



Foncière de redynamisation **LOCUSEM**

Ville et Eurométropole de
Strasbourg



Identité de la société

- **LOCUSEM (SAEML)**
- **Lieu** : Strasbourg (280 966 habitants en 2017-INSEE)
Eurométropole de Strasbourg : 494 089 habitants
- **Territoire d'intervention** : QPV et centres-villes de la 1^{ère} et 2^{ème} couronne de l'Eurométropole de Strasbourg
- **Objet social et activités** : développement économique et commercial dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville.
- **Date de création** : décembre 2010 (anciennement SAIEM CUS)
- **Effectifs de la structure** : 1 salarié (Directeur Général) ; géré en mandat de gestion
- **Actionnaires** : Eurométropole de Strasbourg, Ville de Strasbourg, Caisse des Dépôts, Ophéa, Habitation Moderne, Crédit Mutuel Centre Est Europe, Banque Populaire d'Alsace, Caisse d'Epargne, Crédit Coopératif
- **Capital** : 14,3 M€ (dernière recapitalisation Mars 2021)
- **Contact** : Directeur Général, Bernard MATTER



Les objectifs de la foncière

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

LOCUSEM a été impulsée en 2009 par Catherine Trautmann, alors Vice-Présidente de la Communauté Urbaine de Strasbourg, en charge du développement économique.

L'objectif était de mettre en œuvre une stratégie de développement économique par le biais de projets immobiliers sur le territoire de la CUS avec l'appui de partenaires privés.

Dans ce cadre, en lien avec la Caisse des Dépôts, la CUS a fait réaliser une étude de réactivation de la SAIEM CUS, une ancienne société dont le patrimoine HLM avait été cédé au début des années 2000 et qui avait été mise en sommeil depuis.

Sur la base de cette étude, courant 2009/2010, la société a été recapitalisée, les statuts ont été mis à jour et un pacte d'actionnaires a été signé en décembre 2010.

Les objectifs initialement fixés en 2010 à la création de LOCUSEM

Locusem est issue de la recapitalisation de la SAIEM CUS (Société Anonyme d'Economie Mixte immobilière de la Communauté Urbaine de Strasbourg) en 2010. Cette première recapitalisation définit trois grands objectifs pour Locusem :

- Développer et gérer des locaux pour les TPE avec des baux à coûts maîtrisés.
- Redynamiser les pôles de commerces dans les secteurs en difficulté.
- Apporter des solutions concrètes à l'économie sociale et solidaire, à l'économie collaborative et aux champs de l'économie numérique.

Ces 10 premières années ont donc permis à Locusem de développer un parc locatif constitué d'opérations complexes (petits centres commerciaux multi-preneurs, hôtels d'entreprises) et de développer ses process de gestion interne. Ainsi, aujourd'hui Locusem dispose d'un patrimoine immobilier diversifié d'environ 20 000 m² : boutiques, moyennes surfaces commerciales, hôtels d'entreprises artisanales, bureaux, Tiers Lieux.

Les moyens mis en œuvre

Dans le cadre du second plan d'affaires, LOCUSEM a fait le choix d'une politique de co-investissement avec d'autres investisseurs, l'amenant à créer des filiales immobilières pour porter certaines opérations.

Actuellement, deux filiales ont été créées et une 3^{ème} est prévue :

- SAS Bérénice Racine
- SAS Kaleidoscoop immobilière
- SAS Wagenhaus immobilière

L'impact sur le territoire de l'outil opérationnel qu'est LOCUSEM a amené ses actionnaires, et en premier lieu ses actionnaires publics (EMS et Ville de Strasbourg) à poursuivre leur soutien sur un 3^{ème} plan d'affaires pour la période 2021-2025. Cette ambition passe par l'octroi de nouveaux moyens financiers à LOCUSEM via un renforcement des fonds propres de 4 M€ (dont 3M€ de capital et 1 M€ de prime d'émission). Le capital a été porté 14,3 M€ en 2021, et les fonds propres à plus de 16 M€. Cette recapitalisation doit permettre à la structure de poursuivre sa politique d'investissements.

LOCUSEM poursuivra son fonctionnement actuel, à savoir :

- Un Directeur général,
- Un prestataire de services qui assure les missions suivantes :
 - Management de société, incluant le pilotage général de la SEM,
 - L'assistance à la définition de la stratégie, y compris sa représentation générale dans le cadre d'un mandat,
 - Gestion de société, incluant sa politique d'investissement,
 - La mise en oeuvre de la politique de commercialisation des locaux et la gestion financière, comptable et vie sociale,
 - La gestion patrimoniale.

La gestion opérationnelle de la société est confiée à un prestataire externe dans le cadre d'un contrat de mise en œuvre du plan d'affaires de LOCUSEM et de ses filiales.

Cette mission est jusqu'à présent exercée par le groupement Habitation Moderne (mandataire), D2H consultants associés (cotraitant), CFCA (cotraitant).

La mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage concernant le montage des opérations et le suivi de réalisation est prise en charge par Habitation Moderne et D2H consultants associés.

Le montage juridique et financier

■ **Forme juridique : SEM**

Le repositionnement de la SEM en 2010 a été l'occasion de sceller un pacte d'actionnaires axant le développement de la société dans une logique d'investisseur d'intérêt général, avec un contrôle des risques via la mise en place d'un comité d'investissements.

La recapitalisation survenue en 2016 à l'occasion de l'adoption du 2^{ème} plan d'affaires a été accompagnée d'une mise à jour importante des statuts et du pacte d'actionnaires.

Le plan d'affaires n°3 (acté en Mars 2021) porte sur 20 M€ d'investissements, et le pacte d'actionnaires a également été actualisé.

■ **Développement au sein d'une structure existante**

A l'origine, recapitalisation d'un outil existant inactif depuis 2000 (SAIEM CUS).

Prestation de services pour la gestion, ainsi que pour le montage et la réalisation des opérations, la SEM n'ayant qu'un DG pour tout personnel.

■ Plan de financement – Perspectives de rentabilité :

- Un chiffre d'affaires en hausse constante, qui s'établit à 944 K€ en 2019 (contre 308 K€ en 2013)
- Des capitaux propres qui s'élèvent à 12 489 K€ en 2019 (7 813 K€ en 2013) / augmentation de capital de 3,6 M€ en 2016, et augmentation des fonds propres de 4 M€ en 2021, portant les capitaux propres à plus de 16 M€.
- Un patrimoine immobilier de la société estimé à 10 956 K€ en 2019

Locusem dispose aujourd'hui d'un capital de 14,3 M€ et d'un patrimoine immobilier diversifié d'environ 20 000 m² (boutiques, moyennes surfaces commerciales, hôtels d'entreprises, bureaux, tiers-lieux) pour assurer un mécanisme de péréquation entre ces différents actifs.

En 10 ans et au fil de deux plans d'affaires successifs, Locusem a fait preuve d'un savoir-faire sur des opérations particulièrement complexes.

Le modèle économique de la SEM est basé dès l'origine sur la péréquation.

■ Calendrier : les grandes dates



Missions de la foncière et modalités d'intervention

Locusem propose une offre immobilière à loyer modéré à destination d'un public divers : jeunes entreprises à fort potentiel, artisans, commerçants, ainsi que des structures de l'économie sociale et solidaire. La vocation de la structure est aussi d'intervenir sur des territoires délaissés par les investisseurs privés.

Typologie d'actifs - Description des missions confiées

- **Des boutiques de rapport reçues en dotation en nature** : 4 boutiques /1 200 m². Ces actifs de valeur, situés en centre-ville, assurent des loyers récurrents permettant de prendre en charge une partie importante des frais de fonctionnement et de développement de LOCUSEM.
- **Les bureaux** : 2 ensembles pour un total de 3 700 m². Ces opérations recourent l'objet de LOCUSEM, par une cible de jeunes entreprises (plateau de coworking, filière numérique, start up), et/ou par une implantation dans les quartiers politique de la ville. Des taux d'occupation de 90% à 100%.
- **Les hôtels d'entreprises pour artisans et TPE** : 28 lots pour un total de 3 220 m². Ces opérations sont situées dans des quartiers politique de la ville, labellisés « Territoire Entrepreneur ». Les locaux sont loués à des créateurs d'activités ou de jeunes entreprises, dont une part des chefs d'entreprises issue des quartiers considérés.
- **Les pôles de commerce et de service dans les quartiers** : 14 locaux totalisant 3 700 m². LOCUSEM est là dans un des cœurs de cible de son objet, en redéveloppant des pôles de commerces et de services dans les quartiers QPV, à la faveur des opérations de rénovation urbaine.

Stratégie d'intervention de la foncière

L'impact sur le territoire de l'outil opérationnel qu'est Locusem, a amené ses actionnaires, et en premier lieu ses actionnaires publics (Eurométropole et ville de Strasbourg) à poursuivre leur soutien sur un 3^{ème} plan d'affaires pour la période 2021-2025.

Trois domaines d'intervention sont particulièrement ciblés dans le plan d'affaires n°3 :

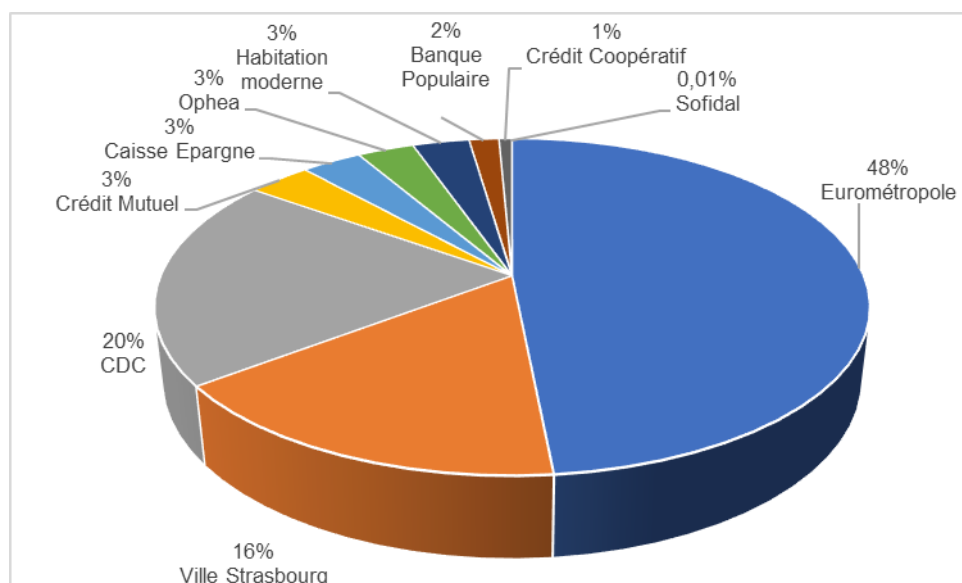
- Intervention dans le volet économique des QPV et NPNRU : l'action visera à structurer des pôles de commerce et de service et à favoriser le développement de l'activité tertiaire et artisanale,
- Intervenir dans la revitalisation des centres-villes, notamment dans les communes de la première et la deuxième couronne de l'Eurométropole,
- Amplifier l'action de Locusem en direction des dynamiques entrepreneuriales et de l'économie sociale et solidaire.

La gouvernance

Après le 2^{ème} plan d'affaires, avec l'augmentation de capital de 3,6 M€, deux nouveaux actionnaires sont entrés dans le capital de la société, Habitation Moderne et Ophéa (ex CUS Habitat), avec des apports en nature et en numéraire. Ces apports ont permis un effet levier, avec un plan d'affaires qui comprend alors 5 opérations ambitieuses et particulièrement complexes sur le plan du montage.

La dernière recapitalisation de LOCUSEM, actée en Mars 2021, lui permet de lever de nouveaux fonds, nécessaires pour réaliser des investissements à hauteur de 20 M€.

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



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

Avant la 3^{ème} recapitalisation, l'Eurométropole et la ville de Strasbourg détiennent ensemble 62% du capital social de la SEM, et 19% la CDC. Après l'augmentation de capital, et sans tenir compte de la participation éventuelle d'autres actionnaires, la ville de Strasbourg et l'Eurométropole de Strasbourg détiendront près de 65% du capital et la CDC 20,25%.

Le capital social atteint plus de 14 M€.

Le fonctionnement de l'équipe dirigeante de LOCUSEM est la suivante :

- Une Présidente, fixant avec le conseil d'administration, les grandes orientations

- Un Directeur Général disposant de tous les pouvoirs opérationnels
- Un Comité d'Investissement prévu par le Pacte d'Actionnaires, qui étudie et émet un avis technique, juridique et financier sur les opérations à engager
- Un Conseil d'Administration composé de 17 administrateurs (10 publics, 7 privés), qui arrête les comptes annuels et autorise les opérations et leur financement
- L'Assemblée Générale qui approuve les comptes de la société.

Bilan et perspectives

Bilan

Fin 2015, le premier plan d'affaires a été réalisé à 80% selon les objectifs initiaux fixés fin 2010, malgré toute la complexité des opérations dans des contextes de rénovation urbaine.

Le deuxième plan d'affaires, 2016-2020, engagé sur le plan opérationnel, comprenait 5 opérations importantes. Seule l'opération « Haldenbourg 2 », concernant la réalisation d'un supermarché de 1000 m² venant compléter l'opération de boutiques « Haldenbourg 1 » n'a pas été engagée à ce jour du fait des retards cumulés de livraison et de levée de réserves de l'opération « Haldenbourg 1 ».

Aujourd'hui, LOCUSEM montre une gestion équilibrée qui lui permet d'envisager l'avenir sereinement. En effet, en dix ans et au fil de deux plans d'affaires successifs, LOCUSEM a fait la preuve d'un savoir-faire sur des opérations complexes.

Focus sur l'opération Kaleidoscoop

Kaleidoscoop, SAS de co investissement entre LOCUSEM, la Banque des Territoires et l'ANRU.

Cette opération de 2 800 m² illustre l'implication de LOCUSEM dans le champ de l'économie sociale et solidaire : location d'un ensemble important à un groupement d'acteurs de l'ESS.

Situé sur la ZAC des 2 Rives, Kaléidoscoop est un tiers-lieu de coopération transfrontalière. Il s'intègre dans un nouveau quartier, idéalement situé entre le centre-ville de Strasbourg et l'Allemagne, qui offrira à terme 60 000 m² d'espace dédiés à des fonctions culturelles et économiques, et environ 450 logements.



Les perspectives, les objectifs fixés pour 2021-2025

Plusieurs opérations sont déjà engagées et en chantier :

- Opération Cervantès 2 : 6 locaux commerciaux, surface de 630 m². Elle vient compléter l'opération Cervantès 1 à HautePierre, quartier en NPNRU. Date livraison : fin 2020
- Opération Kaleidoscoop : location d'un ensemble de 2 819 m² à un groupement d'acteurs (Maison de l'Emploi, CRESS Grand Est, structures impliquées dans la création d'entreprises) pour créer un tiers-lieu et une vitrine de l'ESS sur le site Coop de la ZAC des 2 Rives. Date de livraison : 1^{er} semestre 2021.
- Une opération en cours de montage : il s'agit d'une opération de réhabilitation d'un entrepôt militaire classé monument historique, actuellement en déshérence, pour une surface de 2 800 m². La commercialisation est en cours.



Retour d'expérience – Les enseignements

Les facteurs de réussite :

- **Un portage politique fort** : Ville et Eurométropole de Strasbourg, qui ont permis, par leur implication, une bonne exploitation de la SEM dès le départ. La recapitalisation ~~en cours~~ réalisée en 2021 témoigne de cette implication, qui permet à la SEM d'investir et de développer son activité.
- **Mais aussi un Comité d'Investissement composé de plusieurs banques**, garantes de la réalité économique des opérations de LOCUSEM
- **Un bilan d'exploitation positif**
- **Les hôtels d'entreprises, qui accueillent des entreprises de l'ESS, sont une réussite**, avec un taux de remplissage de 100%.

Les écueils à éviter :

- **Ne pas s'engager sur des opérations « perdues d'avance »** : le commerce, ça ne se décrète pas, ça fonctionne ou pas. S'il y a un risque que ça ne fonctionne pas, il ne faut pas s'engager. **LOCUSEM s'engage seulement si elle a 70% de pré commercialisation.**



BANQUE des
TERRITOIRES



banquedesterritoires.fr
|  |  | @BanqueDesTerr