



Saint Denis Commerces

Un outil de reconquête du
centre-ville

Identité de la société

- **SEML Saint Denis Commerces**
- **Lieu** : Ville de Saint-Denis (111 135 habitants en 2017)
- **Territoire d'intervention** : Ville de Saint-Denis
- **Objet social et activités** : foncière commerciale
- **Date de création** : 20/09/2019
- **Effectifs de la structure** : 1 (Mme Morel)
- **Actionnaires** : ville de Saint-Denis majoritaire (65%), CDC (25%), la société Cristal, la société Alan Peters, la Compagnie de Phalsbourg, Icade
- **Capital** : 5M€
- **Contact** : Sandrine MOREL, Directrice

**SAINT-DENIS
COMMERCES**
FONCIÈREMENT AMBITIEUSE



Les objectifs de la foncière Saint Denis Commerces

Quels sont les facteurs ayant présidé à la création de la foncière ?

Malgré sa grande densité commerciale, le centre-ville de Saint-Denis connaît un manque de diversité de son tissu commercial. La déqualification de l'offre commerciale du centre-ville ne se manifestait pas par de la vacance, comme dans d'autres centres villes, mais par un turn-over important des fonds de commerces et beaucoup de mono-activité, avec une baisse en gamme. De plus, les loyers très élevés ne favorisaient pas l'implantation de commerces plus risqués comme les commerces de bouche.

Pour remédier à ce problème, la Ville a lancé sa foncière « Saint-Denis Commerces » afin de maîtriser l'offre commerciale en maîtrisant le foncier.

Dès le début du projet, en 2014, la Caisse des Dépôts a accompagné la ville de Saint-Denis en expertise et en moyens financiers. Plusieurs études ont été engagées : sur le diagnostic foncier (analyse de la dureté foncière sur les biens à acquérir), sur le montage financier et sur le montage juridique.



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

Les objectifs initialement fixés

La nouvelle structure a pour mission de diversifier l'offre commerciale et de renforcer l'attractivité du centre-ville et du quartier de la gare par l'installation de nouveaux commerces tels que les métiers de bouche : fromager, poissonnier, charcutier-traiteur, caviste, etc.

Les objectifs :

- Acquisition de 83 rez-de-chaussée commerciaux (les murs uniquement) à horizon 2030 pour une surface de près de 7 000 m²,
- A terme, un portefeuille d'actifs de 14 M€
- Des revenus locatifs garantis dès la première année

Les moyens mis en œuvre

En-dehors de la Mandataire sociale, la SEM n'a pas de salarié 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 la SEM avec l'appui de ses actionnaires privés de la foncière (Alan Peters, Compagnie de Phalsbourg...).

La connaissance qu'a du territoire et du réseau d'acteurs la directrice de la SEM a permis de capter les porteurs de projets dès la mise en place de la SEM.

Le montage juridique et financier

■ **Forme juridique : SEM locale**

Ce choix permet à la ville de Saint-Denis d'être majoritaire.

■ **Forme de contractualisation avec les donneurs d'ordre**

Un comité de sélection des porteurs de projet a été mis en place, composé des membres du CA mais aussi de structures d'accompagnement à la création d'entreprises (Réseau Initiatives par ex...).

■ **Perspectives de rentabilité :**

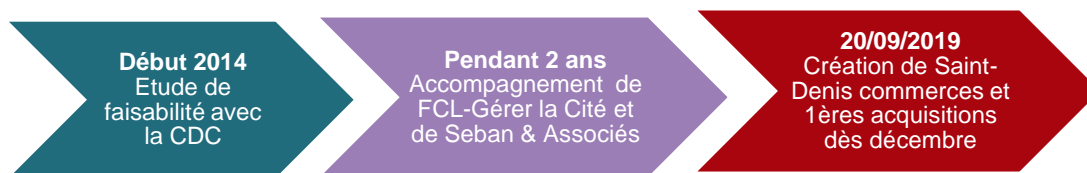
Un modèle économique reposant sur une hypothèse de 30% de fonds propres et 70% d'emprunts bancaires.

La foncière revend les biens à la 7^{ème} année car les actifs ne sont pas rentables les 6 premières années.

Taux de rentabilité : 4,5%

■ **Un calendrier révélateur des enjeux :**

Il a fallu 5 ans pour passer de l'idée de foncière à la création effective



Missions de la foncière et modalités d'intervention

Typologie d'actifs - Description des missions confiées

Acquisition de cellules commerciales.

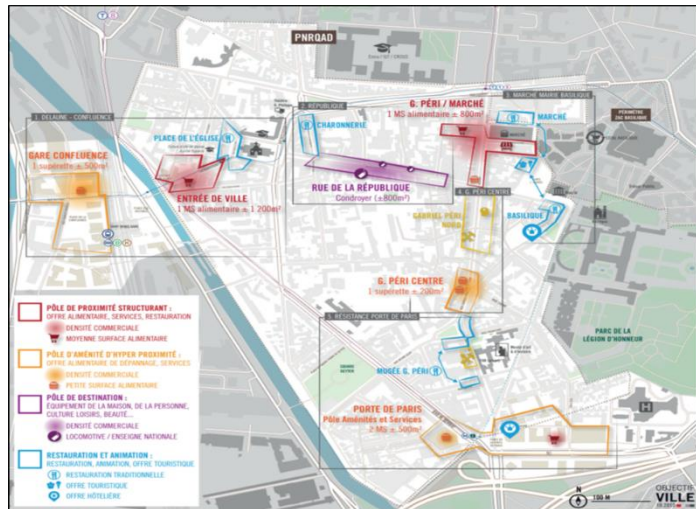
La foncière Saint-Denis Commerces acquiert des biens, soit dans le cadre d'opérations gérées par la SOREQA (dans le cadre du PNRQAD), qui sont des biens neufs qui ne requièrent pas de travaux, soit auprès d'acteurs du parc privé qui, en revanche, nécessitent d'être réhabilités.

Dans ce cas, ce sont les porteurs de projets 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.

La ville s'est dotée d'un plan de marchandisage il y a 3 ans, qui a permis d'identifier les activités stratégiques à accueillir.

La foncière effectue un travail d'accompagnement avec les preneurs : mise en relation avec les structures d'accompagnement, des architectes, organisation de RDV avec le service d'urbanisme ou encore d'hygiène...

Elle est garante de la qualité architecturale du projet, d'où la nécessité d'accompagner les preneurs sur ce volet.



Stratégie d'intervention de la foncière

En se portant acquéreuse de cellules commerciales via la SEM, la Ville s'offre l'opportunité de choisir l'activité qu'elle y installera.

Le critère de sélection principal est la localisation, c'est-à-dire dans le centre-ville de Saint-Denis, sur les principales artères commerçantes : rue Gabriel Péri et rue de la République.

La foncière n'a pas encore eu recours à la préemption. Le droit de préemption ne peut pas être délégué hors PNRQAD.

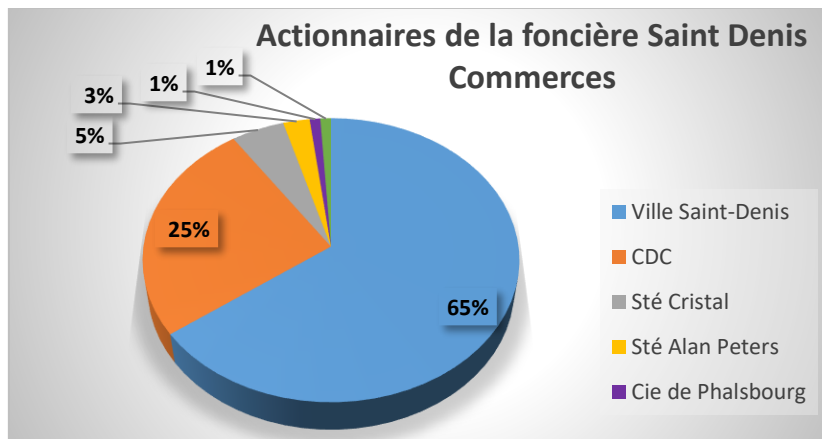
La gouvernance

La force de partenaires associés autour de projets structurants

Un portage politique très fort dès la genèse du projet.

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.

Structure de l'actionnariat et typologie des actionnaires qui composent le capital de la foncière :



Capital social : 5M€

- 65% détenu par la ville
- 25% par la CDC

4 actionnaires privés :

- Cristal : 5% de capital (foncière commerce, possède des biens à Saint-Denis et sur l'agglomération)
- Compagnie de Phalsbourg : 2,5% (foncière spécialisée en commerce)
- Icade : 2,5% (expertise en immobilier et actionnaire du centre commercial Basilic dans le centre-ville, racheté en septembre 2019)
- Alan Peters

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

La ville de Saint-Denis joue un rôle primordial dans l'activité de la foncière.

Un pacte d'actionnaires a été mis en place avec la CDC, qui permet de définir les règles de gouvernance et les majorités en termes de processus de décision.

Bilan et perspectives

Bilan depuis la création de la foncière

- **En fin 2019 et en 2020** : installation d'un fromager, d'un poissonnier, d'un caviste et d'un bar-restaurant.
- **Ouvertures en 2021** : un barista, un charcutier-traiteur, deux restaurants, une boutique de prêt à porter féminin-articles de décoration.
- **L'objectif d'acquisition de 30 cellules en année 1** a été retardé du fait de la période de confinement (27 acquisitions réalisées).

Focus sur les implantations de commerces réussies

Place au fromage et le caviste du marché rue Gabriel Péri
Au comptoir de la gare rue Ernest Renan



Les perspectives de Saint-Denis Commerces

■ « L'ilot shop » : il s'agit de la mise en place de commerces test

Cette action est réalisée dans le cadre d'une opération de renouvellement urbain (qui se traduira par des démolitions de commerces) afin de mettre en « couveuse » des commerçants qui pourront poursuivre leur parcours résidentiel du commerçant, et deviendront par la suite des locataires de la SEM. Les locaux appartiennent à Paine Commune. Pour cette action « Ilot shop », un appel à manifestation d'intérêt a été lancé en Mai 2021, un comité d'attribution se réunit en juillet pour une ouverture des boutiques test en octobre 2021.

- **Actualisation du business plan** : cela devient indispensable car le plan d'affaire, élaboré il y a 5 ans, n'est plus en accord avec la réalité d'aujourd'hui. Entre temps, le marché immobilier a énormément évolué, avec un doublement des prix. Il sera sans doute nécessaire d'augmenter le capital.
- La SEM Saint-Denis Commerces se prépare à déposer un dossier à l'ANCT dans le cadre du financement des déficits d'opérations.

Retour d'expérience – Les enseignements

Les facteurs de réussite :

- **Un portage politique fort et indispensable**
- **Un modèle économique** assis sur un volume d'acquisitions permettant d'atteindre son point mort. L'objectif de la foncière est de maîtriser 12% à 15% des artères commerciales principales d'où le capital conséquent au démarrage.
- **L'intervention en PNRQAD** a facilité certaines interventions
- **L'inscription dans une démarche globale** : 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, ce qui lui permet d'évoluer dans un écosystème favorable à sa réussite. Le projet a été géré au niveau de la ville par la direction du développement commercial et la direction de l'urbanisme. Pendant 5 ans, ces 2 directions ont œuvré pour que ce projet puisse sortir dans les meilleures conditions possibles.
- **La connaissance du terrain et du réseau** : la bonne connaissance des acteurs locaux et le parcours professionnel de la directrice de la SEM a permis de capter les porteurs de projet et de les accompagner facilement. En effet, suivant la composition de l'équipe de cette SEM, l'approche ne sera pas la même.
- **Il faut voir la foncière Saint-Denis Commerces comme un acteur en faveur du développement économique local**, et pas seulement comme une simple société de portage. Son activité va au-delà de ça, d'où son intérêt et ses résultats sur le territoire de Saint-Denis.

Les difficultés rencontrées / les écueils à éviter :

- **L'impact Covid** : la crise sanitaire a retardé les acquisitions, d'où un chiffre d'affaires moins élevé et des emprunts reportés, même si les objectifs d'acquisitions seront atteints.
- **L'évolution des prix du marché immobilier** oblige la foncière à reconsidérer son plan d'affaire qui ne correspond plus à la réalité. Le doublement des prix de l'immobilier va sans doute nécessiter une augmentation de capital. La foncière doit faire face à une forte spéculation de la part des propriétaires privés malgré la crise sanitaire, mais voit dans la perspective des JO l'occasion de faire monter les prix.
- **La sous-estimation sur tous les frais annexes aux acquisitions des commerces** : il s'agit là d'un écueil à éviter, notamment dans le plan d'affaire qui sous-estime ces frais importants.
- **Le diagnostic de la dureté foncière** qui ne prend pas en compte des bonnes surfaces commerciales. A titre d'exemple, si l'on veut implanter un boucher, il faut une surface d'au moins 120 m². Mais la foncière se retrouve avec des cellules commerciales qui ne correspondent pas du tout au besoin de l'activité envisagée (en termes de surface comme de typologie). Cela nécessite de faire une étude de dureté foncière également sur l'activité, pas seulement sur l'aspect urbain et foncier. Les cellules commerciales trop petites ne permettront pas forcément à la foncière d'avoir en face d'elle les bons porteurs de projet.



BANQUE des
TERRITOIRES



banquedesterritoires.fr
|  |  | @BanqueDesTerr