est sollicitée en amont pour réaliser des études de marché sur les actifs que la foncière





envisage d'acquérir. Ce partenariat très fort permet à la foncière de venir compléter les compétences techniques, dont elle dispose en interne, par celles, commerciales et économiques, de la CCI. Par ailleurs, la CCI accompagne la foncière sur la maîtrise foncière, l'identification des porteurs de projets et la commercialisation des actifs. Des expérimentations sont en cours concernant l'installation de professionnels de métiers de la bouche à Cognac sur deux locaux de 300m² chacun.

■ Commercialisation

Concernant la commercialisation, en plus des professionnels de l'immobilier et des managers de centre-ville, les foncières peuvent également s'appuyer sur les CCI et les CMA. En tant que représentant de référence du commerce local, elles sont le réceptacle des demandes et des projets d'installation de professionnels et peuvent faire le relais entre les porteurs de projet et la foncière.

En complément de cet apport, l'intervention de la CCI permet de sécuriser les opérations ; elle vérifie en effet la fiabilité des candidats ; elle peut les accompagner dans la solidification de leur projet au travers de formations et d'outils pédagogiques. Cela permet de s'assurer qu'un porteur de projet détient toute la palette de compétences nécessaires à la gestion d'un commerce : montage de bilan, gestion de l'activité, compétences marketing et commerciales. La clé de réussite d'un commerce, au-delà du projet, repose sur un professionnel capable de le mettre en œuvre.

7/ Les partenariats avec les bailleurs sociaux

■ Financement et gouvernance

Comme dans le cas des CCI, les bailleurs sociaux sont souvent des partenaires historiques des Epl. Les liens étroits préexistants à la création de la foncière, la connaissance fine du territoire des bailleurs, ainsi que leur capacité à intervenir sur la partie logement d'un immeuble, en font des partenaires privilégiés pour les foncières. Les bailleurs disposent parfois de patrimoine en rez-de-chaussée qui peut constituer un élément d'appui pour les foncières. Pour toutes ces raisons, les bailleurs prennent fréquemment part au tour de table des actionnaires des foncières.

En outre, certains bailleurs ont développé des activités d'opérateur immobilier et les compétences associées, qui sont proches de celles mobilisées par les foncières. Ces bailleurs ont par la suite initié la création de foncières. C'est notamment le cas d'Assemblia, de Cristal Habitat ou de Grand Delta Habitat. Les bailleurs peuvent également soutenir la recapitalisation des foncières pour leur permettre de disposer de moyens d'action, sur le volet de revitalisation des commerces en accompagnement du renouvellement urbain des QPV par exemple.

■ Maîtrise foncière

Dans les interventions en redynamisation de centralité, la maîtrise des étages est souvent un prérequis sinon du moins une ardente obligation pour assurer la cohérence de l'action des foncières de redynamisation.

L'optimisation de l'utilisation du patrimoine existant peut amener les bailleurs à revendre, ou à céder dans le cadre d'un bail emphytéotique, leurs cellules commerciales / d'activité, ce qui permet à la foncière de constituer un portefeuille de départ. La connaissance et l'étroitesse de la relation avec la foncière peut faciliter la vente de ces locaux.





Locusem : la gestion des actifs en partenariat le bailleur

La foncière Locusem a délégué la gestion de tous ses bureaux, locaux artisanaux et commerciaux au bailleur social Habitation Moderne (3,6% de l'actionnariat). La foncière a été créée sans équipe dédiée, hormis son directeur général. Elle a donc lancé un appel d'offre pour déléguer la gestion de ses actifs. Etant donné la fine connaissance du territoire, ainsi que les compétences internes de gestion de patrimoine tertiaire détenus par le bailleur, c'est naturellement qu'Habitation Moderne s'est positionnée pour répondre à l'appel à projet et ainsi gérer la commercialisation, la gestion locative et la patrimonialisation des actifs de la foncière.

La question du remembrement et le besoin de reconfigurer les circulations verticales dans le cas, très fréquent en centre ancien, où les étages sont uniquement accessibles par le commerce, rend l'intervention d'un bailleur très souhaitable. Lorsque l'ensemble d'un immeuble doit faire l'objet d'une réhabilitation, cas fréquent en centre ancien, le partenariat avec un bailleur est souvent une condition de faisabilité. Si les travaux de réhabilitation sont réalisés par la foncière, celle-ci a la faculté de pouvoir céder à court terme l'actif logement au bailleur.

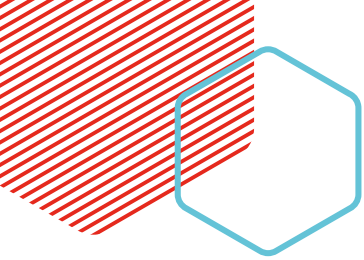
Leur mobilisation fait sens au niveau :

- Du montage pour sécuriser l'opération ;
- De l'apport financier de l'opération et la capacité à mobiliser des subventions ;
- De l'association de compétences notamment la foncière ayant le plus souvent pour vocation d'intervenir prioritairement sur les socles actifs.

Ce travail en commun sera encore plus efficient s'il s'inscrit dans le cadre d'un projet global porté par la collectivité, associant différents modes opératoires (OPAH ORI, dans le cadre d'une concessions ...).

La logique de croisement de compétences foncière/bailleur trouve également des développements sur des échelles plus importantes, comme c'est le cas avec le GIE Paris commerce. Il assure la prestation de service de commercialisation de boutiques et de locaux d'activités situés en rez-de-chaussée des immeubles appartenant à Paris Habitat. L'intérêt bien compris est pour le bailleur de déléguer une activité périphérique à son métier, pendant que la foncière accroît son champs d'intervention, ses moyens et ses capacités de prospection.





Locusem : la maîtrise foncière renforcée par les échanges avec le bailleur

Ophéa est le bailleur social de l'Eurométropole strasbourgeoise, actionnaire à 3,06% de la foncière Locusem. Le bailleur réalise actuellement la construction en propre d'un ensemble mixte « Starlette 4 » (logements, parking et rez-de-chaussée commercial) sur d'anciennes friches. Le bailleur s'est naturellement tourné vers la foncière pour la vente des 500m² de locaux commerciaux en pied d'immeuble. La signature en VEFA devrait avoir lieu prochainement. Afin de sécuriser l'opération en amont, la foncière a identifié un porteur de projet pour l'installation de la supérette. Le local sera livré en coque brute, il reviendra au preneur de réaliser les aménagements.

■ Commercialisation

Les relations étroites que peuvent nouer certaines foncières avec des bailleurs sociaux peut également se traduire par des partenariats concernant la gestion et la commercialisation de leurs actifs. Les bailleurs sociaux peuvent détenir un parc diversifié composé à la fois de logements et de lots tertiaires / à destination commerciales et ainsi avoir une bonne vision de la dynamique commerciale locale tout en détenant en interne des compétences relatives à la gestion d'actifs commerciaux : gestion locative, commercialisation, quittance des baux, etc. Certaines foncières, qui ont peu de personnel en propre, peuvent déléguer une partie de cette activité de gestion à des bailleurs.

Les bailleurs sociaux peuvent également se faire le relai de recherches de locaux. Lors que le bailleur est dans l'incapacité de répondre favorablement aux demandes qu'il reçoit, il peut réorienter les porteurs vers la foncière.





BANQUE des
TERRITOIRES



banquedesterritoires.fr
 |  | @BanqueDesTerr