

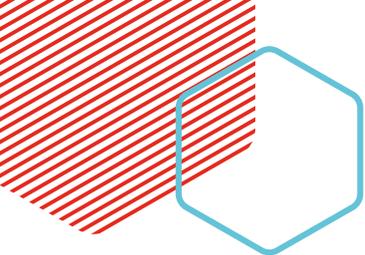


BANQUE des  
**TERRITOIRES**



# **Les sociétés patrimoniales, actrices de la relance**

L'économie mixte au service du  
développement territorial



# INTRODUCTION

L'objectif de ce guide, conçu à destination des collectivités territoriales et des Entreprises Publiques Locales, est de mettre en visibilité et de valoriser le rôle prépondérant de l'économie mixte dans le développement économique et plus largement, dans le **portage d'actifs immobiliers, à l'heure de la relance économique**.

Les Entreprises Publiques Locales (EPL) sont les figures de proue qui associent les valeurs du secteur public et la performance du secteur privé, au bénéfice du développement territorial. Leurs fonctions consistent à mettre en œuvre les **stratégies de développement définies par les collectivités locales**, dans un écosystème local concurrentiel. S'inscrivant pleinement dans l'économie de marché, les (EPL) sont l'un des vecteurs de la cohésion territoriale et de la lutte contre ses fractures. En délivrant des missions d'intérêt général, déterminées par les autorités locales, elles sont essentielles au développement des territoires.

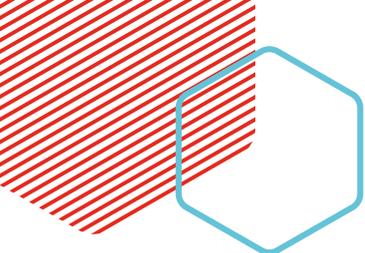
Mises à l'épreuve par la crise sanitaire et la crise économique, elles ont résisté en continuant à assurer leur mission. Ancrées dans leurs territoires, au service de leur attractivité et de leur compétitivité, elles apparaissent en première ligne de la reprise économique. Elles doivent **faciliter la reprise** en proposant aux acteurs économiques un immobilier de qualité répondant à leurs besoins, à leurs contraintes et aux besoins enjeux des territoires.

L'offre immobilière proposée par les EPL, et portée par des Sociétés d'économie mixte (SEM) ou leurs filiales, constitue en effet un volet majeur de l'implication de l'Économie Mixte dans le développement des territoires. Au-delà du logement social, activité historique des SEM, le parc immobilier détenu par les SEM patrimoniales a su s'étoffer et s'adapter, proposant aujourd'hui des typologies de **produits immobiliers variés** : locaux d'activité, bâtiments industriels, immobilier tertiaire, commercial, maisons de santé, actifs touristiques, tiers lieux, etc...

Les EPL, souvent constitués en groupe ou grappe de sociétés, se déploient dorénavant sur l'ensemble de la chaîne de valeurs du développement économique (allant des études à l'aménagement, de la construction à la gestion, de l'acquisition à la cession) et les SEM patrimoniales en sont un des maillons indispensables pour porter les actifs immobiliers.

La Banque des Territoires soutient ces acteurs des territoires, et d'autant plus quand les projets s'inscrivent dans les programmes nationaux territoriaux, allant du Nouveau programme de renouvellement urbain à Action Cœur de ville en passant par Territoire d'industrie et enfin les différents Plan de Relance. Pour cela elle propose aux acteurs locaux toute une palette de moyens pour les aider en

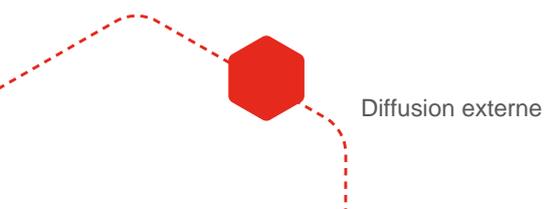


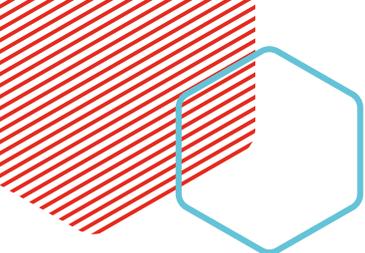


ingénierie, leur apporter des moyens financiers en prêts et solutions bancaires, et participer aux tours de table des sociétés patrimoniales (plus de **60% des outils patrimoniaux comptent la Banque des Territoires parmi leurs actionnaires**).

Ce guide met en lumière de manière pragmatique l'apport des sociétés patrimoniales dans le développement territorial en s'appuyant sur des illustrations, des cas pratiques, des retours d'expérience; l'objectif de ce vade-mecum étant d'aider les collectivités locales à mieux appréhender les diverses modalités d'intervention offertes par les outils de l'économie mixte, et à alimenter leur réflexion concernant la mise en place ou le repositionnement de ces outils au service de la relance économique des territoires.

Bonne lecture !





## SOMMAIRE

<b>Introduction</b>	<b>2</b>
<b>I/ Panorama &amp; dynamiques</b>	<b>5</b>
<b>A/ Les sociétés patrimoniales : de quoi parle-t-on ?</b>	<b>6</b>
1) Les sociétés œuvrant dans le champ de l'économie mixte	6
2) Le portage patrimonial : un outil au service du développement des territoires	9
3) La valeur ajoutée des sociétés patrimoniales	10
<b>B/ Panorama des sociétés patrimoniales</b>	<b>13</b>
1) Le paysage des sociétés patrimoniales : les grandes variables	15
2) Les sociétés patrimoniales à pied d'œuvre pour participer à la relance économique	28
<b>II/ Accompagner vos projets et vos sociétés</b>	<b>29</b>
<b>A/ Vers la création, et/ou ou le développement d'une société patrimoniale</b>	<b>30</b>
1) Dresser un état des lieux en matière d'outils et d'EPL sur le territoire	31
2) Poser les bonnes questions et définir ses critères	32
<b>B/ Stabiliser le cadre juridique et l'organisation.</b>	<b>33</b>
1) Option 1 : Développement de l'activité patrimoniale d'une SEM existante	34
2) Option 2 : Création d'une SEM patrimoniale ad-hoc.	36
3) Option 3 : Création de filiale(s) SAS patrimoniale(s) adossée(s) à une SEM existante	38
<b>C/ Bâtir et conforter un modèle économique pérenne</b>	<b>43</b>
1) La caractérisation des actifs et l'analyse multicritères et des risques de chaque opération	43
2) La consolidation du modèle économique	48
<b>D/ La valeur ajoutée d'une gouvernance impliquée</b>	<b>51</b>
<b>E/ L'importance du pilotage financier et opérationnel</b>	<b>51</b>
<b>III/ La Banque des Territoires à vos côtés</b>	<b>54</b>
<b>A/ Conseiller</b>	<b>56</b>
<b>B/ Financer</b>	<b>58</b>
1) Investissement en fonds propres ou quasi-fonds propres	58
2) Solutions bancaires, et Prêts Règlementés	60
<b>C/ Opérer</b>	<b>63</b>
<b>Remerciements</b>	<b>64</b>
<b>Annexes</b>	<b>65</b>
<b>1/Parcours de creation d'une société patrimoniale</b>	<b>66</b>
<b>2/Modèle de cahier des charges pour une mission d'appui à la création d'une société patrimoniale</b>	<b>68</b>
<b>3/Modèle de Cahier des charges pour une mission d'appui à la formalisation du Plan de développement à Moyen Terme (PMT)</b>	<b>82</b>



01

# I/ Panorama & dynamiques

## A/ Les sociétés patrimoniales : de quoi parle-t-on ?

### 1) Les sociétés œuvrant dans le champ de l'économie mixte

Rappelons d'emblée **l'enjeu majeur pour les acteurs publics** en particulier dans des conjonctures économiques difficiles telle que celle que nous traversons depuis l'épidémie de COVID 19 : **créer les conditions favorables au développement et à l'attractivité territoriale**, dans un contexte de contraintes et de complexité lié à la diminution de la capacité d'investissement public, aux incertitudes économiques, aux tensions budgétaires (marges de manœuvre fiscales réduites). S'y ajoutent la complexité institutionnelle (réformes, transferts de compétences) et la multiplicité des acteurs (privés et publics) qui font évoluer le contexte et le rendent mouvant.

Les outils de l'économie mixte sont des moyens d'action qui permettent aux collectivités locales d'allier **maitrise publique, efficacité économique et intérêt général** pour mener à bien les politiques publiques.

On peut les caractériser schématiquement de la manière suivante : leur **marché est un territoire**, leur **métier consiste à le développer**, leur valeur ajoutée repose sur **une alliance partenariale des atouts de l'entreprise** (performance, réactivité) **et des valeurs du secteur public** dans une optique d'efficience de gestion.

Les outils d'économie mixte ont ainsi vocation à **accompagner les collectivités locales** dans la mise en œuvre de leurs politiques, en « bras armé », pour créer un effet d'entraînement socio-économique générateur de valeur pour le territoire (réinvestissement local de la valeur). Leur histoire jalonnée de vicissitudes, s'inscrit dans la grande Histoire du XXème, ses soubresauts et ses crises, qui ont souvent agi comme des révélateurs ou des accélérateurs de leur croissance.

- **Les Sociétés d'économie mixte (Sem)** sont des sociétés anonymes à capitaux publics (entre 50 % et 85 % du capital) et privés qui peuvent agir dans de nombreux domaines d'activités. Elles se voient confier des missions après une mise en concurrence systématique. Elles peuvent également développer des opérations en propre.
- **Les Sociétés publiques locales (Spl)** sont des sociétés anonymes avec un capital 100 % public détenu par au moins deux collectivités locales. Elles permettent aux élus de piloter des missions d'intérêt général de manière rapide et juridiquement sécurisée. Elles sont dispensées de mise en concurrence et ne peuvent toutefois intervenir que dans le cadre d'un contrat avec une collectivité actionnaire
- **Les Sem à opération unique (SemOp)** ont un capital mixte modulable (entre 34 % et 85 % pour l'autorité locale et entre 15 % et 66 % pour les autres actionnaires). L'attribution du contrat de mission à la SemOp est effectuée par un unique appel public à la concurrence. Au terme de son contrat, elle est dissoute.



### Les EPL en France, un modèle centenaire

En France, les premières créations de sociétés d'économie mixte locale remontent à 1912 et 1914 en Alsace, prenant appui sur le droit allemand. En 1926, leur existence est formellement consacrée par les décrets-lois Poincaré qui précisent leur vocation : bâtir des logements sociaux et exploiter des services publics.

L'après Seconde Guerre Mondiale engendre la deuxième vague de création de Sem (Plan Monnet de 1947-1953 et décret Bloch-Lainé de 1955) ; pour satisfaire les besoins de reconstruction, d'aménagement du territoire et de politique urbaine, elle ouvre une période de prospérité, dont le coup d'arrêt sera marqué par le choc pétrolier de 1973.

L'économie mixte retrouve néanmoins un second souffle dans l'exploitation des services urbains, notamment les transports, puis grâce aux lois de décentralisation de 1983 qui les remettent sur le

devant de la scène. Une troisième génération apparaît ainsi dans les années 80, bras armé des collectivités locales aux compétences élargies (culture, transports, environnement, communication, eau... en métropole comme dans les Outre-mer)

La conjoncture des années 90 et les évolutions législatives mettent l'économie mixte au défi : extinctions, repli des créations, récession et crise immobilière, mise en concurrence... Un nouvel élan se produit au franchissement du nouveau millénaire, notamment par l'entrée dans le secteur de la gestion de services publics locaux, la relance de la décentralisation, la mise en place de l'intercommunalité...

Les années 2010 signent le début d'un cycle de croissance soutenue (augmentation du nombre d'EPL, diversification des thématiques d'intervention, élargissement de la « gamme » des EPL (SPLA, SPL, SEMOP), prise en charge de nombreux projets d'investissement en relais conjoncturel des collectivités locales contraintes de limiter leurs dépenses entre 2014 et 2016).

La crise COVID a brutalement ébranlé cette dynamique, tout comme elle a mis à mal le reste de l'économie française. Elle invite l'économie mixte à se positionner comme actrices de la relance.

Les collectivités locales, parce qu'elles y détiennent en majorité le capital, sont assurées que ces outils intégreront pleinement **leurs orientations stratégiques et politiques**. Ceux-ci offrent la possibilité de faire converger les énergies, **fédérer les initiatives** et les acteurs locaux au travers d'outils communs, reconnus sur le territoire afin d'assurer une **meilleure lisibilité de l'action politique** auprès des entreprises et des particuliers.

En mobilisant les acteurs de la sphère privée et institutionnelle autour **d'objectifs communs**, ces outils font émerger et enclenchent des **projets ancrés localement**. Ils permettent **d'impulser une dynamique de développement** là où les acteurs privés n'interviendraient pas ou peu, faute de rentabilité (**carence de l'initiative privée**).

Du fait de leur connaissance fine du territoire et de leur **ancrage fort**, les EPL s'inscrivent dans le projet de leur territoire, privilégiant des **ressources et des solutions locales** tout en étant elles-mêmes indélocalisables. Elles apportent à la collectivité locale l'assurance de la **gouvernance publique et un contrôle** (gestion directe par les élus). Elles permettent un **effet de levier de l'investissement privé, à long terme** permettant de limiter les engagements budgétaires des collectivités. Enfin, elles rendent possible la **mutualisation de moyens** entre acteurs publics et privés, la **convergence des intérêts** en rassurant les partenaires financiers par des **partenariats bien « gouvernés »** (concours d'acteurs privés, banques d'investissement notamment).

Le schéma ci-dessous permet de résumer **les 4 axes clefs** définissant la valeur ajoutée des outils de l'économie mixte, qui ne sont d'ailleurs pas une spécificité française.





## Les avantages de l'économie mixte pour soutenir le développement territorial

- Mettre en œuvre la stratégie de développement territorial en appuyant et amplifiant la sortie opérationnelle des projets par l'effet levier de l'investissement privé
- Développer des solutions réalistes, robustes et pérennes en dehors des schémas classiques du privé (l'intérêt général prime sur l'intérêt financier)
- Réactiver l'investissement privé sur des marchés contraints, des territoires en déprise, détendus
- Positionner la collectivité au cœur du projet comme un investisseur et un acteur « direct » du développement économique et non comme un « guichet » distribuant des subventions



## Les EPL : une « non-exception » française !

Les EPL sont un modèle d'entreprise partagé au niveau européen, même si le nombre d'EPL et le modèle diffèrent en fonction des pays, de leur culture économique et politique. La Fédération des EPL et SGI Europe en recense 31 759 en Europe, dans une dynamique de croissance, notamment en Allemagne, Autriche et en Italie.

Elles ont en commun d'être au service du développement territorial et de permettre une gestion agile et performante des missions d'intérêt général. La Fédération des EPL et SGI Europe notent qu'elles sont apparues comme des stabilisateurs de l'économie et des moteurs de la reprise sur leur territoire, en particulier lors des dernières crises économique et sociale (2008 notamment). Présentes aux différentes échelles du développement territorial, elles s'appuient sur les ressources locales et s'adaptent aux enjeux locaux, pour concilier la satisfaction de l'intérêt général et la performance de l'entreprise.

Ce recours aux EPL est plus ou moins installé en fonction des Etats : dans les pays du Nord, ce modèle essaime à la fin du XIXème siècle (Finlande, Suède), puis l'Allemagne, la Belgique puis la France leur emboitent le pas au début du XXème. Les périodes d'après-guerre agiront comme des accélérateurs de développement. Les pays anglo-saxons et les pays du Sud quant à eux s'approprient plus récemment ces outils à partir des années 80, mais non sans force puisqu'en Italie, Espagne, Portugal ou Grèce, le rythme de création y est soutenu.

Elles peuvent prendre des formes différentes en fonction des spécificités des pays (de la SA cotée en bourse à la société 100% publique). Elles œuvrent dans huit grands secteurs d'activité des politiques publiques de développement : développement économique, aménagement urbain, logement et immobilier, réseaux de production et de distribution d'eau et énergie, transports, télécommunications, tourisme et environnement.

## 2) Le portage patrimonial : un outil au service du développement des territoires

Une société patrimoniale de développement économique est le « bras armé », **l'instrument de la mise en œuvre** de la stratégie de la collectivité locale. Elle est au service de la stratégie de développement économique du territoire qu'elle soit **endogène** (créer et soutenir les activités du territoire) **et / ou exogène** (capter de nouvelles activités non présentes sur le territoire), à **visée productive** (produire localement) et / **ou résidentielle** (répondre aux besoins du territoire).

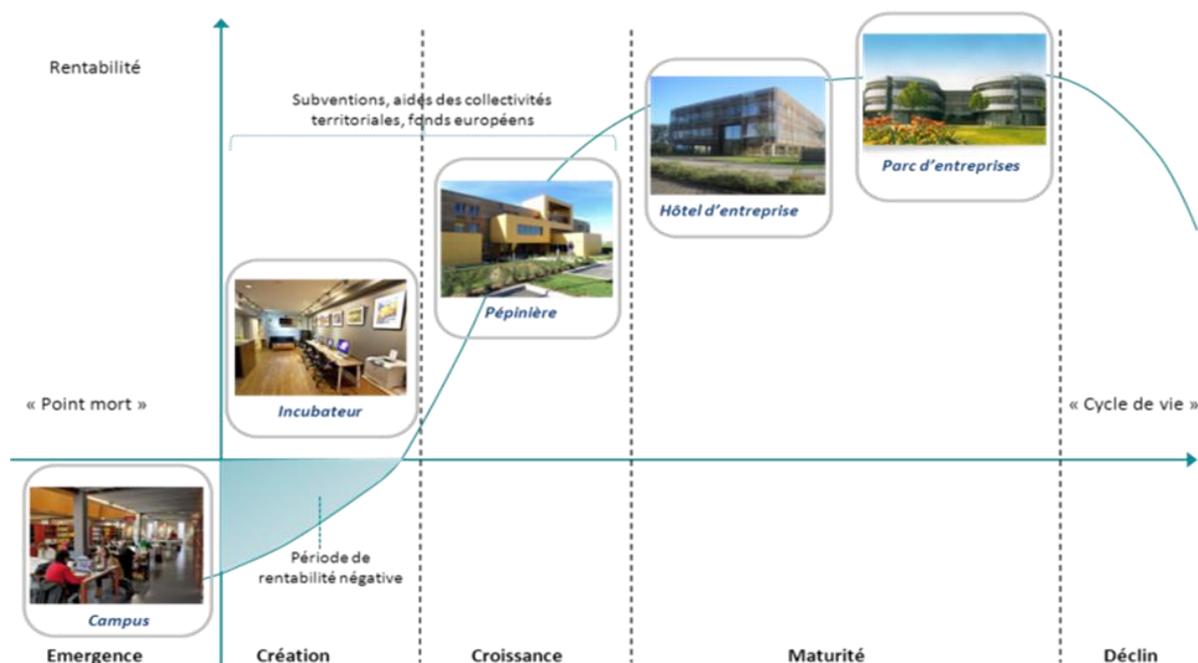
Les sociétés patrimoniales de développement économique ont pour vocation **de créer un environnement favorable à l'implantation, au maintien et au développement** des entreprises sur le territoire : elle accompagne le tissu économique existant en **mettant à disposition une offre foncière et immobilière répondant au cycle de vie** des entreprises, pour appuyer à la création, ou à l'accueil de nouvelles implantations...



*L'offre de bureaux neufs aux standards d'aujourd'hui est une condition nécessaire au développement du tertiaire supérieur. Depuis plus de dix ans, sur l'agglomération, il y a des carences. Pour sortir de cette situation, il faut créer les conditions d'un amorçage afin de susciter la confiance des investisseurs (...) Une politique volontariste où sera étudiée la capacité des futurs locataires à engendrer des emplois et du développement, avec des taux de pré commercialisation des programmes étudiés au cas par cas. Pour 1M€ d'argent public, c'est 12 M€ d'argent qui, via ce montage, pourra être mobilisé.*

Rémi DE NIJS – *Directeur Général Délégué de la SEMRI (Rouen) et Directeur Général de Rouen Normandie Aménagement* - à propos de la création de la SEM patrimoniale SEMRI.

Le schéma ci-dessous présente les solutions immobilières liées au cycle de croissance de l'entreprise.



Le présent guide propose de caractériser les sociétés patrimoniales selon une définition élargie en s'appuyant sur **4 grands principes**

*Le portage en propre*

Le **portage en propre** désigne le mode d'action d'une société patrimoniale : les actifs immobiliers que la société produit ou acquiert le sont pour son compte-propre et ne **relèvent pas de la commande publique**. Les opérations sont examinées par un **comité d'engagement** interne à la société (réunissant ses principaux actionnaires) avant décision du conseil d'administration sur l'opportunité ou non que représente l'actif proposé. Les SPL, tributaires en totalité de modes de contractualisation concessifs ne **peuvent pas être qualifiées** de sociétés patrimoniales.

*Une activité patrimoniale majoritaire ou significative*

L'activité patrimoniale de la structure représente la **majeure partie**, si ce n'est l'intégralité de **ses revenus**. Son bilan d'activité est le reflet de la **performance économique de son portefeuille** d'actifs et de sa capacité à commercialiser les surfaces portées. Les EPL d'aménagement ne portant qu'un nombre réduit de locaux d'activités ou de surfaces tertiaires **ne sont donc pas considérées comme des sociétés patrimoniales**.

*Une activité de « portage pur »*

Les actifs détenus par une société patrimoniale le sont à des fins de location à des **preneurs-tiers**. Une fois construit ou acquis, l'activité de la société se concentre sur la **commercialisation et la gestion** des surfaces. La commercialisation peut être assurée par un prestataire, sous **mandat de gestion**. De même, la gestion des surfaces portées peut-être confiée à un prestataire qui en assure l'exploitation. Ce mode d'organisation permet de **réduire les coûts de fonctionnement internes** et de confier la **gestion quotidienne des actifs** à des professionnels de leurs **secteurs respectifs** (bureaux, hôtellerie, commerce, maison de santé, locaux d'activités, etc...).

*Une stratégie d'investissement sur le long-terme*

Les loyers perçus par l'activité locative de la société patrimoniale permettent à la structure de rembourser les prêts contractés lors de l'acquisition des actifs et de couvrir les charges d'exploitation, mais la rentabilité financière issue de l'exploitation locative ou des produits de cession de certains actifs matures doit aussi permettre de se **positionner sur de nouvelles opportunités d'acquisition**. Une société patrimoniale doit donc **définir une stratégie d'investissement qui guidera son mode d'action** : quelle durée de détention des actifs ? Revente à quelle échéance ? quelle diversification des typologies de biens immobiliers ? quelle rentabilité visée ? Ce type de **stratégie-investisseur** place les collectivités-actionnaires dans une **posture nouvelle**, les rendant **actrices directes** du développement économique.

### 3) La valeur ajoutée des sociétés patrimoniales

Il convient de rappeler que la question de l'immobilier d'entreprise et son portage par une société patrimoniale intervient **en aval** de la stratégie de développement économique du territoire. La société patrimoniale doit être considérée en effet comme **un outil et donc un moyen**, un maillon dans la chaîne de valeur. C'est **un des leviers d'action** au service de la stratégie d'attractivité territoriale et **non une fin en soi**. C'est aussi un moyen pour les collectivités locales de sortir d'une logique de subvention mais d'adopter une **posture d'investisseurs** pour leur territoire aux côtés de leurs partenaires.

Les outils patrimoniaux présentent de nombreux avantages : ils proposent des solutions / produits immobiliers permettant de répondre aux besoins des entreprises **ayant des capacités de financement limitées** de leur immobilier. Ils visent aussi à (re)mettre sur le marché des produits immobiliers parfois difficiles à commercialiser (tels que des locaux de très petite surfaces, modulables, avec parfois un fort taux de turn-over...), en les réhabilitant ou les reconfigurant pour les adapter aux besoins

Les sociétés patrimoniales permettent des **effets d'amorçage** en trouvant les futurs exploitants et occupants des actifs, avec possibilité de **tarification locative préférentielle** (dans le maintien d'un équilibre global). Elles soutiennent les politiques de (remise en) commercialité de certains secteurs, en

regard de la destination choisie. Elles accompagnent la création d'activité en mettant à disposition des locaux pour de **nouveaux porteurs de projets**. Et plus spécialement dans la conjoncture actuelle, elles peuvent **porter temporairement** des locaux commerciaux et d'activités en se substituant aux propriétaires rencontrant des difficultés financières

La constitution d'une société patrimoniale permet donc d'adopter un positionnement en **impulsion d'une dynamique économique**, là où les acteurs privés n'interviendraient pas ou peu, faute de rentabilité suffisante pour eux.

La société patrimoniale permet en outre une **mutualisation de moyens** entre acteurs publics et privés dans un contexte de raréfaction des ressources publiques dédiées à l'investissement. Elle permet aussi de **rassurer les partenaires financiers** grâce à une recherche de partenariats bien "gouvernés" avec l'association d'acteurs privés (banques d'investissement notamment).

Une société patrimoniale peut également, dans des contextes de marchés tendus, **réguler la valorisation foncière et immobilière** de locaux d'activités dans les centres urbains. Cette stratégie permet à une collectivité de bénéficier d'un outil de régulation en se positionnant sur des typologies d'actifs ou des zones stratégiques à maîtriser.



*Aujourd'hui, j'ai besoin d'une SEM positionnée sur des actifs économiques, qui soit un outil avec une gouvernance publique forte mais qui permette de ne pas réaliser les choses en régie. Il y a certains investissements que je ne souhaite pas laisser aux privés. Je ne veux pas que Niort devienne une ville emportée par l'investissement privé.*

*Jérôme Baloge - Maire de Niort, président de la CAN et président de la SEMIE - à propos de l'évolution de la SEMIE vers une activité de SEM Patrimoniale.*

La constitution d'outils d'économie mixte offre la possibilité de **fédérer les initiatives et les acteurs publics locaux au travers d'outils communs**, reconnus sur le territoire afin d'assurer une meilleure lisibilité de l'action politique (interlocuteur/guichet unique) auprès des entreprises et des particuliers.

Enfin, une société patrimoniale est un outil dont le **réinvestissement direct** des bénéfices liés à son activité est au cœur du modèle économique. La production ou l'achat de nouveaux actifs immobiliers en fonction des besoins du territoire et des acteurs économiques partenaires est ainsi **prioritaire** sur le versement des dividendes, dans le respect d'un modèle économique viable et pérenne, sans quoi l'association de partenaires privés seraient impossible



## Les avantages des sociétés d'économie mixte patrimoniales

Proposer une **gamme de produits élargie** pour couvrir l'ensemble du **parcours de croissance** des entreprises

Adopter une **logique d'anticipation**, dans le long-terme, maîtriser dans le temps et sur le territoire les destinations et ainsi la **diversification** des activités économiques

Bénéficier d'un outil de maîtrise des actifs stratégiques, dans des logiques de **régulation** ou de **stimulation** de l'investissement privé

**Requalifier** des bâtis (voire régénérer des fonciers) pour conserver l'attractivité territoriale, permettre la **transformation des usages** et la (re)mise sur le marché

Développer de **nouvelles formes de partenariats** avec le monde économique dans une logique d'interfaçage public / privé

Une variété de **domaines d'intervention possible** : centres-bourgs, revitalisation urbaine, friches industrielles, réaménagement de sites à enjeux...

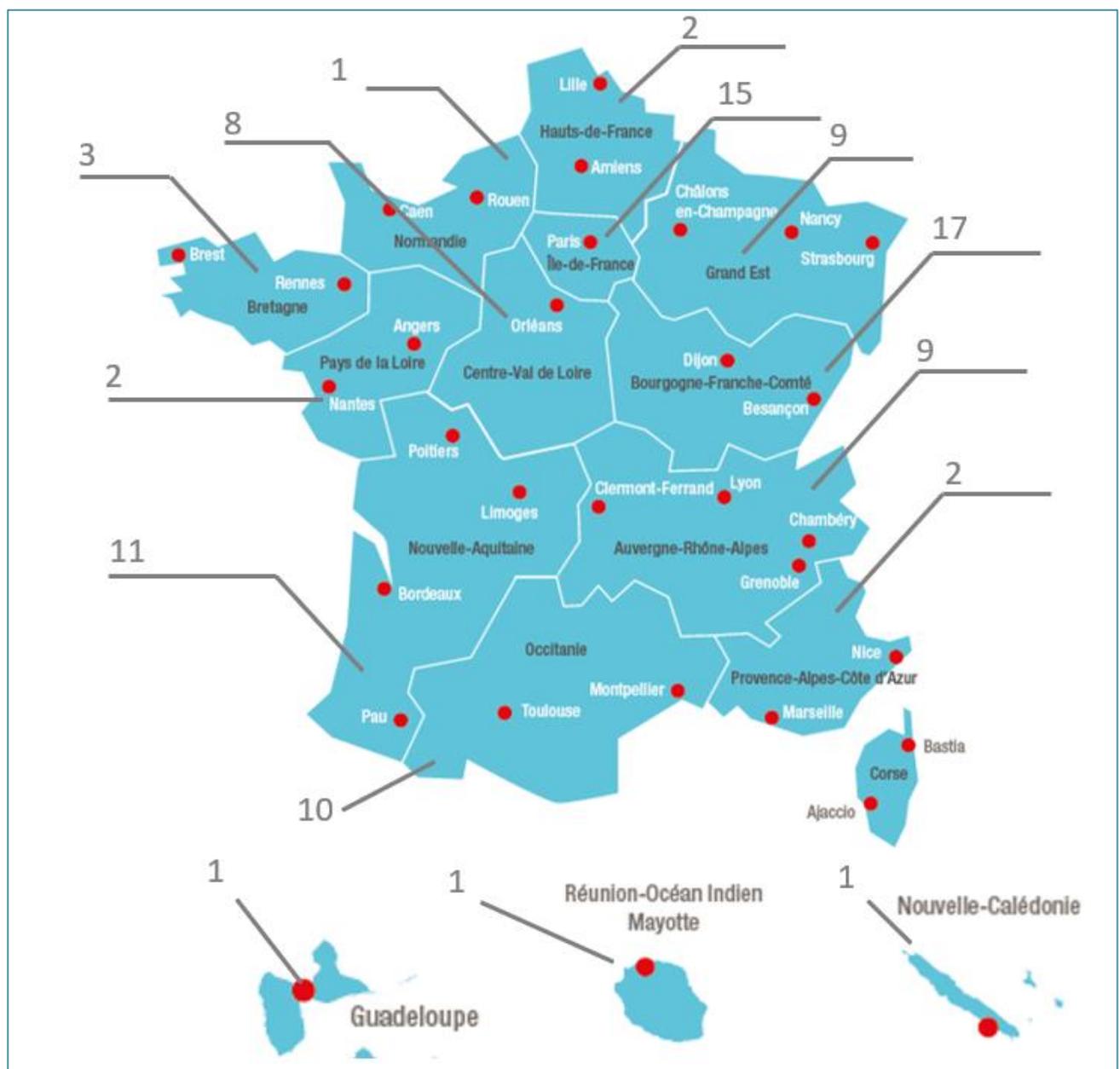
## B/ Panorama des sociétés patrimoniales

L'exercice de définition posé, combien de sociétés patrimoniales dénombre t'on en France ?

Début 2021, on recense **près de 125<sup>1</sup>** sociétés patrimoniales. Cet écosystème est composé de deux **grandes catégories** :

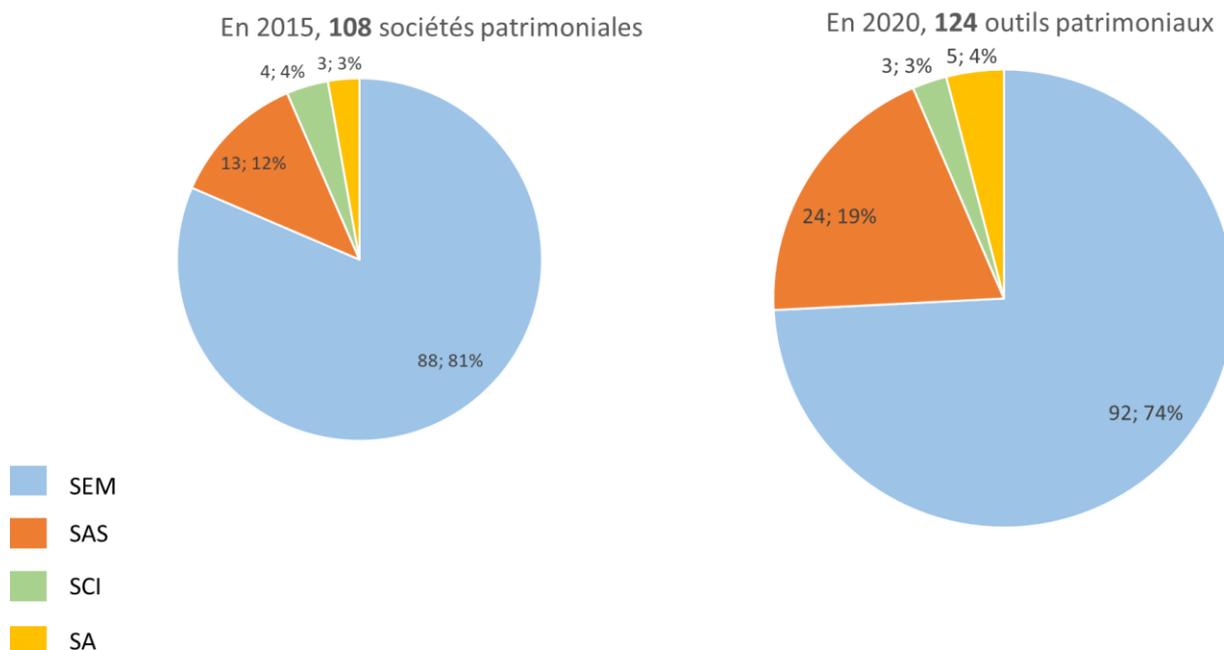
- Les SEM Patrimoniales
- Et les sociétés patrimoniales filiales de SEM (SCI, SAS, SA)

**Cartographie des SEM Patrimoniales en 2020** (hors filiales).



<sup>1</sup> Données issues de la Fédération des Entreprises Publiques Locales

Elles se sont fortement développées, avec un rythme de création soutenu sur les 5 dernières années, passant de **108 structures** en 2015 à **124** en 2020, soit une **progression de + 15%**.



Ce phénomène est appelé à s'amplifier, puisque pas moins de 100 foncières de redynamisation pourraient être créées dans le cadre du plan de relance, tant en métropole que dans les départements et territoires d'outre-mer.

Les foncières de redynamisation font l'objet de plusieurs publications dédiées de la Banque des Territoires récemment mises à jour.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Guide « Structuration des Foncières de redynamisation » - 2021, Plateforme Foncières de redynamisation - 2021

## 1) Le paysage des sociétés patrimoniales : les grandes variables

Dans ce paysage en pleine croissance, comment décrire les différents types de sociétés patrimoniales ? Selon quels critères qualitatifs ?

On peut retenir 3 grandes variables pour décrire ce type de sociétés.

### Les grandes variables de structuration des sociétés patrimoniales



#### Quel périmètre d'action ?

- Commune
- EPCI
- Département
- Région

#### Quelles synergies avec son territoire ?

- Portage de surfaces neuves
- Réhabilitation
- Re-commercialisation
- Portage foncier

#### Quels actifs ?

- Locaux d'activité
- Industrie
- Bureaux
- Commerces
- ...

#### L'échelle d'intervention

Les sociétés patrimoniales sont des émanations et des bras armés des collectivités et ce, à toutes les échelles territoriales.

Une société patrimoniale intègre au sein de son actionnariat une ou plusieurs collectivités territoriales, **décisionnaires** dans la stratégie d'intervention développée par la structure. L'actionnariat doit cependant concorder avec l'évolution des compétences des collectivités introduite par la **loi NOTRe**, résumée dans le tableau ci-dessous :

Collectivité	Compétences
<b>Conseil Régional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Chef de file aménagement et développement durable (SRADDET), climat, qualité de l'air, énergie, intermodalité,</li> <li>■ Chef de file <b>développement économique</b>, enseignement supérieur et recherche (SRDEII)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aides aux entreprises (immobilier et innovation),</li> <li>○ Aides à l'attractivité territoriale</li> <li>○ Aides de développement à l'économie sociale et solidaire</li> </ul> </li> <li>■ Social et culturel</li> </ul>

<b>Conseil Départemental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Chef de file action sociale, développement social, résorption précarité énergétique, autonomie des personnes, solidarité des territoires</li> <li>■ <b>Pas de compétence économique</b></li> </ul>
<b>Bloc communal (communes, EPCI)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Chef de file mobilité durable, organisation services de proximité, aménagement espace, développement local</li> <li>■ <b>Actions de développement économique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zones d'Activité</li> <li>○ Politique locale commerce</li> <li>○ Tourisme</li> </ul> </li> </ul>
<b>Métropole</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Développement et aménagement économique</b>, social et culturel           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zones d'Activité</li> <li>○ Actions de développement économique</li> <li>○ Enseignement supérieur et Recherche</li> </ul> </li> </ul>

Cette répartition juridique des compétences par échelon territorial se traduit en termes de types d'actifs portés par les sociétés patrimoniales, dont l'actionnariat doit correspondre aux évolutions de la loi NOTRe :

- Commune :

Pour des interventions de portage ciblées sur des projets complexes, des objectifs de revitalisation de cœur de ville.

- EPCI

Une stratégie de développement économique conçue à l'échelle de l'EPCI (respectant les orientations définies à l'échelle régionale au sein du Schéma régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation SRDEII), dont la société patrimoniale est le bras armé : portage de surfaces tertiaires, intervention en QPV, etc...

- Département

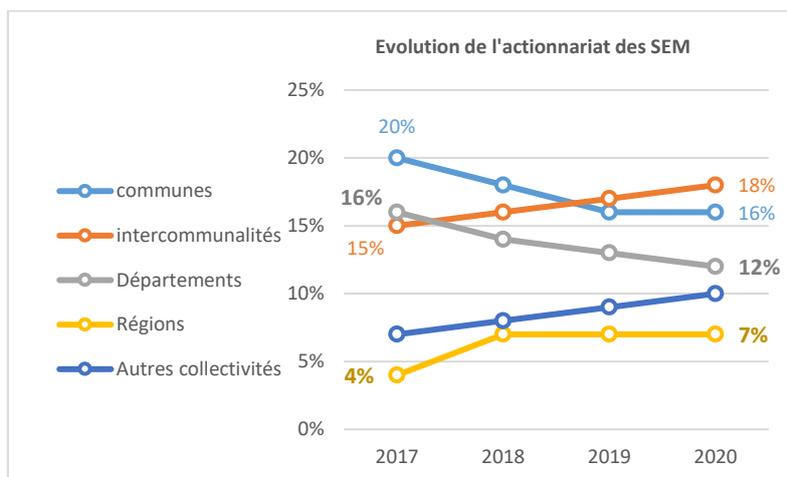
Impossibilité juridique pour un département d'intervenir dans le domaine du développement économique (loi NOTRe). Cette évolution a entraîné une cession des parts (cession des 2/3 du capital) des départements au sein des SEM patrimoniales de développement économique, ou une évolution du positionnement des SEM patrimoniales départementales (maisons de santé notamment). Un département peut continuer à opérer via une société patrimoniale à condition que son objet social comprenne des typologies d'actifs correspondant aux compétences dévolues au département (santé, solidarité entre les territoires)

- Région

La Région est le chef de file du développement économique sur son territoire : « La région est la collectivité territoriale responsable, sur son territoire, de la définition des orientations en matière de développement économique » (Article L.4251-12 du CGCT). Elle peut intervenir via un outil investisseur immobilier pour faciliter l'implantation des entreprises :

- En tant qu'outil d'investissement régional : SEMPAT Guadeloupe, SEM Solutions&Co, SEM ARAC, outils d'investissement et d'amorçage des projets.
- En outil mono-activité, dédié au déploiement d'une filière ou d'un projet stratégique : la SEM SAPHYN Normandie, dédiée à la création d'un centre R&D autour de l'application du nucléaire dans le domaine de la Santé.

**Les Régions et les EPCI sont les échelons les plus pertinents pour porter le développement économique des territoires.** On observe par ailleurs une montée en puissance des Régions et des EPCI au sein de l'actionnariat des SEM :



Source : Fédération des EPL – traitement SCET



*L'échelle d'intervention régionale est pertinente pour opérer des péréquations financières. Une des vocations des sociétés patrimoniales est d'intervenir pour pallier la carence d'initiative privée. Leur action est souvent indispensable pour engager des projets et pouvoir répondre aux demandes locales, où les éléments de rebond économique sont limités.*

*Guillaume DIEUSET - Directeur Général de la SEM Breizh – à propos de sa filiale de portage immobilier Breizh Immo*

Ces échelons ne s'opposent pas et on peut retrouver simultanément, bien qu'à des niveaux de participations divers, plusieurs collectivités territoriales au capital d'une même société patrimoniale. De plus, l'absence d'un des échelons territoriaux au sein de l'actionnariat d'une société patrimoniale ne signifie pas pour autant une limitation stricte de son échelle d'intervention à ses seuls actionnaires. Ainsi, la loi NOTRe (2015) a abouti à la cession des parts des départements au sein des EPL de développement économique. Pour autant, un périmètre départemental n'est pas à exclure pour une société patrimoniale pour deux raisons :

- Les sociétés patrimoniales ne se limitent pas au développement économique pur et peuvent se diversifier vers des axes tels que la santé ou le tourisme (un phénomène qui s'est justement accéléré du fait de la loi NOTRe et de la perte de la compétence « Développement économique » pour les départements).
- Les sociétés patrimoniales agissant « en propre » sont libres de prospecter de nouvelles opérations, dans le respect de leur objet social. C'est l'arbitrage des instances de gouvernance de la SEM qui délimitent en réalité son échelle d'intervention.

#### *Le positionnement dans la chaîne de valeur*

En tant qu'outil et bras armé des collectivités partenaires, une société patrimoniale est un maillon d'une stratégie établie en amont et peut intervenir à plusieurs échelons de sa chaîne de valeur.

Une société patrimoniale créée par une SEM d'aménagement (filiale ou prise de participation) peut constituer un outil permettant d'élargir le champ d'intervention opérationnel des EPL d'aménagement en leur permettant de couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur de l'immobilier notamment dans le cadre de politiques de redynamisation des cœurs de ville.



*Cette SAS patrimoniale est spécifiquement tournée vers les projets en incubation qui traversent ce qu'on appelle la « vallée de la mort » : ce moment de danger où il est complexe de trouver un porteur de projet. Nous intervenons pour structurer et mutualiser l'offre, en liant les investissements publics et privés afin que le projet puisse voir le jour.*

*Jean-Pierre BARBIER - Président de la SAS patrimoniale ELEGIA -filiale de la SEM d'aménagement TERRITOIRES 38)*

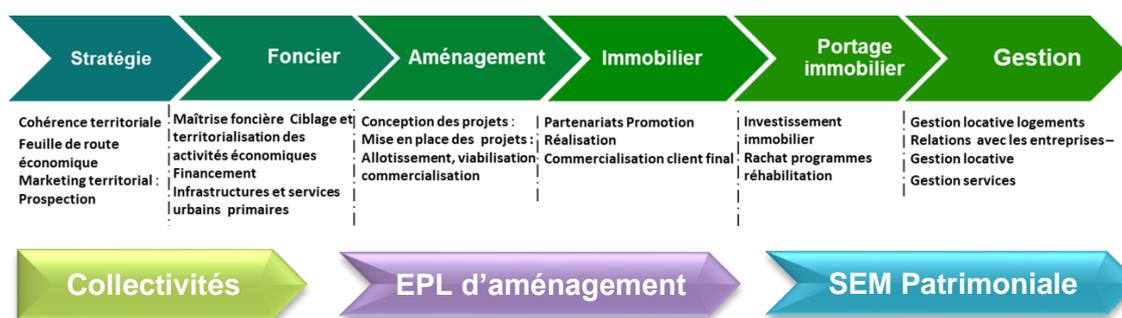


## La pertinence de l'attelage EPL d'aménagement – société patrimoniale

L'attelage EPL d'aménagement + SEM patrimoniale permet de couvrir juridiquement, organisationnellement et financièrement ces processus de création de valeur et d'opérationnalité dans le domaine du développement territorial :

L'EPL d'aménagement agit en amont et met en place, généralement sous financement public, les axes souhaités par leur gouvernance en matière d'aménagement et d'immobilier.

La SEM Patrimoniale apporte l'agilité opérationnelle, les effets leviers privés et le « garde-fou » du marché, elle agit pour son compte en investissant les fonds propres de la structure dans des projets immobiliers, offrant par la même occasion un débouché aux produits de l'EPL d'aménagement.



Une EPL d'aménagement peut aussi, dans le cadre de la concession qui lui est attribuée, réaliser les opérations de requalification concourant à la requalification et la redynamisation de son centre-ville, puis céder les actifs requalifiés à une société patrimoniale-filiale qu'elle aura créée précédemment

L'action d'une société patrimoniale peut elle-même être déclinée via la participation majoritaire ou minoritaire dans des **structures ad hoc dédiées**, SAS ou SCI, existantes ou à créer, pour monter des projets de **co-investissement**. Ce sont des sociétés de projet qui seront limitées à une seule opération.

*Les besoins et thématiques couvertes :*

En tant qu'outil d'une ou plusieurs collectivités, la société patrimoniale vient répondre à des besoins identifiés sur son territoire. Le portage d'actifs vient donc se concentrer sur une ou plusieurs thématiques d'intervention :

Revitalisation de centre ancien en déprise

Cette thématique est aujourd'hui principalement couverte par les **foncières de redynamisation**<sup>3</sup>, des sociétés patrimoniales dédiées à une ou plusieurs centralités (Cœur de Ville, Centre-bourgs, Petites Villes de Demain) et qui investissent principalement sur les locaux commerciaux des hypercentres, dans une logique d'acquisition – réhabilitation – re commercialisation – perception de loyers à des tarifs majorés – puis revente.



## Action Cœur de Ville

Lancé en 2019, le programme Action Cœur de ville accompagne 222 villes dans l'attractivité, la rénovation de leur centre-ville et la redynamisation de leur territoire. Construites autour d'un projet de territoire, les actions de revitalisation s'inscrivent dans des conventions partenariales de financement, qui engage la commune, l'intercommunalité et les partenaires publics et privés du plan autour de 5 axes structurants :

- réhabilitation-restructuration de l'habitat en centre-ville ;
- développement économique et commercial équilibré ;
- accessibilité, mobilité et connexions ;
- mise en valeur de l'espace public et du patrimoine ;
- accès aux équipements et aux services publics.

Action Cœur de Ville en chiffre : c'est 5 Md€ à l'échelle nationale sur 5 ans avec différents partenaires financeurs (Banque des Territoires, ANAH, Action Logement) dont 1,7 Md€ de la Caisse des dépôts en fonds propres (100 m€ en ingénierie et innovations, 900 m€ en investissement), 700 M€ en prêts, 1,5 Md€ d'Action logement et 1 Md€ de l'Agence nationale de l'habitat.

---

<sup>3</sup> Pour plus d'information, se reporter à la documentation dédiée aux foncières de redynamisation, disponible sur la plateforme de la Banque des Territoires : <https://www.banquedesterritoires.fr/reseau-national-des-foncières-de-redynamisation/realisations-retours-experience>



## Petites Villes de Demain

Lancée en octobre 2020, le programme Petites Villes de Demain est piloté par l'Agence nationale de la cohésion des territoires, au plus près du terrain via les délégués territoriaux, les préfets de département et soutenu par des partenaires financeurs (Banque des territoires, Anah, Cereima, Ademe) et un large collectif comprenant notamment l'Association des Petites Villes de France (APVF).

Petites villes de demain en chiffres, c'est : +1 600, communes de moins de 20 000 habitants exerçant des fonctions de centralités, soit près de 7 millions d'habitants ; elles bénéficient de 3 Md€ jusqu'en 2026 et des crédits de la relance pour le financement de leurs projets sur 3 priorités du Plan de Relance que sont l'écologie, la compétitivité et la cohésion.

L'offre de services prévoit :

Le soutien en ingénierie, pour donner aux collectivités les moyens de définir et mettre en œuvre leur projet de territoire, en particulier par le renforcement des équipes des collectivités, la mobilisation des acteurs locaux de l'ingénierie, ou encore le financement d'études et de diagnostics (AMO) tant sur le plan stratégique que sur des actions opérationnelles.

Des financements sur des mesures thématiques ciblées, mobilisées en fonction du projet de territoire et des actions à mettre en place permettant ainsi à l'État et à ses partenaires d'apporter une réponse précise à chaque besoin spécifique.

L'accès à un réseau grâce au Club Petites villes de demain, qui permet le partage d'expérience et la montée en compétence des bénéficiaires, là où l'ingénierie et l'appui thématique viennent leur apporter des outils concrets pour mettre en œuvre le projet de revitalisation. Le Club permet aux équipes locales de se saisir de sujets et de découvrir des thématiques qui nourriront leur réflexion et leur projet de territoire

Investissement immobilier dans les quartiers prioritaires de la ville (QPV, NPNRU) :



### PNRQAD

Programme National de  
Requalification des  
Quartiers Anciens  
Dégradés

Lancé en 2009, le PNRQAD vise à transformer des quartiers dégradés de centre ancien qui concentrent un grand nombre d'habitat indigne. Une trentaine de quartiers français sont concernés.

Le programme est doté de 150 millions d'euros gérés par l'ANRU et financés par l'Anah et l'Etat.

Les travaux doivent générer 1,5 milliard d'euros d'investissements.

### NPNRU

Nouveau  
Programme National  
de Renouvellement  
Urbain

Lancé en 2014, le NPNRU prévoit la transformation profonde de plus de 450 quartiers prioritaires de la politique de la ville en intervenant fortement sur l'habitat et les équipements publics et en favorisant la mixité dans ces territoires.

Le programme est doté de 10 milliards d'euros d'équivalent-subvention attribués par l'ANRU, et financés par :

- Action Logement (7 milliards d'euros),
- l'Union sociale pour l'habitat (2 milliards d'euros),
- l'Etat (1 milliard d'euros).

Certaines sociétés patrimoniales sont dédiées au portage d'actifs économiques au sein des quartiers prioritaires de la ville. Elles possèdent généralement des échelles d'intervention métropolitaines (LOCUSEM<sup>4</sup> pour la Ville et l'Eurométropole de Strasbourg) et peuvent avoir pour objet l'acquisition de petits centres commerciaux, de locaux d'activité, d'immobilier tertiaire. En particulier, elles constituent un outil particulièrement efficace pour faciliter la sortie d'opérations neuves en co-investissement avec leurs partenaires dans des contextes de carence de l'investissement privé.

---

<sup>4</sup> Pour plus d'information, se reporter à la fiche de retour d'expérience dédiée à la LOCUSEM sur la plateforme dédiée aux foncières de la Banque des Territoires : <https://www.banquedesterritoires.fr/reseau-national-des-foncières-de-redynamisation/realisations-retours-experience>



## Focus sur une opération portée par la LOCUSEM (Eurométropole de Strasbourg)

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

Cette opération de 2 800 m<sup>2</sup> illustre l'implication de LOCUSEM dans le champ de l'économie sociale et solidaire : mise en location d'un ensemble important à un groupement d'acteurs de l'ESS.

Situé sur la ZAC des 2 Rives, Kaleidoscoop 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 m<sup>2</sup> d'espace dédiés à des fonctions culturelles et économiques, et environ 450 logements.

Cette opération de réhabilitation d'un ancien bâtiment administratif inoccupé (4.47M€ HT de prix de rachat et de travaux) a été rendue possible par le biais d'une filiale dédiée : la SAS Kaleidoscoop Immobilier, montée en co-investissement par la LOCUSEM aux côtés de la Banque des Territoires et l'ANRU.



### Maintien de l'activité industrielle / reconversion de friches industrielles

Le maintien ou l'implantation de l'activité industrielle dans les territoires nécessite des investissements en réhabilitation ou en création d'immobilier industriel. Les sociétés patrimoniales peuvent être en capacité d'intervenir en reprenant les murs d'activités en difficulté, à des loyers maîtrisés. Ce type de portage permet également la rénovation des infrastructures, leurs extensions ou mutations.



## Focus sur le maintien d'une activité industrielle à Nemours (77)

En acquérant les murs d'une entreprise de tôlerie industrielle en Seine-et-Marne, la SEM IDF Investissements et Territoires, nouvelle SEM patrimoniale de la Région Île-de-France, participe au maintien d'une soixantaine d'emplois sur le territoire, dans le cadre du Plan de relance régional.



L'opération a été réalisée en partenariat avec la SEM du Pays de Fontainebleau avec le soutien de la Communauté de commune du Pays de Nemours. Ce rachat des murs et le réaménagement du loyer ont permis de faire adopter le plan de redressement de l'entreprise.

Ce plan prévoit le maintien de 60 emplois sur le site et la création d'une dizaine d'emplois à terme, à la suite de la relocalisation d'une partie de l'activité.

Créée en 2020, la SEM IDF Investissements et Territoires associe la Région Île-de-France, la Banque des Territoires, la Chambre de commerce et d'industrie Paris Île-de-France, la Caisse d'épargne Île-de-France et le Crédit mutuel Arkéa.

La SEM investit dans des actifs immobiliers atypiques (rareté des typologies, opérations emblématiques), en complément du marché, en particulier dans des territoires situés en moyenne et grande couronne ou en QPV .

Ses priorités sont :

Le développement industriel de l'Île-de-France,

L'installation ou la préservation d'activités artisanales ou commerciales dans les centres-villes ou les centres-bourgs,

La création d'espaces de coworking, incubateurs ou tiers-lieux,

La lutte contre les déserts médicaux avec le développement de centres de santé pluridisciplinaires.



## Territoires d'Industrie

Le programme Territoires d'industrie lancé fin 2018 vise à soutenir l'industrie, à **70% localisée dans des intercommunalités situées dans les campagnes**, les espaces périurbains, les villes petites et moyennes.

Il apporte des réponses concrètes : développement des compétences dans le bassin d'emploi, mobilité des salariés, disponibilité du foncier pour s'implanter ou s'agrandir.

Ce dispositif de financement et d'accompagnement de projets, dont la Banque des Territoires est l'un des principaux opérateurs, prévoit un engagement de l'Etat à flécher **1.36 Md€ sous forme d'aide à l'ingénierie, de financements en fonctionnement ou d'investissement**. La démarche est gérée de manière décentralisée, et pilotée par des experts aux niveaux intercommunal, régional et national.

Pour répondre à la crise sanitaire et économique, les Territoires d'industrie ont été inscrits dans le cadre des stratégies de relocalisation et du Plan de relance, et chaque opérateur s'est engagé à dégager plus de moyens.

Le programme propose aux **148 Territoires d'industrie lauréats** une offre de services autour de 4 grandes thématiques : recruter, attirer, innover ou simplifier. Plus précisément, cela comporte la couverture numérique et mobile des territoires ; le recyclage foncier et revitalisation des friches industrielles ; l'appui aux stratégies d'attractivité à l'international et export ; l'ingénierie de projets ; le développement des écosystèmes locaux industriels...

Les porteurs de projet définissent un plan d'action engageant sur la période 2019-2022 et bénéficient d'un accompagnement renforcé, sur le plan financier et humain, assuré notamment par les opérateurs mobilisés (Banque des Territoires, Bpifrance, ADEME, Pôle emploi et Business France).



## Fonds d'accélération des investissements industriels

La crise sanitaire a profondément affecté le tissu industriel en portant un coup d'arrêt brutal à l'investissement de nombreuses entreprises, dans des territoires déjà souvent exposés à de profondes mutations.

L'Etat met a mis en place un fonds de **400 M€ de subventions** en faveur des projets industriels les plus structurants pour les territoires, pour accélérer les investissements et déployer une action rapide au plus près des territoires.

La sélection se fait selon un processus simplifié, dans une logique de proximité, lors de revues régionales d'accélération Etat/Région. Elle s'appuiera sur une instruction financière et des diligences réalisées par Bpifrance.

Attractivité touristique : grands équipements touristiques, hôtellerie

La crise sanitaire a dramatiquement impacté l'économie touristique de certains territoires (diminution moyenne du chiffre d'affaires de **32%<sup>5</sup>** en 2020). Les dispositifs du plan de relance tourisme ciblent le **soutien à l'exploitation** via des avances remboursables, des reports d'échéances ou des prêts de court terme. Or, pour relancer l'activité, les exploitants ont aussi besoin de liquidités. Lorsqu'ils sont propriétaires de leur actif, un **dispositif transitoire** de portage leur permettrait de renforcer leurs fonds propres pour asseoir la relance de leur activité, maintenir et développer les emplois associés et préserver l'attractivité touristique de nombreux territoires pour qui cette économie est majeure.

L'opportunité du dispositif de société patrimoniale tourisme, tient à l'articulation de plusieurs enjeux :

- Répondre à l'**urgence de soutenabilité des trésoreries** de ces actifs et de relance de la filière
- Optimiser l'intérêt du dispositif en prévoyant une « mise à niveau » des équipements, souvent victimes de sous-investissement (rénovation, travaux, aménagement)
- Intégrer opportunément des enjeux sociétaux :
  - Un « verdissement » des équipements : efficacité énergétique, énergies renouvelables...
  - Intégration des principes de développement durable, économie circulaire, etc...



### Focus sur la SAS Solutions ImmoTourisme (Pays de la Loire)

C'est l'objet de la SAS Régionale des Pays de la Loire dédiée au tourisme se fondant sur le principe d'un véhicule de type « foncière » qui intervient principalement en **rachetant les murs d'une activité, pour les louer ensuite à son exploitant.**

L'objectif est de doter les exploitants des moyens financiers pour développer leur outil de production et le faire monter en gamme. En rachetant l'immobilier (hôtels, restaurants, centres de vacances), la SAS SIT améliorera la performance écologique des bâtiments et laissera la possibilité aux exploitants de racheter plus tard cet immobilier requalifié. La cible d'intervention correspond aux structures affaiblies par la crise, présentant une bonne santé financière préexistante et structurantes pour la destination (littoral, urbain, rural). La filière a répondu positivement à la solution proposée.

Cette SAS est une filiale de la SEM Régionale des Pays de la Loire et agence de développement économique « solutions & co », actionnaire aux côtés de la Banque des Territoires et de la Caisse d'Epargne.



Accès aux services de santé

Enfin, certaines sociétés patrimoniales peuvent intégrer à leur objet social l'acquisition et le développement d'offres à priori éloignées du développement économique. La pénurie d'offre de santé est par exemple un enjeu fort de la cohésion et de l'égalité des territoires. Plusieurs EPL patrimoniales sont intègrent actuellement à leurs perspectives de développement des réflexions entourant le développement et le portage de maisons de santé.

<sup>5</sup> Source : Note Conjoncture Mars 2021 - Fédération des EPL



## Focus sur le portage d'une Maison de Santé par une filiale de SEM d'aménagement

Dans le cadre du projet global Grand Bellevue, une maison de santé pluriprofessionnelle sera construite rue de l'Hérault à **Nantes**.

La maison de santé développera :

Un pôle accueil/information

Un pôle commun pour le public

Un pôle prévention-solidarité accueillant les services santé – coordination de la MSP ainsi que des permanences sociales et médicales.

Un pôle commun professionnels et médecins

Un pôle santé regroupant les professionnels de santé,

La SAS NOVAPOLE immobilier est une société de portage immobilier, filiale de la SEM Loire Océan Développement. La SAS est une Société par actions simplifiée (SAS) réunissant Loire Océan Développement, actionnaire majoritaire et la Caisse des Dépôts et Consignation.

Structure de portage foncier et immobilier sur le territoire de la Métropole Nantaise, elle intervient dans des domaines d'activités et/ou des quartiers en renouvellement :

- Economique
- Santé
- Commerces
- Innovation

Dans l'ensemble de ces domaines d'intervention, La SAS se limite au portage immobilier et à toutes les opérations de gestion et les opérations financières qui s'y rapportent.





## Des typologies communément resserrées autour du développement économique...

Immobilier tertiaire  
Bureaux classiques  
Pépinières d'entreprises  
Hôtels d'entreprises  
Incubateurs  
Locaux d'activité  
Actifs industriels  
Locaux d'artisanat  
Immobilier commercial  
Rez-de-chaussée commercial  
Galerie commerciale

### ...Et de nouveaux types d'actifs !

Equipements médico-sociaux, dont Maisons Pluriprofessionnelles de Santé<sup>6</sup>  
Actifs touristiques  
Camping  
Golfs  
Base nautiques/ Bases de loisirs (plus rarement, puisque relevant en très grande majorité de concessions et non d'opérations propres)  
Hôtellerie/ restauration  
Biens patrimoniaux (Hôtel-Dieu, Châteaux)

---

<sup>6</sup> Pour plus d'information, se reporter au guide de la Banque des Territoires dédié aux Maisons de Santé : « Favoriser l'émergence de centres et maisons de santé avec les Entreprises Publiques Locales » (Septembre 2020)

## 2) Les sociétés patrimoniales à pied d'œuvre pour participer à la relance économique

Au même titre que le reste de l'économie française, la crise sanitaire et économique a fragilisé l'élan de croissance des EPL entamé depuis plus de 10 ans. De nombreux domaines d'intervention des EPL tels que **le tourisme et la mobilité** ont été durement frappés. Ayant tiré les enseignements de la crise de 2008, les EPL avaient pourtant entamé 2020 avec une **structure financière consolidée** pendant la période 2014 – 2018 : augmentation significative du capital social (+ 7% de croissance annuelle moyenne), des fonds propres (+ 6%), de la trésorerie (+ 5%).

Les EPL de développement économique semblent avoir **bien résisté** à cette crise. Malgré des craintes concernant le paiement des loyers (notamment en provenance des locaux de commerce, d'activité économiques des PME etc.) l'année 2020 ne semble **pas avoir enregistré un recul massif**. La Fédération des EPL note ainsi dans son *étude de perception des dirigeants d'EPL* réalisée en mars 2021<sup>7</sup> que le chiffre d'affaire des EPL de développement économique devrait **reculer de 5%** par rapport à l'exercice 2019. Cette baisse semble avoir été contenue grâce à la **stratégie de diversification** des activités. La fédération relève ainsi que les EPL de développement économique sont aujourd'hui dans une situation « globalement satisfaisante » et qu'elles se sont distinguées des autres EPL par une sollicitation accrue de leurs actionnaires en 2020 (via augmentation de capital ou avances en compte courant d'associés). Elle note également que les dirigeants d'EPL se déclarent en grande majorité « confiants dans leur capacité à rebondir et à continuer de jouer leur rôle de catalyseur de développement des territoires ».

Les EPL ont un rôle essentiel à jouer dans la reprise économique. Cette nouvelle crise d'ampleur inédite les invite à démontrer, une fois de plus, leur capacité à s'adapter, se réinventer, rebondir face à cette nouvelle vicissitude, dont leur histoire est jalonnée...

---

<sup>7</sup> Note de conjoncture 2021 / Les EPL s'adaptent pour mieux assurer l'avenir, Fédération des EPL, mars 2021.

# III/ Accompagner vos projets et vos sociétés

L'essentiel à comprendre  
et à savoir

Cette seconde partie du guide constitue un manuel pratique étudiant les différentes étapes présidant à la vie d'une société patrimoniale, de sa création (étude d'opportunité et de faisabilité et positionnement stratégique) au travail de définition de son plan d'affaires et de son Plan à Moyen Terme. Elle est complétée par plusieurs modèles de cahiers des charges à exploiter dans le cadre d'études d'ingénierie, disponibles en annexes.

## **A/ Vers la création, et/ou ou le développement d'une société patrimoniale**

En tant qu'outil de l'action publique, la société patrimoniale vient répondre à des besoins identifiés sur son territoire. Ils sont à la fois **thématiques** :

- Immobilier Tertiaire
- Industrie
- Tourisme
- Santé, services publics
- Etc...

Et **stratégiques** :

- Répondre à un besoin du tissu économique local en matière de typologie d'actif
- Proposer des offres à loyers maîtrisés
- S'inscrire dans une logique de synergie avec le marché privé
- Réguler l'usage de fonciers stratégiques
- Etc...

Cette première étape de la réflexion suppose de dresser un état des lieux des besoins des acteurs économiques opérant sur le territoire. Plus précisément, il s'agit de :

- Recenser les acteurs locaux susceptibles de constituer les futurs locataires des actifs que la société envisage de produire. Préciser le positionnement de ces acteurs au sein de la chaîne de valeur du développement territorial ;
- Identifier les dispositifs dans lesquels s'insèrent ces acteurs et les liens qu'ils entretiennent avec les collectivités locales.
- Identifier et caractériser les demandes en locaux sur le territoire, et en particulier les **demandes ne trouvant pas d'offre adaptée**.
- Analyser l'offre immobilière présente et à venir (typologies, surfaces, baux, état, etc...).

Cet état des lieux est complété par un recensement des patrimoines bâtis et fonciers existant : friches, commerces, bâtiments inutilisés etc...)

Cette identification préalable des acteurs existants sur le territoire, et des besoins et offres immobilières, est capitale. Ce travail préliminaire permettra de construire un **réseau de partenaires** et de définir les modalités de structuration du nouvel outil afin de **réduire l'écart entre la demande en locaux et l'offre**.

## 1) Dresser un état des lieux en matière d'outils et d'EPL sur le territoire

En 2020, on comptait 1332 EPL en France<sup>8</sup>, parmi lesquelles 887 SEM. La constitution d'un nouvel outil à vocation patrimoniale doit tenir compte de la dotation en outils d'économie mixte sur le territoire objet de la réflexion pour plusieurs raisons :

La dotation en **compétence et ingénierie** peut être mutualisés avec une EPL déjà existante afin de bénéficier de capacités techniques et d'expertises déjà développées.

En tant que **maillon d'une chaîne de valeur**, une société patrimoniale doit s'insérer au sein d'un écosystème et adopter un positionnement en fonction.

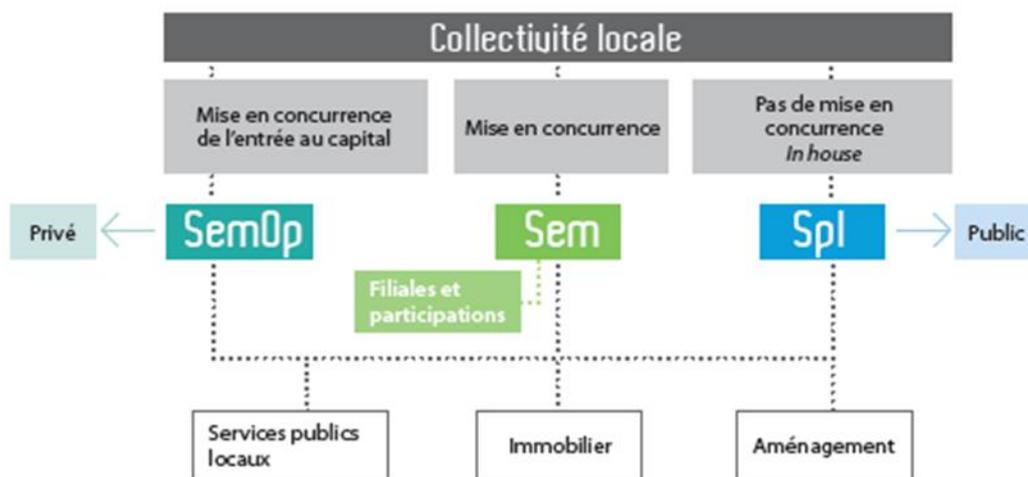
L'articulation avec les EPL du territoire est particulièrement importante pour le fonctionnement des sociétés patrimoniales puisqu'elle motive le choix entre les **trois grandes options** pour la constitution d'un outil patrimonial :

- Développement de l'activité de portage direct d'une SEM déjà existante
- Création d'un nouvel outil ad hoc

Une SEM est créée avec prise de participation des collectivités porteuses du projet et des partenaires privés (Banque des Territoires, Banques, Etablissement Public Fonciers, etc...)

- Constitution d'une filiale patrimoniale d'une SEM existante « Mère »
  - L'EPL « Mère » ne peut pas être une SPL (prise de participation ou création de filiale impossible pour une SPL ou une SPLA du fait de leur mode de fonctionnement « in house » limitant leur intervention aux contrats passés dans le cadre de la commande publique)
  - La SEM « Mère » ne peut pas être une SEMOP (interdiction juridique : la SEMOP n'intervient que dans le cadre d'un contrat unique de la commande publique et ne peut créer de filiale)
  - La SEM « Mère » est donc une SEM opérant sur le territoire :
  - La société « Fille » peut être également une SEM, dite patrimoniale) mais peut aussi être une SAS patrimoniale ou encore une SCI (logique de projet)

Enfin, les ressources en ingénierie et en équivalent temps plein (ETP) peuvent être mutualisés avec une EPL ou un Groupement d'Intérêt d'EPL existante, même en cas de son absence au sein l'actionnariat de l'outil.



*Source : Schéma issu de la Fédération des EPL*

<sup>8</sup> Source : Eplscope 2020 Fédération des EPL

La société patrimoniale « Fille » d'une SEM peut-elle-même créer des filiales pour le portage d'opérations complexes, dans le cadre d'opérations de co-investissement ou de co-promotion avec un porteur de projet identifié ou encore selon des logiques-métiers (ex : filiales patrimoniale dédiée au tourisme)

A ce stade de la démarche, **les modalités juridiques de constitution de la société patrimoniale 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.

## 2) Poser les bonnes questions et définir ses critères

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

<p><b>Actionnariat et Gouvernance</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Acteurs en présence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les collectivités publiques intéressées au projet et plus particulièrement, l'activité patrimoniale s'intègre-t-elle dans le champ de leurs compétences ?</li> <li>- Quels sont les acteurs privés intéressés au projet ? Souhaitent-ils s'intégrer dans un projet spécifique de la société patrimoniale ou dans un positionnement plus large ?</li> </ul> </li> <li>■ <b>Portage politique et suivi de la mise en œuvre de l'activité</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel niveau d'implication est souhaité par la collectivité = volonté de gouvernance directe ou indirecte de la structure ?</li> <li>- Ce positionnement est-il compatible avec l'actionnariat déjà présent d'une SEM du territoire ?</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Moyens financiers et organisationnels</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quelles sont les <b>compétences à disposer</b> dans la future structure ? Conduisent-elles à réaliser en interne l'activité ou nécessitent-elles des <b>partenariats avec d'autres acteurs</b> publics ou privés du territoire ?</li> <li>■ Une <b>mutualisation</b> de ces moyens est-elle possible ? Sinon la société patrimoniale disposera-t-elle d'une <b>taille critique suffisante</b> pour absorber les coûts de fonctionnement identifiés ?</li> <li>■ Le montant des investissements est-il compatible avec les acteurs en présence ? Nécessite-t-il au contraire de <b>développer de nouveaux partenariats</b> ?</li> <li>■ Les types d'actifs ciblés et leurs transformations éventuelles nécessitent-ils de <b>nouveaux partenariats</b> ? Avec les futurs preneurs ? Avec d'autres acteurs de la chaîne de valeurs de l'immobilier ?</li> </ul>

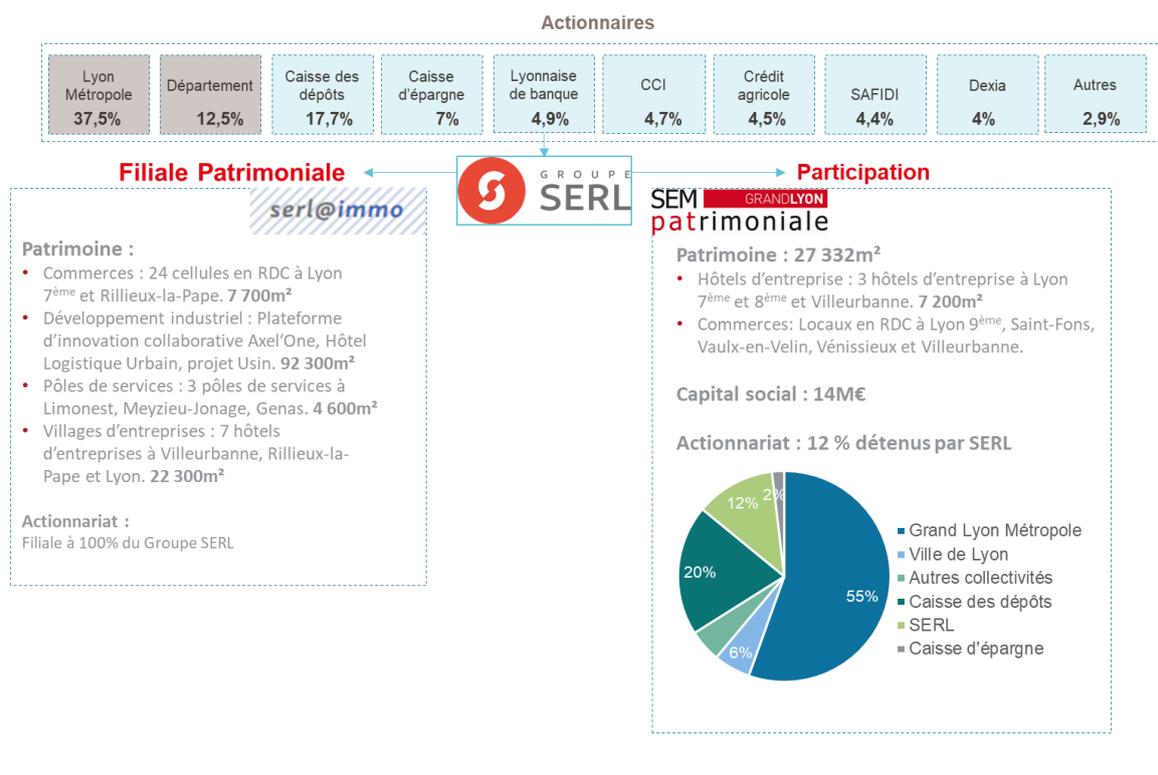


**Focus sur un groupe : la SERL (Lyon) : une SEM d'aménagement dotée d'une filiale de portage directe et d'une prise de participation de 12% au sein de la SEM patrimoniale métropolitaine**

Fondée en 1957 à l'initiative des élus locaux, la SERL intervient à l'échelle de la grande région lyonnaise pour les collectivités locales du territoire, ainsi que pour des clients privés. Son champ d'intervention est particulièrement élargi, avec différentes filiales dans les secteurs de l'énergie, de l'immobilier, de la construction, des services et de la gestion.

La SERL a créé une filiale, Serl Immo, dont elle est actionnaire à 100% destinée au portage et à la gestion d'actifs complémentaires au métier d'aménageur de la SERL (villages d'entreprises, pôles de services, Re-de-Chaussées commerciaux). Cette filiale intervient soit directement, soit via des prises de participation dans des sociétés de projet.

La SERL détient en outre 12% du capital de la **SEM patrimoniale du Grand Lyon**, créée en 2012, et visant à soutenir le développement économique de la Métropole. Elle n'intervient pas sur le marché immobilier classique mais sur des territoires peu attractifs et / ou dans des secteurs d'activités innovants où l'on constate une carence de l'initiative privée. La SEM réalise la gestion des biens immobiliers (acquisition, administration, commercialisation, animation, location, vente).



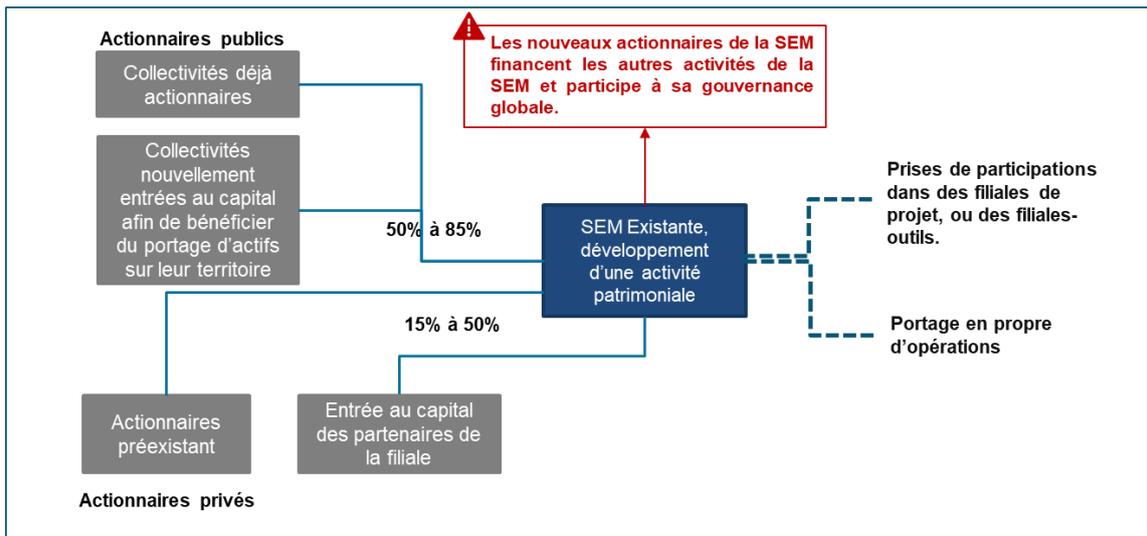
## B/ Stabiliser le cadre juridique et l'organisation.

Une fois ces critères étudiés, le choix du type de structuration pour la société patrimoniale détermine le degré de gouvernance des collectivités partenaires et l'implication des acteurs privés. Les trois types de structurations sont détaillées ci-dessous.

## 1) Option 1 : Développement de l'activité patrimoniale d'une SEM existante

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.

Ce cas de figure est possible dans le cas d'une SEM opérant comme un opérateur immobilier global sur son territoire, avec une bonne expérience de la gestion et la commercialisation de surfaces (Ex : une SEM exerçant comme bailleur d'une partie du parc de logements sociaux d'une collectivité, ou une SEM immobilière)



### Avantages et facteurs clés 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 patrimoniale 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 l'activité patrimoniale, 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 patrimoniale (potentiellement diluée au milieu d'autres activités).



### Focus sur la SEM Cristal Habitat à Chambéry : le développement d'une activité de portage d'immobilier d'entreprise au sein d'un opérateur immobilier global.

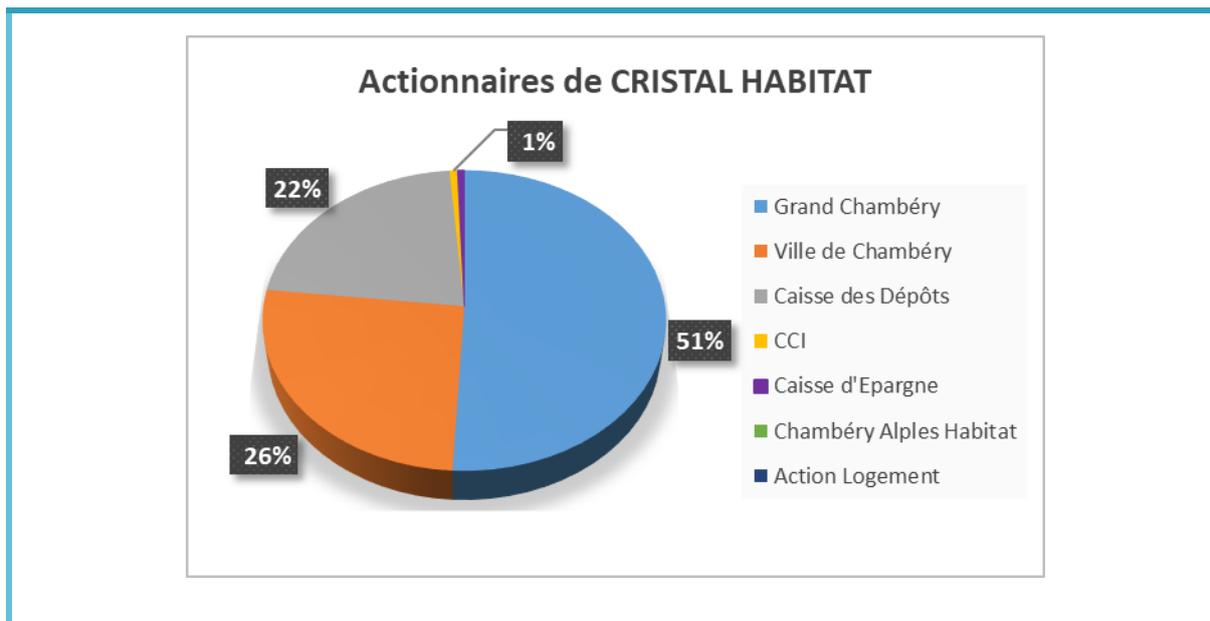
La SEM Cristal Habitat est avant tout un opérateur immobilier global, gestionnaire d'1/3 du parc locatif social de son agglomération et de plus de 250 locaux professionnels.

Les axes de développement décidés à l'occasion de son Plan à Moyen Terme constituent un prolongement de son activité pour répondre au besoin de portage des cellules commerciales stratégiques identifiées par la ville et aux projets de développement identifiés par l'agglomération.

Le développement stratégique de Cristal Habitat repose sur deux grandes typologies

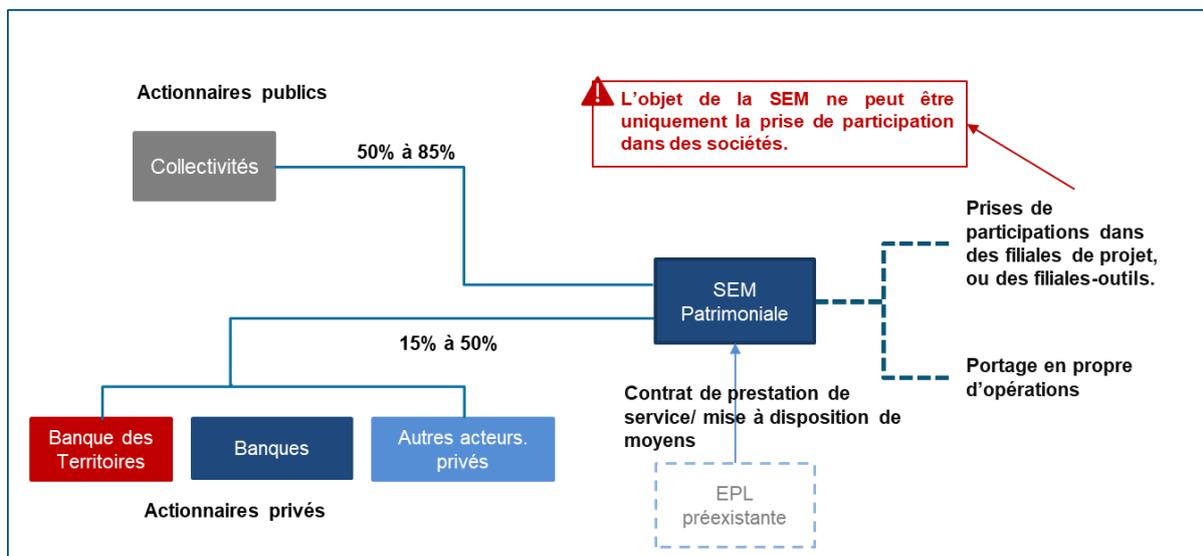
- Les actifs « Action Cœur de Ville », caractérisés par des rendements faibles
  - 27 projets d'acquisition de locaux commerciaux représentant 4 700m<sup>2</sup>
- Les interventions en immobilier d'entreprise « classique » sont réalisées dans des conditions économiques de marché, tant en matière d'investissement que de niveau de loyer.
  - 15 projets d'acquisition d'immobilier d'entreprise et de construction neuve dans l'agglomération, représentant 34 cellules/plateaux (8 500m<sup>2</sup>)
  - Avec des taux de rendements plus élevés
  - Et des investissements en fonds propres de l'ordre de 22% accompagnés de prêts souscrits sur 18 à 20 ans

Le choix de développer directement l'activité patrimoniale au sein d'une structure préexistante s'explique par la présence des compétences requises en acquisition, gestion locative, valorisation et prospection parmi les 195 salariés de Cristal Habitat. Par ailleurs, l'actionnariat de cette SEM est détenu à plus de 75% par la Ville et l'Agglomération, ce qui permet une gouvernance directe de la structure par les collectivités, et donc par extension de sa fonction de société patrimoniale



## 2) Option 2 : Création d'une SEM patrimoniale ad-hoc.

Une **nouvelle structure** est créée avec une activité patrimoniale unique. 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.



### Avantages et facteurs clés 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 du portage d'actifs.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Faire éventuellement entrer au tour de table des acteurs publics ou privés non présents dans les outils existants.</li> <li>■ La SEM dispose d'un <b>objet social unique</b> permettant une lisibilité de son action, en cohérence avec les politiques publiques des collectivités actionnaires.</li> </ul>
<b>Enjeux à intégrer à la réflexion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ En l'absence de mutualisation possible d'autres activités, une <b>taille critique</b>, permettant d'absorber les coûts inhérents à la structure et à l'activité et d'assurer un modèle économique pérenne, doit être atteinte.</li> <li>■ Les <b>modalités d'apports des compétences</b> nécessaires à l'activité devront être établis :</li> <li>■ 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 »), ou en intégrant un GIE de moyen avec ces autres SEM ou EPL</li> <li>■ 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.</li> </ul>



### Focus groupe : LOCUSEM : une SEM patrimoniale ad hoc pour la Ville et l'Eurométropole de Strasbourg

La 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 zones en difficulté.
- Apporter des solutions concrètes à l'économie sociale et solidaire, à l'économie collaborative et aux champs de l'économie numérique.

La structure dispose aujourd'hui d'un patrimoine immobilier composé de :

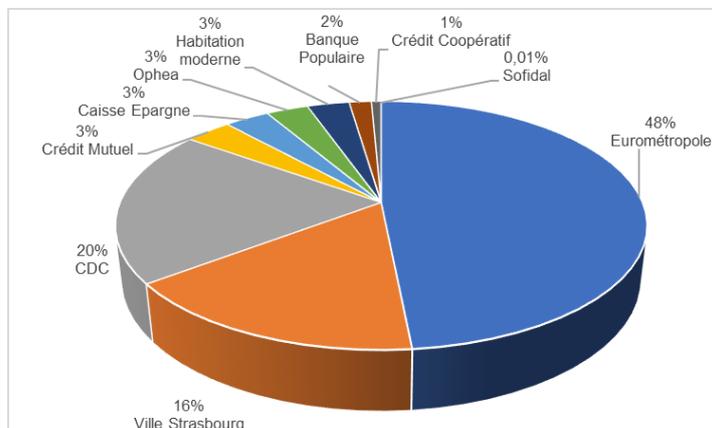
- Boutiques,
- Moyennes surfaces commerciales (ensemble de 4 boutiques)
- Hôtels d'entreprises artisanales,
- Bureaux,
- Tiers-lieux

Plus précisément, la LOCUSEM se déploie comme un outil de portage d'immobilier favorisant le développement économique de l'Eurométropole de Strasbourg en ciblant son action autour des quartiers sensibles et de l'Economie Sociale et Solidaire

- 17 500m<sup>2</sup> portés
  - Dont 10 000m<sup>2</sup> en quartiers sensibles
- 80 entreprises hébergées

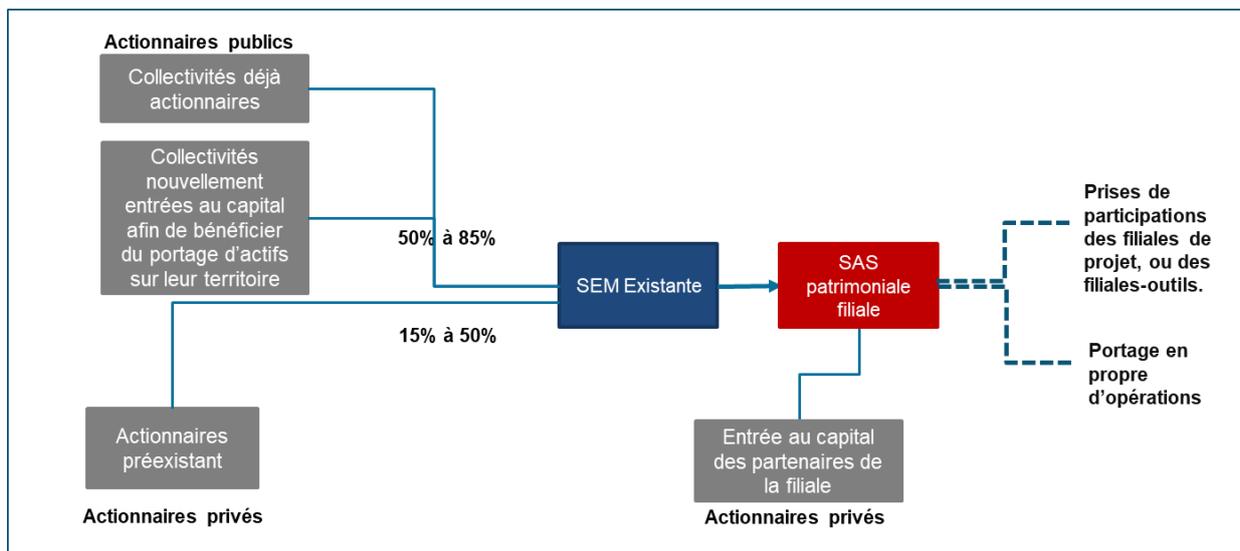
- Dont 11 structures d'ESS
- Dont 35 entreprises nouvellement accueillies en quartiers sensibles
- 250 emplois concernés

Actionnariat de LOCUSEM



### 3) Option 3 : Création de filiale(s) SAS patrimoniale(s) adossée(s) à une SEM existante

L'activité patrimoniale 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. La SEM est le plus souvent présidente de la SAS filiale (ou gérante de la SCI) 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.



### Avantages et facteurs clés 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'actionariat** 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 l'activité patrimoniale, 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. La future loi 4 D devrait permettre aux élus de devenir administrateurs ou présidents de filiales de SEM, ce qui permettra une gouvernance plus rapprochée pour les collectivités locales.



### Un exemple de Filiale-outil patrimoniale : SERM.ID

Depuis 1961, la Société d'Équipement de la Région de Montpellier (SERM) accompagne la métamorphose urbaine de Montpellier et la soutient dans l'accomplissement de son destin de grande Métropole. En tant qu'aménageur de son territoire, elle a créé une filiale-outil patrimoniale sous forme de SAS, la SERM.ID

#### Missions

- L'accompagnement d'implantation des nouvelles entreprises,
- L'accompagnement des entreprises en développement, vecteur de création d'emplois
- Le redéploiement d'entreprises déjà installées dans les immeubles de la SERM ou de la Collectivité et ainsi favoriser leur parcours résidentiel économique,
- L'acquisition de surfaces commerciales pour le déploiement des circuits commerciaux de la Ville
- La réalisation d'opérations complexes de bureaux, d'équipements et de logements.

#### Actifs

- immobilier d'entreprise,

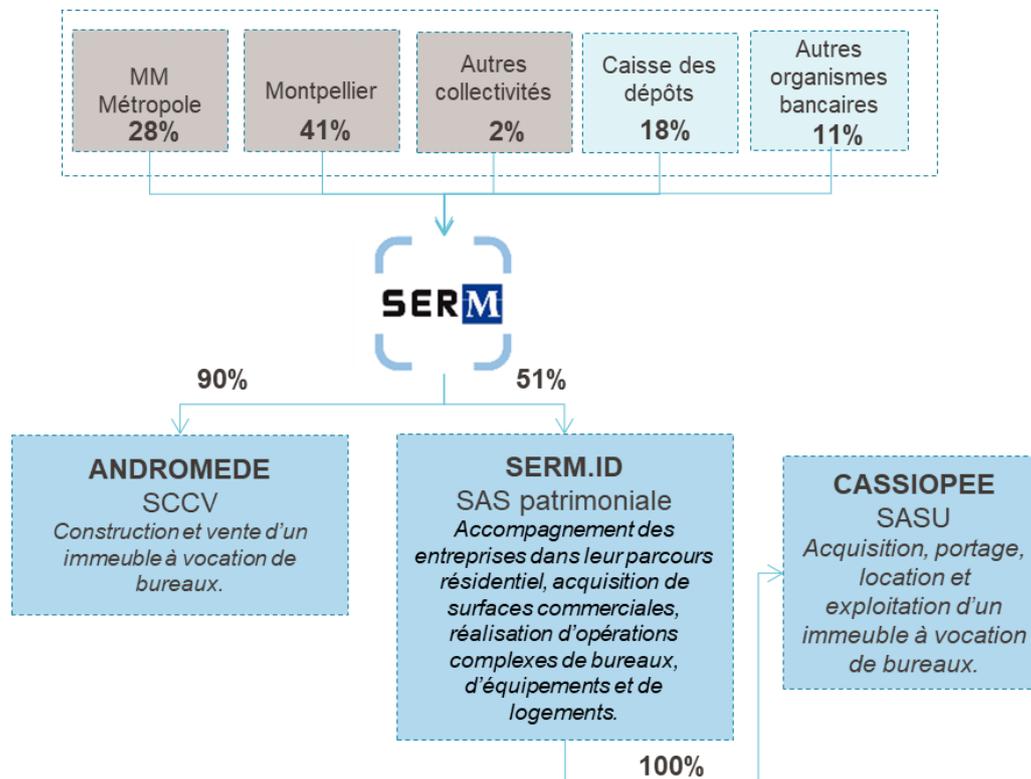
- commerces,
- logements (accessoires)

**Actionnariat :**

- SERM (51 %),
- Caisse des Dépôts et Consignations (20 %),
- Caisse d'Épargne Languedoc-Roussillon (29 %)

**Filiales projets :** Elle a également vocation à prendre des participations dans des sociétés de projets patrimoniaux :

La SASU CASSIOPEE, Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle, a été créée en date du 26/07/2019 avec un capital social de 1 000,00 €. Il s'agit de la première filiale de la SERM.ID. Elle a vocation à porter un patrimoine immobilier. A cet effet, elle a déposé un permis de construire en date du 02/08/2019 en vue d'édifier un immeuble de bureaux d'une surface de plancher de 7 831m<sup>2</sup> au sein de la ZAC BEAUSOLEIL. Ce permis a été obtenu le 21/11/2019. A ce jour, la SERM.ID est seule actionnaire de la SASU CASSIOPEE.





## Société patrimoniale = « coquille-vide » ?

L'objet social spécifique des SEM patrimoniale nécessitant généralement des **moyens réduits**, le fonctionnement à privilégier est celui de la « coquille vide » avec un **portage salarial limité** et le **recours à des prestations externes** pour les missions opérationnelles, administratives et financières.

**Pour les SAS, les fonctions dirigeantes sont concentrées sur le Président,**

**Les SEM, où les collectivités sont majoritaires intègrent à leur conseil d'administration ou de surveillance les élus mandataires, en premier lieu le Président. Le Président peut également être le Directeur Général, notamment dans les petites structures**

L'objectif est d'aboutir à une **structure légère et flexible** dont les moyens seront adaptables en fonction de la montée en charge et de la réalisation des différents projets. Cette flexibilité permettra d'assurer l'équilibre économique de la structure par la **limitation des charges de fonctionnement propres**.

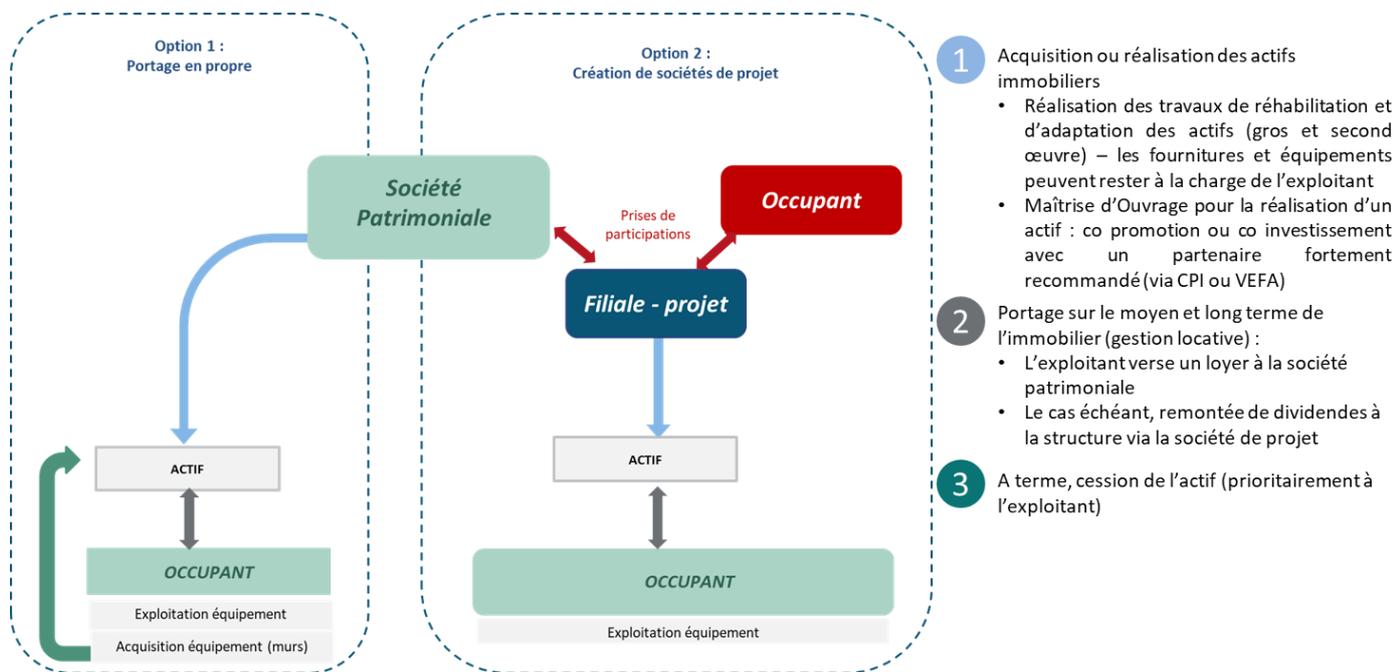
Ces trois options de développement ou de création d'une société patrimoniale doivent également être prises en fonction des différences de statuts entre SEM et SAS, résumées dans le tableau ci-dessous :

	Avantages	Points de vigilance
SAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Société très contractuelle et souple</li> <li>■ Outil très simple pour réunir les acteurs autour d'un projet de développement économique adaptable en fonction de l'envergure du projet mené.</li> <li>■ Une entrée et sortie d'autres actionnaires facilement gérable par l'actionnaire principal</li> <li>■ Le montant du capital social est libre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Actionnariat public impossible</b> : les collectivités ne peuvent être actionnaires de SAS<sup>9</sup></li> <li>■ Frais et formalisme de constitution assez élevés</li> <li>■ Obligation de rigueur dans la rédaction des statuts et pactes</li> </ul>
SEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Actionnariat public</b> : intervention directe en tant qu'actionnaires des collectivités et leurs groupements, majoritaires au capital social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Limitation de la participation des actionnaires privés au capital social.(entre 15 et 49 % maximum)</li> </ul>

<sup>9</sup> Exception pour les régions dans le cadre du STRADET (loi NOTR et décret n°2016-807)

- Un EPF, une SEM, peuvent être actionnaires au sein du collège privé, aux côtés de la Banque des Territoires, CCI, les OLS, les établissements financiers, partenaires privés spécialistes d'une activité, etc...
- Opérations propres possibles. Filiales et prises de participations autorisées.
- Engagement financier plus important des collectivités.
- Temporalité entre la tenue des conseils d'administration et les décisions d'investissement à bien articuler
- Contrainte de pouvoir adjudicateur: obligation (sauf exception à bien analyser et justifier) d'agir dans le cadre des règles de la commande publique.
- Une SEM ne peut être une société holding, elle doit avoir une activité propre

Les deux voies de production ou d'acquisition d'un actif : portage en direct ou passage par une société de projet avec l'exploitant

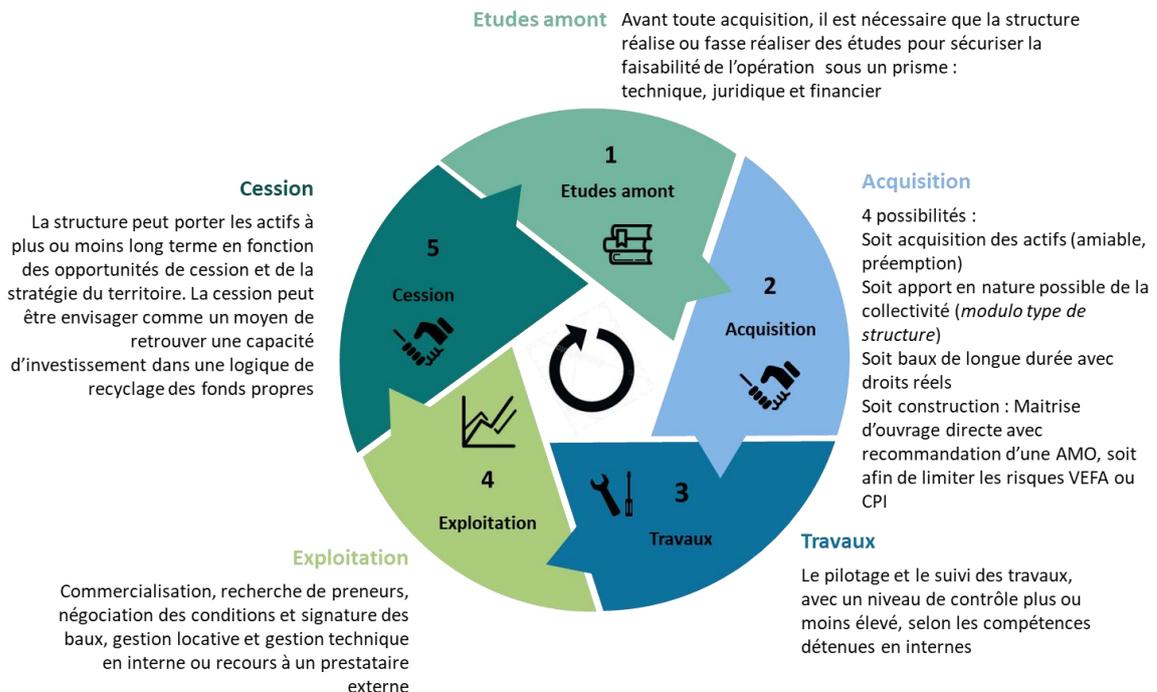


## C/ Bâtir et conforter un modèle économique pérenne

Le modèle économique d'une société patrimoniale est absolument central pour atteindre les objectifs fixés par ses actionnaires. En effet, l'outil patrimonial acquiert plusieurs actifs et sa gouvernance doit veiller, non seulement à la faisabilité de chacune des opérations, mais également à l'équilibre financier global de la structure. Ce modèle économique doit être défini en amont de la création de la société patrimoniale.

### 1) La caractérisation des actifs et l'analyse multicritères et des risques de chaque opération

La première étape consiste à établir une revue exhaustive des projets potentiellement portés par la société patrimoniale. Cette revue doit permettre de quantifier les investissements nécessaires à l'acquisition de chaque actif puis d'estimer le montant d'investissement global. Cette revue, actif par actif, est établie selon le fonctionnement d'un outil patrimonial, représenté sous les 5 grandes étapes de son cycle d'acquisition par le schéma ci-dessous



On peut noter que de l'ingénierie en amont des acquisitions est à prévoir afin de caractériser les actifs :

En investissement :

- Coût d'achat du foncier
- Etat du bâti si acquisition d'un bien existant et estimation du montant des travaux (réhabilitation ou construction)
- Faisabilité technique et juridique
- Structure financière de l'investissement (parts de fonds propres d'emprunts, recherche de subventions, etc.)
- Etc...

Puis d'identifier et de quantifier les risques associés à chaque projet en investissement et en exploitation

- Maîtrise des coûts d'investissement

- Risque de financement (non-obtention d'une subvention, difficultés à obtenir des financements bancaires)
- Identification et nature des preneurs
- Loyers perçus et type de bail pour sécuriser les recettes
- Risques d'impayés et/ ou de vacance (monolocataire ou plusieurs preneurs)
- Qualité de la Gestion locative
- Compétence pour la Commercialisation
- Qualité environnementale
- Etc...,

afin de dresser un plan à moyen terme (PMT) en bilan et en exploitation pour chaque opération et en cumulé pour la société, permettant de s'assurer de la viabilité des projets et de la structure, notamment de sa capacité à rembourser ses emprunts, et d'assurer une exploitation bénéficiaire à moyen terme.

Cette approche est menée grâce à une **matrice d'analyse multicritères et des risques**. Cette analyse permet à la société patrimoniale de statuer sur l'opportunité ou non de réaliser le projet associé sur des critères communs à chacun d'entre eux. Cette matrice commune à chaque opération est alimentée par les études menées pour qualifier les actifs et projets et sert d'outil de référence aux instances de décisions de la société patrimoniale, conseil d'administration (ou autre dans une SAS).



### Le comité d'engagement (ou comité technique)

En termes de gouvernance, la mise en place d'un comité technique, appelé parfois comité d'engagement, a une très grande importance. Un tel comité **n'est pas une instance de décision**, rôle qui revient au conseil d'administration dans une SEM ou à la collectivité des associés dans une SAS. Il a une mission purement analytique et consultative, c'est-à-dire neutre et indépendante, de mesure des risques et des performances des opérations et de l'état général de la société. Il prépare ainsi les décisions du conseil d'administration (ou autre instance décisionnaire dans une SAS) dans les meilleures conditions d'information et d'évaluation.

Les personnes appelées à faire partie du comité technique sont identifiées sur le fondement de leur compétence technique ; le comité n'est pas une duplication du conseil d'administration dans lequel les collectivités sont représentées par des élus.

Il peut être proposé de faire entrer dans la composition du comité technique des personnalités qualifiées en dehors des actionnaires.

La matrice d'analyse multicritère et des risques tient compte de la typologie de projets étudiée, du territoire et des objectifs poursuivis par la société patrimoniale. Les critères suivants sont les plus communs :

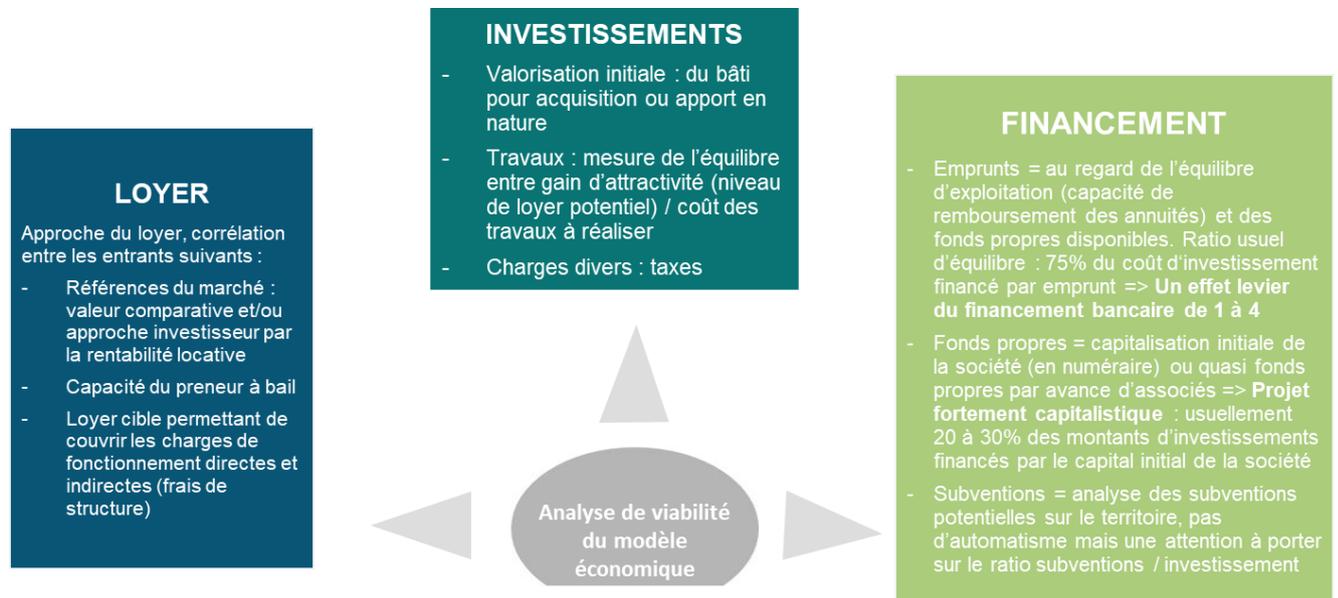
#### Politique publique

- Plus-value pour le territoire
- Insertion dans une stratégie commune, notamment de qualité environnementale et de développement durable
- Effet levier
- Emplois créés ou maintenus

<b>Modalité d'acquisition foncière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Actif sous maîtrise publique, privée ou d'un partenaire</li> <li>■ Etat de la propriété (copropriété, plein propriété, division en volumes)</li> </ul>
<b>Maturité du projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Etudes réalisées</li> <li>■ Etudes complémentaire à mener</li> <li>■ Produit identifié</li> <li>■ Preneur(s) identifié(s)</li> </ul>
<b>Investissements et financements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coût d'entrée (achat)</li> <li>■ Coût travaux intégrant les objectifs de qualité environnementale</li> <li>■ Montant total de l'investissement</li> <li>■ Fonds propres</li> <li>■ Dette (comptes courants d'associés, emprunts)</li> <li>■ Subventions mobilisables</li> <li>■ Modalités de la maîtrise d'ouvrage (directe, CPI, VEFA, AMO...)</li> </ul>
<b>Montage opérationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Co-investissement possible ou non</li> <li>■ Recours à une filiale-projet ou portage en direct</li> </ul>
<b>Hypothèses économiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Valeur locative de marché/ Valeur locative visée</li> <li>■ Taux d'impayés</li> <li>■ Taux de vacance</li> <li>■ Pré commercialisation</li> <li>■ Taux de Rendement Locatif (TRL)</li> <li>■ Taux de Rentabilité Interne du projet</li> </ul>
<b>Commercialité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Charges preneurs (électricité, chauffage)</li> <li>■ Concurrence sur le territoire</li> <li>■ Desserte, aménités</li> <li>■ Services</li> <li>■ Type de bail locatif</li> </ul>
<b>Coûts d'exploitation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Charges de commercialisation (ETP interne ou prestataire)</li> <li>■ Entretien</li> <li>■ Taxe foncière</li> <li>■ Assurance</li> </ul>
<b>Impact sur l'activité globale de la société</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Durée d'amortissement de l'investissement</li> <li>■ Durée de détention (revente à échéance courte ou longue)</li> <li>■ Contribution à l'équilibre économique de la société (effet de péréquation entre les actifs) = impact sur le Taux de Rentabilité Interne de la société</li> <li>■ Publicité : caractère emblématique pour le territoire</li> </ul>

D'autres critères sont à identifier en fonction des projets portés : classement du bâti ou risques archéologiques dans le cas de portage d'un bien à forte valeur historique ou architecturale, risques de pollution dans le cas de portage de friches industrielles, etc...

Ces critères sont donc à apprécier en fonction de chaque projet : les caractéristiques des actifs et les modèles économiques associés. Dans le cadre de la **modélisation économique** d'une société patrimoniale avant sa création, cet exercice peut être effectué pour tout ou partie à partir de projets-types, en modélisant ces différents paramètres en fonction de grandes familles d'actifs et de leurs marchés associés sur le territoire.



## S'inscrire dans une démarche de développement durable

La société devra intégrer tout au long du montage les objectifs de qualité environnementale et de développement durable, à préciser selon le type d'actif (neuf, réhabilité, tertiaire, locaux d'activité, centres commerciaux, commerces en pied d'immeuble, etc.....). Dans tous les cas, l'objectif sera de s'inscrire dans une démarche de qualité environnementale, avec l'obtention de label HQE plus ou moins exigeant selon l'actif, ou d'autres label type BREEAM Very good ou LEED SILVER.

Ensuite, différents axes de performance pourront être identifiés, avec des niveaux d'exigence plus ou moins ambitieux selon les projets et la volonté des actionnaires, tels que :

- Réduire les émissions de gaz à effet de serre afin de s'inscrire dans la trajectoire climat
- Favoriser les bâtiment résilient au regard du changement climatique
- Favoriser les bâtiments limitant les impacts sur les ressources et sur la biodiversité
- Etc...

Par ailleurs, les baux locatifs pourront aussi comporter une annexe environnementale (relevés de consommation, etc...)

Il conviendra donc que les sociétés patrimoniales prévoient leurs interventions dans le cadre de ces objectifs, qui pourront d'ailleurs être inscrits dans le pacte d'actionnaires comme principe d'intervention.



## Un exemple de performance environnementale : le data valley campus de la SAS patrimoniale Occitanie (filiale de la SEM ARAC)

Situé à Labège, aux portes de Toulouse, le quartier Enova s'étend sur 282 ha. Sa conception repose sur un modèle inédit : le circuit court de l'innovation. Il associe usagers et habitants pour répondre aux nouveaux modes de vie. Bien plus qu'un schéma d'aménagement urbain, Enova a été imaginé comme un projet global au service du développement économique et du mieux vivre ensemble.

Au sein de ce quartier, l'ARAC développe un projet d'espaces dédiés aux entreprises et aux start-ups. Construit par l'ARAC Occitanie, les locaux seront mis en location par la SAS Patrimoniaire Occitanie, filiale de l'agence.

**Le projet :** Construction d'un bâtiment 100% connecté de 20 000 m<sup>2</sup> sur 6 étages, composés :

- d'espaces de bureaux et de co-working,
- d'une agora modulable,
- de lieux de formation,
- d'espaces de réunions et d'échanges.

Le projet se veut à l'image de la multiplicité des activités qui l'habitent : mouvant, adaptable, évolutif, accompagnant la vie des startups qui s'y développent. Témoin des engagements environnementaux, les travaux sont réalisés avec un **objectif de labellisation E+C, avec un niveau attendu E2C1.**

Montant de l'opération : **42 M€ TDC**

Démarrage des travaux : **février 2021**

Date de livraison : **août 2023**

Client : **SAS Patrimoniaire Occitanie**

Mode d'intervention : **Opération en propre**

Maîtrise d'oeuvre : **Jean-Paul Viguié et Associés**

## 2) La consolidation du modèle économique

L'agrégation de la revue de projet et de leurs caractérisations permet d'établir un montant d'investissement total pour la société patrimoniale. Il est usuellement établi sur les premières années d'existence de la structure, qui correspondent à une vague d'acquisition ou de production (exemple : pour un portefeuille de 10 projets, les opérations peuvent être répartis sur 5 ans, soit 2 acquisitions par an).



### Définir la durée de portage des actifs

La durée de portage est structurante :

- Elle permet de trouver le bon équilibre entre une durée trop courte qui obligerait à un financement trop court, et donc des remboursements d'emprunts trop élevés, et une durée trop longue nécessitant des financements longs et difficiles à trouver, et réduisant la possibilité de cession de l'actif
- Elle permet en lien avec le montant de l'investissement (acquisition, construction, réhabilitation, etc...) de déterminer les montants de loyers appliqués aux occupants des locaux économiques.
- Elle constitue une sécurité de gestion en dissuadant l'acquisition d'actifs dont les coûts de réhabilitation seraient tels qu'ils resteraient dans le patrimoine de la foncière sur du trop long terme.
- Rappel : plus le portage initial d'un actif est étalé dans le temps plus le risque financier associé est élevé (impayés, travaux de remise aux normes, etc.)
- **Nota : afin de maîtriser au mieux les risques, la durée de portage « standard » devrait être positionnée. Afin de ne pas se retrouver avec des actifs dont le coût impliquerait un portage à long terme du risque économique, une durée correspondant aux pratiques locales devra être trouvée, quitte à prévoir des dérogations dans des cas spécifiques répondant aux enjeux de la politique publique.**

Le montant d'investissement total n'est pas financé par les seuls capitaux apportés par les actionnaires de la société patrimoniale. Au contraire, le recours à l'emprunt peut être majoritaire dans le financement des investissements. C'est pourquoi il est utile de compter **une ou plusieurs banques** parmi ses actionnaires, afin de négocier avec des partenaires privilégiés un recours à l'emprunt soutenable pour la structure.

Ce montant d'investissement total sert à fixer un montant de capitaux au démarrage de la structure qui constitueront les **fonds propres** de la société patrimoniale. En plus des fonds propres, des **comptes courants d'associés** (CCA) peuvent être apportés par les actionnaires « pari passu » ou asymétriques : ce sont des avances numéraires ouvrant le droit aux apporteurs au versement d'intérêts dont une partie sont fiscalement déductibles et sont considérés comme des « quasi-fonds-propres ».



## Pour les collectivités, un apport en comptes courants encadré

L'apport en compte courant d'associés ne peut être consenti par les collectivités territoriales et leurs groupements actionnaires pour une durée supérieure à **deux ans**, éventuellement renouvelable **une fois**. Au terme de cette période, l'apport est remboursé ou transformé en **augmentation de capital**. Aucune nouvelle avance ne peut être accordée par une même collectivité ou un même groupement avant que la précédente n'ait été remboursée ou incorporée au capital. Une avance ne peut avoir pour objet de rembourser une autre avance.

L. 1522-2 du Code Général des Collectivités Territoriales

A partir du montant d'investissement total, et de la proportion de fonds propres à apporter (capitalisation de la société patrimoniale), le phasage d'acquisition des actifs permet de bâtir un **plan d'affaires** de la société patrimoniale exposant les conditions de soutenabilité de la structure :

- Ressources humaines (missions internalisées ou recours à des prestataires)
- Les équilibres économiques à court et moyen terme
- Le cadencement des opérations et la durée de détention des actifs
- La performance financière du modèle économique

Le plan d'affaires prévisionnel constitue donc un document fondamental et fondateur du projet. Il ne doit pas être pris comme un simple passage obligé, car il synthétise les perspectives de développement, les engagements des partenaires, et les conditions de réussite financière de la société.



## Le principe de péréquation entre actifs

Au sein du portefeuille, des actifs les plus rentables peuvent venir compenser ceux dont la rentabilité est la plus fragile dans une **logique de péréquation des loyers**. Il y a donc un arbitrage constant et itératif à effectuer entre le modèle économique de l'actif seul, et la soutenabilité financière pour la société patrimoniale dans son ensemble. Une petite structure qui n'a que quelques opérations peuvent vite être déstabilisée par une seule opération aux équilibres dégradés.



## L'intégration des partenaires privés

Les sociétés patrimoniales d'économie mixte permettent l'intégration à leur actionnariat de plusieurs **typologies de partenaires** privés. En plus d'offrir l'avantage de compter les différents maillons de la chaîne de valeurs du développement économique parmi son actionnariat, l'ouverture à des **partenariats public-privé diversifiés peut garantir** une efficacité décuplée de la stratégie :

### Les financiers (banques)

Les banques actionnaires d'une société patrimoniale permettent de négocier un recours à l'emprunt dans des modalités privilégiées. On peut distinguer les prises de participations très minoritaires (inférieures à 2% du capital), dans une optique commerciale, et des partenariats plus marqués dans des logiques de développement stratégiques de leurs activités.

### Les institutionnels (CCI)

Les chambres consulaires ont une bonne connaissance du marché, des besoins locaux et des futurs partenaires (locataires). Elles sont par ailleurs à intégrer au titre de leurs missions de développement économique.

### La Banque des Territoires

Bien qu'étant actionnaire public, la BDT fait partie du collège « privé » dans les SEM, en ce sens qu'elle n'est pas une collectivité locale. A ceci s'ajoute 3 grands atouts :

- Bonne connaissance des collectivités locales et du territoire
- Apport de compétence et de vigilance dans la gouvernance et les montages financiers
- Apporteur de fonds propres et quasi-fonds propres pour accompagner le développement des structures, et de financement quand les projets se situent dans des géographies de programmes nationaux (renouvellement urbain, action cœur de ville, etc...)

### Les entreprises locales

Afin de maximiser l'effet levier poursuivi par les sociétés patrimoniales, des entreprises locales peuvent constituer des partenaires de choix. La société patrimoniale peut constituer des Sociétés Civiles Immobilières (SCI) avec des porteurs de projet, futurs preneurs des locaux et les rachetant à terme.

## D/ La valeur ajoutée d'une gouvernance impliquée

La formalisation de l'actionariat passe par la constitution d'un dossier investisseur qui permettra à la collectivité ou à l'opérateur de présenter la démarche aux parties prenantes pressenties. Ce dossier devra comprendre les éléments suivants :

- L'objet de la société patrimoniale, son positionnement et son modèle d'intervention ;
- Le plan d'affaires identifié et le modèle économique associé ;
- Les critères d'acquisition d'actifs foncier et/ou immobilier ;
- La gestion des ressources humaines ;
- La capitalisation et le plan de financement.

Sur cette base pourra être réalisé un tour de table financier qui devrait aboutir à :

- La validation du niveau de capitalisation,
- La définition de l'actionariat définitif et la répartition du capital entre les actionnaires,
- La définition de l'objet social et des statuts en tenant compte des compétences des actionnaires,
- La mise en place d'un pacte d'actionnaires.

Le **pacte d'actionnaires** est le « contrat de mariage » des actionnaires. Il vise à décrire principalement :

- Les **raisons** qui ont amené les parties prenantes à s'associer, leurs intérêts communs et les objectifs qu'elles visent ensemble, exprimant ainsi leur affectio societatis,
- Les **moyens**, notamment financiers, qu'elles apportent à la société,
- La **gouvernance** et l'**organisation** de la prise de décision, en précisant les pouvoirs du conseil d'administration et ses méthodes de travail, avec notamment l'institution de comités techniques pour l'instruction des dossiers, la définition des critères de sélection des opérations, et les règles de gestion des activités,
- Les **objectifs de rentabilité** et de rémunération des capitaux,
- Les **conditions de liquidité** des titres et de sortie des actionnaires du tour de table, dès lors que leurs objectifs initiaux sont atteints ou en cas de mésentente entre les associés.
- Le plan d'affaires élaboré et traduisant la stratégie de la société sera annexé au pacte d'actionnaires. Ce sera la feuille de route du Directeur Général de la société.

Le pacte d'actionnaires devra inclure des **critères en matière de RSE**. Ces critères peuvent concerner des incitations à la mise en place d'une charte de développement durable, des normes environnementales sur les bâtiments ou encore des indicateurs extra-financiers de développement des territoires (taux de vacance, surfaces totales portées, évolutions des chiffres d'affaires des activités économiques sur le territoire, nombre d'emplois créés, nombre d'actifs réhabilités, données sur la dépollution, ...).

Une fois tous les documents stabilisés et les décisions des futurs actionnaires prises par leurs instances, Les démarches administratives pourront être entreprises : ouverture du compte de dépôt du capital, ordre du jour et convocation à la première assemblée générale..., versement des fonds, signature des pactes et statuts, dépôt au greffe du tribunal de commerce, immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés

## E/ L'importance du pilotage financier et opérationnel

La réalisation du plan d'affaire initial avec l'acquisition et l'exploitation des actifs ciblés ne signifie pas l'arrêt de la réflexion pour une société patrimoniale. Bien au contraire, en tant qu'outil de son territoire, la **prospection et la réflexion stratégique** sont au cœur de la fonction d'une société patrimoniale.

A ce titre, le **Plan d'affaires, ou Plan à Moyen Terme (PMT)** est un outil de pilotage stratégique servant à se projeter à une échéance de 5 à 10 ans. Les besoins d'un territoire peuvent évoluer, de nouveaux marchés peuvent se créer et d'autres sont susceptibles de nécessiter une intervention de l'outil, des

opportunités peuvent disparaître Le Plan d'affaires doit être actualisé tous les ans, et il doit être révisé et à nouveau nourri par de nouvelles opérations environ tous les 5 ans.

Le PMT est une étude dont la société patrimoniale est maître d'ouvrage, elle peut répondre aux enjeux suivants :

- Approfondir les axes de positionnement identifiés par les collectivités actionnaires (champs d'actions, typologies d'actifs, offres à produire)
- Traduire ces axes de développement en termes d'opérations, les consolider avec l'analyse des opérations existantes pour définir un plan d'affaires consolidé et actualisé de la société
- Dédire du business plan obtenu les moyens associés, en termes de fonds propres pour le développement de ces projets mais également d'organisation juridique des outils et de gouvernance
- Consolider la nouvelle organisation juridique et financière éventuellement retenue (recapitalisation) et présenter les modalités opérationnelles de mise en dynamique du plan d'évolution stratégique à moyen terme

Ce type d'étude prend son sens à condition d'être régulièrement actualisée, sa mise en œuvre est l'occasion de réunir l'ensemble des partenaires en proposant une temporalité de réflexion propre à dépasser la simple application du plan d'affaire initial.



### Focus : internaliser ou externaliser les compétences ?

Une structure de portage d'immobilier doit assumer trois types de gestion, au-delà de l'investissement :

- La gestion locative, c'est-à-dire la gestion de la commercialisation des biens mis à bail et des rapports avec les locataires (ex. : facturation)
- La gestion technique, c'est-à-dire la gestion et l'entretien courant du patrimoine immobilier (ex. : remplacement d'équipement défectueux)
- La gestion administrative, c'est-à-dire de la gestion de la structure elle-même, de ses moyens et de son fonctionnement interne (ex. : tenue des AG)

Il faut donc adapter les compétences et le dimensionnement du personnel au(x) projet(s), les ressources humaines peuvent être :

- Internes : recrutement d'un ou plusieurs ETP employé par la société patrimoniale
- Externalisées via des prestations de services avec mise en concurrence si la société patrimoniale est un pouvoir adjudicateur :
  - Dans le cas d'un contrat de sous-traitance, recours à une entreprise extérieure qui exécute, sous sa propre responsabilité, une opération précise et ponctuelle qui nécessite un savoir-faire spécifique, moyennant une rémunération forfaitaire et globale, dans un but lucratif. Le sous-traitant doit conserver le pouvoir de direction et de contrôle sur son personnel, sur le matériel employé et sur la réalisation et le suivi de l'opération.
  - Dans le cas du prêt de main-d'œuvre (Mise à disposition), recours à du personnel appartenant à une entreprise extérieure qui exécutera une mission sous la responsabilité de la structure patrimoniale, moyennant une rémunération horaire, et ce sans but lucratif. La société patrimoniale assume le pouvoir de direction et de contrôle sur ce personnel, sur le matériel employé et sur la réalisation et le suivi de la mission. Le prêt de main-d'œuvre n'a pas de but lucratif parce que l'entreprise à laquelle il est fait appel n'a pas l'intention de réaliser un profit, un

bénéfice ou un gain pécuniaire. La facturation de l'entreprise extérieure doit uniquement intégrer les coûts suivants :

- Salaires, primes et avantages directs ;
  - Congés payés afférents à la période de mise à disposition ;
  - Taxes et charges sociales patronales ;
  - Remboursement de frais professionnels ;
  - Coût administratif de la gestion du poste (rédaction du bulletin de paie, etc.), pour un montant maximum de 3 % du total des coûts précédents.
- Mise en commun des compétences de plusieurs EPL d'un territoire au moyen d'un Groupement d'Intérêt Economique (GIE). Le GIE dispose d'un personnel propre par la voie du recrutement, d'un transfert conventionnel des contrats de travail par les sociétés membres du groupement ou par la mise à disposition de salariés d'un des membres. Cette solution est particulièrement adaptée aux groupements d'EPL et à la constitution d'une chaîne de valeurs sur le territoire.

Une EPL peut recourir à une solution mixte mêlant internalisation de compétences-clés et recours à l'externalisation.

# III/ La Banque des Territoires à vos côtés

Au service de votre projet

Nos territoires et leurs acteurs connaissent une transformation radicale. La Caisse des Dépôts a lancé, en mai 2018, la marque « Banque des Territoires » pour répondre à ces nouveaux enjeux de transformation et pour réduire les inégalités territoriales :

- En accompagnant les acteurs locaux dans l'élaboration et le déploiement de projets d'avenir innovants, audacieux et ambitieux ;
- En apportant des solutions sur mesure à ses clients, et notamment les collectivités locales et les EPL, de bout en bout de leur projet.

L'offre de la Banque des Territoires se décline en 3 types d'intervention : Conseiller, Financer, Opérer, au service de territoires plus connectés, plus attractifs, plus durables et plus inclusifs.



La Banque des Territoires possède de nombreux atouts et possibilités pour venir en soutien des collectivités :

- Partenaire historique des SEM depuis plus de 50 ans ;
- 20 ans d'expérience d'investissement dans les projets fonciers, leur développement, ou la gestion d'un portefeuille de participations ;
- Participation à la gouvernance de plus de 450 SEM et filiales de SEM ;
- Pluralité des solutions de financement (fonds propres, quasi-fonds propres, financement de projets avec société ad hoc, etc.) ;
- Connaissance des collectivités territoriales et de leurs problématiques ;
- Offre globale (ingénierie, investisseur / prêteur / bancaire) à destination des SEM et leurs filiales

A l'image de l'offre de la Banque des Territoires à destination des EPL, l'offre à destination des sociétés patrimoniales (SEM ou filiales de SEM) est une offre globale dont l'objectif est d'apporter des solutions sur l'ensemble de la chaîne de valeur des projets.

La Banque des territoires accompagne les collectivités et/ou les sociétés porteuses de projet en conseil (A), en financement (B), et en opérant (C). Ces trois phases sont précisées ci-après :

## A/ Conseiller

Besoin	Solution	Produit
<b>Monter en compétence et en expertise</b>	Territoires Conseils	<b>Service de renseignements téléphoniques juridiques et financiers : 0970 808 809</b> Pour les communes de moins de 20 000 habitants, les EPCI et les communes nouvelles sans limite de taille.
		<b>Formation/action/accompagnements méthodologiques dans les territoires</b> <i>Pour les communes &lt; 10 000 hab. et les EPCI</i>
<b>Favoriser l'émergence et la conception des projets</b>	Etudes d'aide à la décision, à l'expérimentation et à la définition des projets entrant dans les champs stratégiques de la Banque des Territoires *	Accompagnement à la qualification des besoins, alimentation en retours d'expériences et en documentations méthodologiques
		Possibilité de financement de prestations d'études et d'expertises
		Développement d'outils et de services numériques
		<b>Territoires d'industrie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Si besoin</b>, sous réserve de validation de la Banque des Territoires, <b>50% du financement de l'étude de la collectivité ou de l'opérateur retenu.</b></li> <li>• <b>Marché à bon de commande</b> pour les petites collectivités (100% du financement)</li> </ul>
Des territoires à enjeux avec des accompagnements spécifiques dans le cadre des programmes		<b>Action Cœur de ville</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cofinancement des études</b> aux côtés des collectivités locales ou autres partenaires, dans la limite de 50%</li> <li>• <b>expertise via un marché à bon de commande</b> - financement à 100% Banque des territoires) : expertise multithématique et méthodologique</li> </ul>
		<b>Petite Ville de Demain</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>co-financement des études thématiques, pré-opérationnelles et opérationnelles</b> à hauteur de 50% maximum (80 % en outre mer);</li> <li>• <b>financement à 100% d'assistances techniques destinés notamment aux territoires dont les projets sont moins avancés</b> afin de les aider à structurer leur projet de redynamisation et à sécuriser les différentes opérations (marché à bon de commande de la Banque des territoires)</li> </ul>
<b>Accompagner le pilotage de son entreprise</b>	Co-financement des PMT	Financer à 50 % les Plans stratégiques à Moyen Terme (3 à 5 ans) des SEM et filiales de SEM
	Boîte à outils pour la structuration d'une foncière de redynamisation.	Mise à disposition d'un <b>cahier des charges</b> standard décrivant l'ensemble des étapes à réaliser pour développer une stratégie d'investissement, en 3 phases : étude d'opportunité, étude de faisabilité / modélisation opérationnelle, juridique et financière, accompagnement à la mise en œuvre (cf annexes).

		<p><b>En 2021-2022</b> uniquement, financement exceptionnel de l'ingénierie opérationnelle nécessaire au renforcement des plans d'affaires des foncières :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cofinancement jusqu'à 80% des études opérationnelles portées par les foncières</li> <li>• Prise en charge à 100% des études de capacité architecturale portées par les communes de moins de 20.000 habitants pour des bâtiments à proposer aux foncières</li> </ul>
		<p>Appui complémentaire possible via le recours au marché à Bon de Commande de la SCET (6 jours max) piloté par le pôle EPL de la Banque des Territoires.</p>
<p><b>L'offre de la SCET, filiale de la Caisse des Dépôts</b></p>		<p>Sur consultation publique <b>études stratégiques et de faisabilité</b> dans une optique de valorisation des ressources et des outils</p>
<p><i>* : dispositions en cours d'évolution, se rapprocher de votre Direction Régionale</i></p>		

## La Banque des Territoires soutient la relance industrielle

La Banque des Territoires accompagne depuis son lancement en novembre 2018 le programme « **Territoires d'industrie** » qui vise à valoriser la reconquête industrielle de 146 territoires situés majoritairement dans des villes petites et moyennes et en zone rurale, en partant des projets territoriaux portés conjointement par les collectivités locales et des industriels.

A fin septembre, elle a d'ores et déjà **mobilisé près de 400 M€** en faveur de ce programme pour **une centaine de projets** et apporte sa contribution aux côtés de nombreux opérateurs (Ademe, Business France, Pole emploi et particulièrement Bpifrance).

Au sein du groupe Caisse des Dépôts, les offres de la Banque des Territoires sont complémentaires à celles de **Bpifrance: la Banque des Territoires finance le « contenant »** (aménagement, immobilier, grands réseaux, accès aux compétences via la formation...), **Bpifrance finance le « contenu »** (financement direct et accompagnement des entreprises industrielles et de leurs équipements).

**Partenaire historique de l'aménagement et du développement local**, la Banque des Territoires accompagne et finance l'environnement dans lequel s'installe un industriel: ingénierie auprès des acteurs locaux, investissement dans le foncier et l'immobilier industriel, mutation écologique des industries, réseaux numériques et de transport, financement des collectivités et des entreprises publiques locales, attractivité des villes moyennes et rurales, soutien à la formation professionnelle.

Afin **d'accélérer et d'amplifier le renouveau industriel** et de favoriser le rebond de l'industrie post crise sanitaire, **la Banque des Territoires a doublé sa mobilisation** en faveur du programme Territoires d'industrie pour un total de plus d'un milliard d'euros, soit 800 M€ de fonds propres auxquels s'ajoutent 250 M€ de prêts sur fonds d'épargne.

La Banque des Territoires consacre ces moyens dédiés à la relance industrielle au travers de quatre priorités sur l'ensemble du territoire national :

- i. Investir dans l'aménagement et l'immobilier industriel,
- ii. Accompagner la transition énergétique et environnementale de l'industrie,
- iii. Accompagner la mutation de la formation vers les métiers industriels,
- iv. Accompagner les stratégies industrielles territoriales (moyens d'ingénierie).

## B/ Financer

### 1) Investissement en fonds propres ou quasi-fonds propres

Besoin	Solution	Produit
<b>Conforter une structure existante</b>	Apport de fonds propres et quasi-fonds propres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer à l'augmentation de capital de SEM ou filiale de SEM qui se développent pour porter des projets d'immobilier locatif économique.</li> <li>• Intervention en quasi-fonds propres notamment en avances en compte courant d'associés pour accompagner la structuration financière. Avec possibilité               <ol style="list-style-type: none"> <li>1/ d'un apport asymétrique en quasi-fonds propres</li> <li>2/ en consolidé SEM et filiale, la possibilité de dépasser 50% des fonds propres.</li> </ol> </li> <li>• Possibilité également de prêts subordonnés, notamment pour les SPL</li> </ul>

<b>Créer une nouvelle structure</b>	Apport de fonds propres et quasi-fonds propres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissements minoritaires au capital de sociétés de projet, de nouvelles SEM et filiales de SEM,).</li> <li>• Intervention en quasi-fonds propres notamment en avances en compte courant d'associés pour accompagner la structuration financière. Avec possibilité             <ol style="list-style-type: none"> <li>1/ d'un apport asymétrique en quasi-fonds propres</li> <li>2/ en consolidé SEM et filiale, la possibilité de dépasser 50% des fonds propres.</li> </ol> </li> <li>• Possibilité également de prêts subordonnés, notamment pour les SPL</li> </ul>
<b>Couvrir un besoin d'investissement sur un projet</b>	Apport de fonds propres et quasi-fonds propres	Investissement direct dans les sociétés qui portent les projets, sociétés filiales de SEM ou de SAS patrimoniales

### La doctrine d'investissement de la Banque des Territoires dans les EPL

Les projets de foncières doivent respecter un certain nombre de **fondamentaux financiers** qui sont indispensables à la réussite du projet :

- Une nécessité de gestion de portefeuille optimisée :
  - Établir une stratégie de gestion du portefeuille dans la durée, dont la possibilité de céder des actifs avant leur fin de vie économique ;
  - Maximiser l'effet de levier au sein de chaque société de projets ;
  - Préciser la politique d'investissement sur les différents types d'immobiliers.
  
- Une rentabilité de long terme :
  - Un plan d'affaires adossé à un vivier de projets pour les premières années, à une étude de marché convaincante, et à une stratégie de sourcing / développement ;
  - Un budget prévisionnel de la SEM (et/ou de la filiale) qui prend bien en compte tous les coûts ;
  - Objectif de rendement annuel, pour préserver une rentabilité des fonds investis.
  
- Une capitalisation adaptée de la SEM et/ou de la filiale :
  - Versement des fonds propres au fur et à mesure des décisions d'investissements effectives ;
  - Sortie de la BDT de la SEM ou filiale de SEM en cas d'absence d'investissement pendant plusieurs années.

L'atteinte de ces objectifs s'articule avec le financement des projets prêts court et moyen terme des EPL et des filiales d'EPL exposé supra. Cela répond à la logique propre à l'économie mixte, fondée sur un principe d'investissement de long terme, valorisé à la sortie.

## 2) Solutions bancaires, et Prêts Règlementés

	Solution	Produit
<b>Financer des besoins de trésorerie liés à ses opérations</b>	Engagements bancaires court-terme	<b>Découvert (12 mois)</b>
		<b>Prêt de trésorerie 12-36 mois</b> (démarrage d'opérations ou consolidation de découvert) sur les opérations non éligibles aux prêts réglementés
		<b>Convention de partenariat regroupant l'offre bancaire complète</b>
<b>Lever de la dette pour financer ses projets ou développer son entreprise</b>	Prêts bancaires moyen terme	<b>Prêt bancaire 3 à 7 ans</b> sur les opérations <b>non éligibles</b> aux prêts réglementés
	Prêts moyen et long-terme quartiers en PNRU, Action Cœur de Ville et petites villes de demain	TLA + 0,6% ; selon les projets un financement de 5 à 30 ans ; quotité 100% (cf détail tableau ci-dessous)
	Prêts en quartier en veille active	<b>TLA + 1%</b> ; selon les projets un financement de 5 à 30 ans ; quotité 100% (cf détail tableau ci-dessous)

## Notre offre de prêt pour les quartiers en politique de la ville

BANQUE des TERRITOIRES		Emprunteurs éligibles	Projets éligibles	Caractéristiques financières	Eligibilité ressource BEI
	<b>PRU-AM</b> Prêt Renouvellement Urbain – Aménagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toute personne morale publique ou privée réalisant un projet éligible en tant que maître d'ouvrage.</li> <li>Toute personne publique en tant que cofinancier à travers l'apport de subventions à un projet éligible.</li> </ul>	Toutes opérations qui concourent à la requalification territoriale : <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipements publics</li> <li>Infrastructures et aménagements urbains</li> <li>Bâtiments tertiaires privés contribuant à la revitalisation économique du quartier (commerces, bureaux, etc.) ;</li> <li>Portage foncier dans le cadre de projets d'aménagement ;</li> <li>Logements privés, sous certaines conditions et après accord du siège</li> <li>Subventions accordées à un projet éligible, tel que listé ci-dessus.</li> </ul> → Voir détail complet dans les notes d'instruction	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarification :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>TLA + 0,60% ou inflation selon barème mensuel</li> <li>TF BEI (selon barème mensuel), sous conditions</li> </ul> </li> <li>Durée d'amortissement de 5 à 30 ans</li> <li>Quotité 100% (sauf exceptions, voir détail dans la NI)</li> </ul>	Oui, <u>uniquement</u> si le projet respecte au moins 1 des 6 critères TEE suivants : <ol style="list-style-type: none"> <li>Rénovation énergétique des bâtiments ;</li> <li>Energies renouvelables ;</li> <li>Mobilité douce et décarbonée ;</li> <li>Préservation de la biodiversité et adaptation au changement climatique ;</li> <li>Préservation de l'environnement et lutte contre la pollution ;</li> <li>Circuits courts et la transition alimentaire.</li> </ol>
	<b>PPU</b> Prêt Projet Urbain (PPU)				
	<b>PRU-ACV</b> Prêt Renouvellement Urbain - Action Cœur de Ville				
	<b>PRU-PVD</b> Prêt Renouvellement Urbain – Petites Villes de Demain				
BANQUE des TERRITOIRES		<b>Conditionnalités</b>			
	<b>PRU-AM</b> Prêt Renouvellement Urbain – Aménagement	<b>QPV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les projets – hors logement social – doivent être situés dans les quartiers prioritaires de la politique de ville, tels que définis à l'article 5 de la loi n° 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine.</li> <li>Il peut également financer, le cas échéant, des équipements publics situés en « quartier vécu », dès lors que ces équipements sont identifiés en tant que tels dans les contrats de ville prévus à l'article 6 de cette même loi</li> <li>Il peut également financer des opérations programmées pour les quartiers du programme national de rénovation des quartiers anciens (PNRQAD).</li> </ul>		
	<b>PPU</b> Prêt Projet Urbain (PPU)	<b>QVA</b>	Les opérations doivent être situées dans des « quartiers placés en dispositif de veille active » prévus à l'article 13 de la loi n°2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine.		
	<b>PRU-ACV</b> Prêt Renouvellement Urbain - Action Cœur de Ville	<b>ORT + ACV</b>	Les projets doivent être situés dans une opération de revitalisation de territoire (ORT) telle que définie par la loi ELAN, et dans les communes ou EPCI sélectionnés dans le cadre du Programme « Action Cœur de ville ». <b>Attention :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La convention ORT devient l'unique pièce justificative obligatoire et conditionne l'éligibilité du projet.</li> <li>La convention locale ACV n'est plus une pièce justificative obligatoire.</li> </ul>		
	<b>PRU-PVD</b> Prêt Renouvellement Urbain – Petites Villes de Demain	<b>ORT + PVD</b>	Les projets doivent être situés dans une opération de revitalisation de territoire (ORT) telle que définie par la loi ELAN, et dans les communes ou EPCI sélectionnés dans le cadre du Programme « Petites Villes de Demain ».  La convention ORT est une pièce justificative obligatoire et conditionne l'éligibilité du projet.		

## Notre offre de prêt pour le tourisme

Le Prêt Relance Tourisme (**PRT**) permet de financer les projets de long terme lié au **secteur du tourisme**.

- Les projets doivent concourir à l'amélioration de l'offre touristique locale et **renforcer l'attractivité du territoire à l'attention des non-résidents**, La localisation du projet dans une zone touristique est donc importante mais non suffisante.
- Les emprunteurs éligibles sont :
  - **Les emprunteurs « publics classiques »** éligibles aux prêts au secteur public local de la Banque des Territoires
  - Mais aussi à titre exceptionnel, **les opérateurs privés** dont les SEM agissant pour compte propre.
- Une attention particulière est portée à l'équilibre économique du projet et l'apport de fonds propres par le porteur de projet.

### Caractéristiques financières principales :

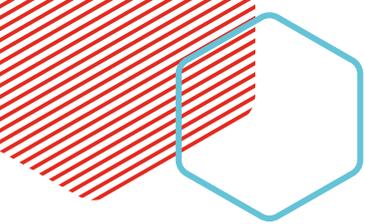
- TLA + 0,6%
- Durée de maturité : 25 à 50 ans
- Quotité :
  - Règle de base : 100% du besoin d'emprunt jusqu'à 5 M€ et 50% lorsque le besoin de financement est strictement supérieur à 5 M€
  - Si le projet financé concourt à au moins à un critère TEE Banque des Territoires : 100%

### A noter :

- Seules les opérations correspondant à des immobilisations lourdes sont éligibles. Les actifs incorporels tels que les acquisitions de fonds de commerce ne sont pas éligibles, ni les dépenses correspondant à l'exploitation courante d'une activité (entretiens et gros entretien)
- Les emprunteurs privés devront fournir une garantie publique à hauteur d'au moins 50 % du montant du prêt et fournir pour le solde une garantie bancaire sur la durée du prêt ;
- Les projets touristiques ne sont pas finançables par de la ressource à taux fixe mêmes s'ils remplissent un ou plusieurs critères TEE.

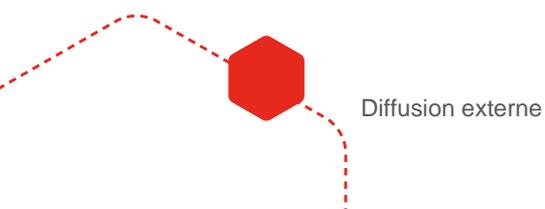
## C/ Opérer

Besoin	Solution	Produit
<b>Un partenariat de long terme</b>	Participation active de la Banque des territoires à la gouvernance de la société aux côtés des collectivités	<b>Pacte d'actionnaires</b> adapté aux spécificités des SEM ou filiales de SEM et adapté aux partenariats locaux
<b>Gérer mes opérations bancaires</b>	Services bancaires	<b>Tenue de compte avec accès à la banque en ligne</b>
		<b>Gestion des opérations de virements et prélèvements</b>
		<b>Solutions de paiement et d'encaissement</b> (dont paiement des loyers) : Terminal de paiement électronique, paiement en ligne, automate.
		<b>Convention de partenariat</b> regroupant l'offre bancaire complète
<b>Sécuriser mes opérations</b>	Outils de sécurisation bancaire	<b>Caution bancaire,</b>
		<b>Compte séquestre</b>
		<b>Consignations</b> : sécurisation d'opérations d'aménagement du territoire (expropriation, préemption), sécurisation des projets (garantie financière)
		<b>Fiducies</b> : sécurisation d'opérations de restructuration, de financements de projets, de financements bancaires ; portage de biens immobiliers ; garantie de fonds de tiers.
<b>Gérer ma dette</b>	Conseil financier et réaménagement de la dette	Possibilité de <b>réaménagement</b> des prêts souscrits auprès de la Banque des territoires (durée, taux, échéances indexation, versements, etc.
<b>Des solutions clés en main pour m'accompagner dans la gestion de mon entreprise</b>	Une offre de la SCET, filiale de la Caisse des Dépôts	Sur consultation publique : <b>accompagnement dans la mise en œuvre et la gestion des entreprises</b> : gestion d'actifs / formation des équipes dirigeantes / gestion des contrats /actualisation des PMT/appui juridique/ etc.



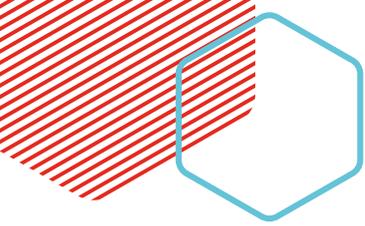
# REMERCIEMENTS

A l'initiative de la Banque des Territoires, le présent guide est issu du travail du cabinet prestataire SCET en coopération étroite avec la Fédération des Entreprises publiques locales (FedEpl), notamment par la transmission de ses données et conclusions des travaux de Veille et Prospective, accompagnés par les témoignages d'Entreprises Publiques Locales et filiales de Sociétés d'Economie Mixte.



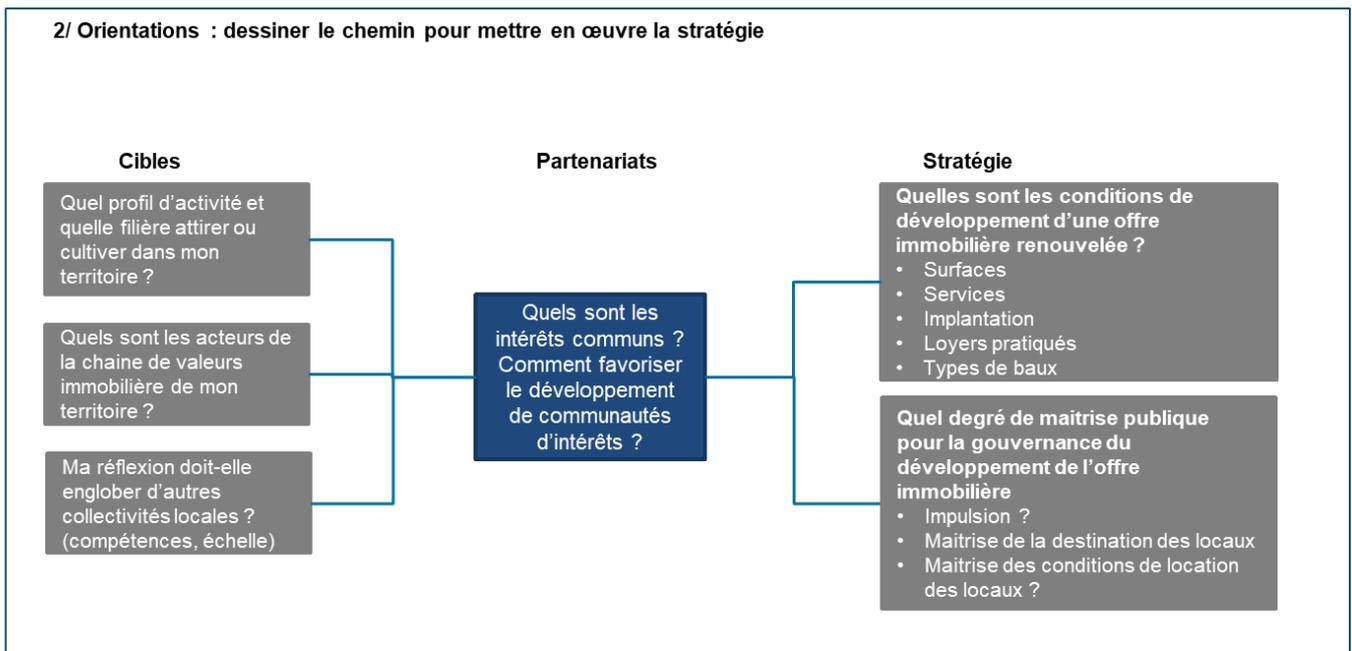
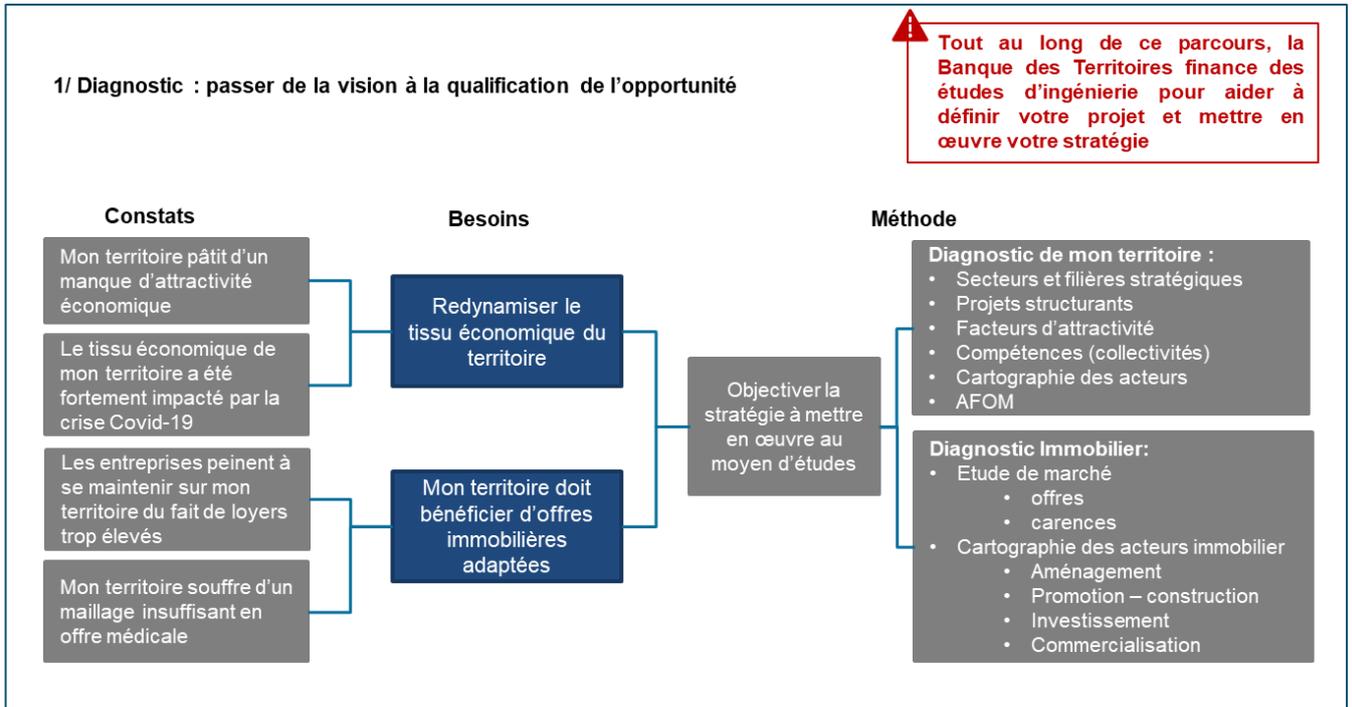
# Annexes

- **1/Parcours de création d'une société patrimoniale**
- **2/Modèle de cCahier des charges pour une mission d'appui à la création d'une société patrimoniale**
- **3/Modèle de Cahier des charges pour une mission d'appui à la formalisation du Plan de développement à Moyen Terme (PMT**

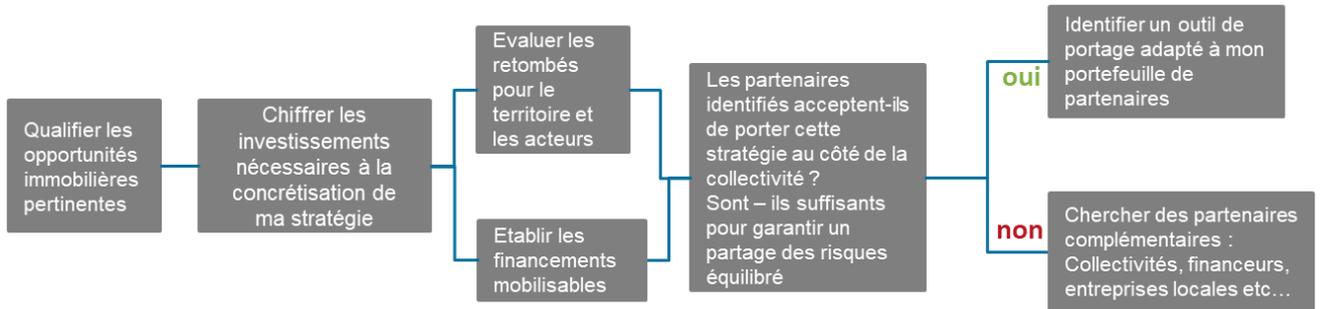


# 1/Parcours de creation d'une société patrimoniale

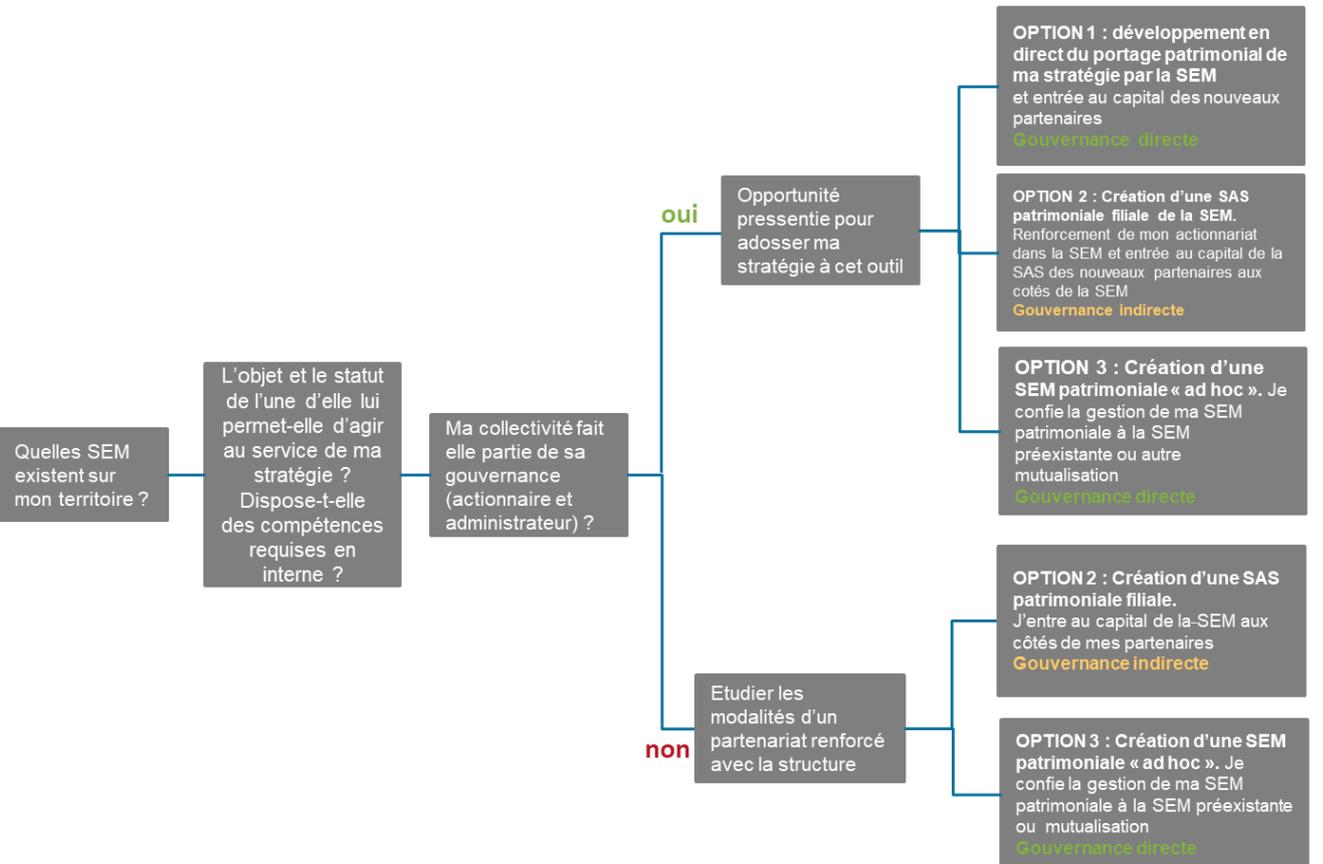
Les schémas ci-dessous synthétisent les grandes questions à se poser et les critères à prendre en compte lors de la creation d'une société patrimoniale. Ils constituent un outil à destination des collectivités territoriales, mais ne sauraient se substituer à un accompagnement en ingénierie approfondi.

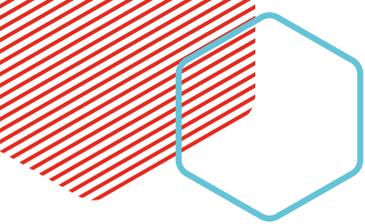


### 3/ Modèle économique : vérifier la faisabilité, rechercher la soutenabilité de la stratégie



### 4/ Outils : identifier les outils les plus adaptés pour concrétiser la stratégie





## 2/Modèle de cahier des charges pour une mission d'appui à la création d'une société patrimoniale

**LOGO  
+ DENOMINATION**

**APPUI A LA CREATION  
D'UNE FONCIERE DE REVITALISATION**

### CAHIER DES CHARGES

Date de publication : DATE

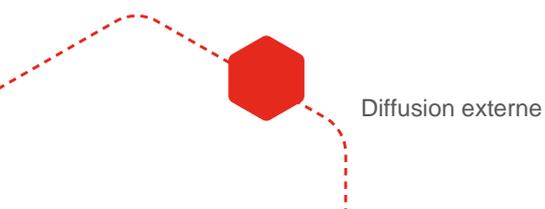
**Date limite de réception des offres** : DATE

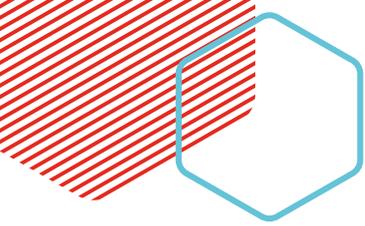
**Responsable de la commande** :

Prénom NOM

Poste

Coordonnées





## Objet du marché

---

Le présent marché a pour objet une mission d'appui à l'amorçage et au lancement opérationnel d'un outil patrimonial (Société d'Economie Mixte ou SAS).

## Contexte de la mission

---

### **Présentation de territoire**

Notre territoire regroupe une population **XXX** habitants et constitue un bassin de **XXX** emplois.

[Spécificités du territoire : collectivités, dynamiques...]

### **Les enjeux de revitalisation territoriale**

A travers le développement d'un outil patrimonial, véritable investisseur immobilier au service de l'intérêt général, {Nom des collectivités}, associée à la Banque des Territoires, porte l'objectif de répondre aux enjeux de renforcement des dynamiques territoriales, d'équilibres et d'équités des territoires et de maillage des centralités urbaines, économiques et sociales.

En effet, en matière de revitalisation territoriale et d'accompagnement aux secteurs en géographie prioritaire, ou plus largement de politique globale de renforcement d'attractivité, il s'agit de faire face à la désaffectation et à l'isolement de certains territoires (de l'échelle du quartier, à la ville, à des bassins plus larges de vie ou d'emploi), en travaillant à l'offre de services aux habitants, au maintien et au renouvellement des activités économiques, à la création d'emplois et d'activités non délocalisables, sources de création de valeur.

Au-delà ce sont des nouveaux besoins issus des évolutions en cours et à venir des modes de produire, de travailler, de se déplacer et de consommer, des transitions sociales, économiques, écologiques profondes, pour lesquelles il faut être en mesure d'apporter des réponses concrètes et parmi elles, une offre, immobilière, de services et d'accompagnements, adaptée, souple et modulable.

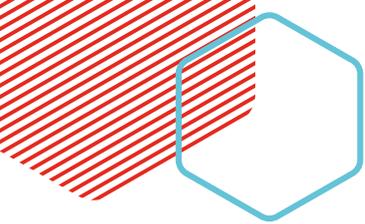
Ainsi des segments de marchés sont à satisfaire, de nouveaux lieux, de nouvelles mixités sont à (ré)-inventer, de nouveaux services particulièrement dans les secteurs de {Immobilier tertiaire, immobilier productif, commerce, industrie, santé, etc...} sont à déployer. Ce champ d'opportunités invite les collectivités et leurs partenaires à agir pour enclencher des processus de réinvestissement dans les territoires marqués par une carence ou une « hésitation marquée » de l'initiative privée. Celle-ci tarde en effet à se saisir de ces opportunités nouvelles, mais surtout, la démarche multipartite qui préside à la construction des projets de revitalisation des territoires est parfois difficilement lisible pour des opérateurs privés extérieurs à la conduite de ces démarches.

### **Notre projet**

La {Nom des collectivités} et la Banque des Territoires souhaitent créer une société patrimoniale dont la stratégie d'investissement serait principalement orientée autour de X classes d'actifs :

- L'immobilier à vocation industrielle.
- L'immobilier d'activités (locaux artisanaux et à destination des PME/PMI) ;
- Les tiers-lieux collaboratifs et productifs ;
- Les maisons de santé pluridisciplinaires (MSP) et les centres de santé ;
- L'immobilier tertiaire
- L'immobilier à vocation touristique





Les partenaires souhaitent mobiliser ce nouvel outil d'investissement pour accompagner les politiques publiques sur l'ensemble du territoire

{Géographies prioritaires : les Quartiers Politique de la Ville (QPV) les Cœurs de Ville, les Petites Villes de Demain, etc..}

[Précisions complémentaires spécifiques au territoire : thématique, qualification des zones, touchées, objectifs ...]

A ce stade de notre réflexion, un certain nombre de questions se posent :

- Quel périmètre d'intervention pertinent justifierait-il l'intervention de la puissance publique et le déploiement de la société patrimoniale ?
- Quelles typologies d'actifs prioritaires seraient à définir ?
- Quels sont les dispositifs existants en mesure de répondre aux objectifs identifiés ?
- Quelles modalités d'intervention seraient en adéquation entre nos moyens et nos objectifs ?
- Quelles structuration juridique et articulation avec les acteurs rendraient efficace son intervention ?
- Quelles seraient les ressources à mobiliser pour les parties prenantes du projet ?

Objectifs et besoins de la mission

---

## 1. Objectifs de la mission

La présente mission vise à étudier les modalités de création d'une société patrimoniale agissant avec efficacité sur notre territoire au regard des objectifs fixés. Le but est de disposer d'une étude d'opportunité et de faisabilité technique, financière, juridique et organisationnelle permettant d'établir les hypothèses fondatrices d'un nouvel opérateur. A ce titre, le présent marché vise à disposer d'un accompagnement le rendant opérationnel pour agir au regard de ses missions.

**[DEROULE CIBLE PROPOSE – A ADAPTER SELON BESOINS ET AVANCEMENT REFLEXION]**

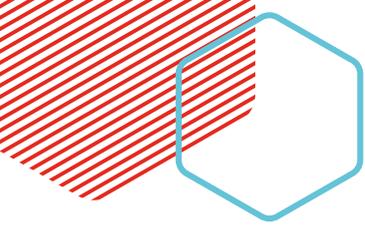
*Dans cette optique, il semble opportun de phaser l'étude en trois parties permettant de structurer la réflexion.*

*La mission doit être constituée d'une première phase d'étude d'**opportunité**, visant à objectiver la pertinence de la constitution d'un nouvel outil au regard des besoins du territoire et de leur couverture par les dispositifs actuels. Lors de cette première phase, il s'agira de disposer d'une vision sur le positionnement potentiel de la société patrimoniale qui passera par l'identification des secteurs d'intervention opportuns en mettant en évidence les besoins identifiés et la situation de marché sur les domaines d'activités ciblés sur lesquels la société pourrait intervenir en tant qu'investisseur.*

*La seconde phase vise à étudier la **faisabilité** du projet en définissant les moyens et la structuration de la société : ses modes d'intervention et les éventuelles modalités contractuelles avec d'autres opérateurs nationaux et locaux, son portefeuille d'affaires potentiel et son modèle économique ainsi que ses modalités de fonctionnement et de gouvernance. Cette analyse pourra être complétée d'une mesure des impacts financiers et d'évaluation sous le prisme de critères extra-financiers de l'action de la société patrimoniale.*

*En complément de ces phases de définition du projet, les parties prenantes pourront, le cas échéant, solliciter un appui dans leurs démarches de constitution de l'opérateur dans sa forme retenue].*





## Description du contenu de la mission

---

### **1<sup>ère</sup> phase : étude d'opportunité : définition du champ d'intervention de la structure**

Les objectifs de cette première phase d'étude sont les suivants :

- Structurer et formaliser la stratégie d'intervention de la structure en regard de l'analyse du contexte territorial et des enjeux en termes de revitalisation associés
- Identifier et évaluer les projets d'investissement susceptibles d'entrer dans le champ d'intervention de la structure

La co-construction du positionnement et des orientations stratégiques de l'outil doit s'appuyer sur la connaissance du prestataire des enjeux liés à la constitution d'opérateurs locaux et des spécificités du contexte local. Une enquête complémentaire sera réalisée auprès de [10 à 25 selon territoire et le nombre de projets, à définir] interlocuteurs identifiés en collaboration avec les parties prenantes. Cette étude terrain a notamment vocation à présenter la réflexion de l'étude auprès de donneurs d'ordres locaux et identifier les actifs et projets susceptibles de rentrer dans le périmètre d'intervention de l'outil, permettant de définir son prévisionnel d'activité.

#### Diagnostic territorial et identification des domaines stratégiques potentiels d'intervention

L'outil patrimonial a pour objectif de venir faire effet levier sur l'investissement et le développement de projets concourant au développement économique du territoire. Son champ d'actions pourrait donc être assez vaste, ce qui nécessite en amont, de définir au mieux les besoins auxquels l'outil aura vocation de répondre.

Pour ce faire, sur la base d'information fournies par les parties prenantes concernant leur objectifs stratégiques, le prestataire fera un premier état des lieux de l'environnement et des projets ayant vocation à être pris en charge par la société patrimoniale. A travers ce diagnostic, il s'agira d'objectiver l'opportunité de création de cet outil au service du territoire au regard des besoins identifiés et de l'offre y répondant actuellement.

Le prestataire veillera à proposer une vision analytique de la situation, afin d'être en mesure d'apprécier l'opportunité de la création d'une nouvelle structure, selon un croisement :

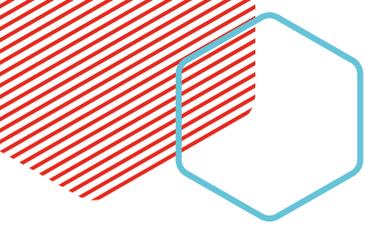
- **Etude du besoin** : approche quantitative et qualitative. L'objectif est de déterminer si le potentiel d'activité permet d'envisager la création d'un nouvel outil. Cette qualification des besoins soulèvera un enjeu de taille suffisante et de cohérence du positionnement de la structure (compétences métiers, complémentarité des interventions, des filières visées...).
- **Etude de l'offre d'ingénierie** : état des lieux de l'ingénierie au service du territoire et intensité concurrentielle. Il s'agira de dresser un panorama des dispositifs privés et publics d'ingénierie opérant sur le territoire (type d'acteurs, champs d'activité et de compétences, modalités d'intervention, etc.), susceptibles de répondre aux besoins identifiés ou, le cas échéant, l'absence de solution répondant aux objectifs.

### **ETUDE DE MARCHE POUVANT ETRE DEPLOYEE PAR THEMATIQUE D'INTERVENTION CIBLEE**

- **Acteurs présents** sur le marché et leur organisation :



Diffusion externe



- Quels sont les acteurs sur le territoire ? Historique synthétique de leur intervention ?
- Quel positionnement de ces acteurs ? Pourquoi n'interviennent-ils pas dans le champ d'actions ciblé ?
- Les collectivités interviennent-elles sur des dispositifs en lien direct ou indirects avec les acteurs présents ?

- **Analyse de l'offre et évolution de la demande** sur le(s) marché(s) :

*Exemple pour l'immobilier :*

- Analyse des transactions sur les 3 à 5 dernières années : analyse quantitative via les PC, répartition des surfaces par type de produits, de production, par taille des surfaces, localisation géographique et valeurs de marché (neuf/ancien), etc...
- Analyse de la demande sur les 3 à 5 dernières années : caractéristiques (type de produits, taille, accessibilité, mode d'occupation, budget accepté, etc.), demandes non adressées (spécification technique, manque de foncier, etc.)
- Analyse de l'offre sur les 3 à 5 dernières années, distinguant les offres dédiées et celles « en blanc » : caractéristiques, origine (investisseurs privés, initiative publique, etc.).

*Exemple pour l'immobilier productif :*

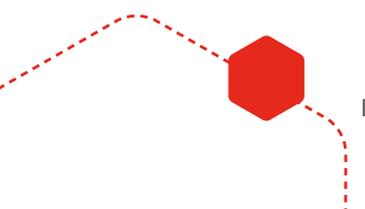
- Analyse de l'offre immobilière d'activités : en surface et typologies, localisations, accès et desserte, prix et baux pratiqués
- Analyse de la demande placée et non placée : en termes de programmes neufs, typologies recherchées, carences
- Analyse des services à associer aux offres immobilières

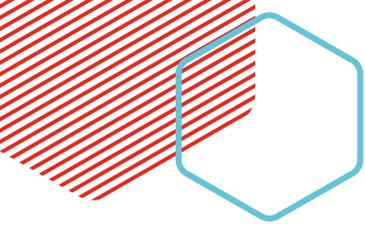
- Qualification synthétique des **actifs identifiés**, sous le prisme d'une première approche :

- Type d'actifs et situation géographique (QPV, NPRU, ZAC / centre-ville, secteurs gares, ruralité...);
- Surfaces/ nombre d'usagers visés et destination ;
- Logique d'intervention développée ; logique patrimoniale à long terme / portage à durée indéterminée des actifs ? Logique de revente à moyen terme ? solution mixte ? Péréquation entre types d'actifs nécessaires ?
- Critères de sélection des actifs ;
- Modalités de maîtrise des actifs ;
- Niveau d'investissement cible ;
- Types d'intervention possibles ;
- Complémentarités avec les structures existantes
- ...

- **Modalités de structuration en ressources humaines (RH) de l'outil sur cette thématique** : compétences RH spécifiques nécessaires, internalisation des compétences ou externalisation à un tiers, lequel ? [Notamment sur des sujets techniques comme l'industrie]

- **Partenariats et synergies à développer** sur l'ensemble des missions de l'outil : l'investissement, la gestion du développement, la réalisation des travaux, la commercialisation des programmes immobiliers [habitat/commerces/tertiaires] ou des





équipements [maisons de santé], la gestion de l'exploitation de ce type d'actifs [acteurs spécialisés locaux/nationaux ?] et la question de l'attractivité de partenaires potentiels sur les projets

A partir de cette analyse du contexte local, déclinée par axe d'intervention cible, le prestataire précisera le positionnement et l'articulation de l'outil au sein de la chaîne de valeur du développement territorial, en particulier au regard des différents outils intervenant sur son territoire. [Si territoire déjà outillé et selon souhait des parties prenantes : envisager une organisation de l'opérateur visant à optimiser l'organisation de ses moyens en lien avec les outils locaux existants.] Une démarche de comparaison avec des outils intervenant sur d'autres territoires peut être mobilisée.

En conclusion, il s'agira de fournir un diagnostic complet, reprenant les points suivants et permettant de déterminer les axes d'intervention à cibler dans l'action de l'outil :

- Contexte du territoire et dynamiques territoriales ;
- Gouvernance territoriale et donneurs d'ordres ;
- Axes de politiques publiques et besoins du territoire ;
- Opérateurs intervenant sur le territoire
- Opérations pressenties

#### Analyse du cadre et du schéma d'intervention

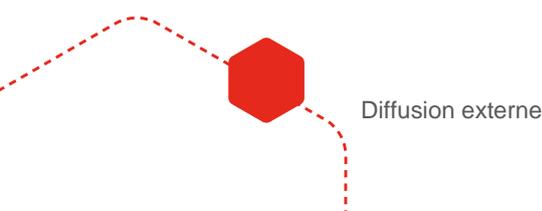
Différentes modalités d'intervention pourront être étudiées pour réaliser les opérations des axes d'intervention préalablement analysés, en fonction des ressources disponibles, du positionnement souhaité et de l'articulation pressentie avec les opérateurs : mécanismes de soutien de l'action bailleurs publics et/ ou privés, marché de maîtrise d'ouvrage, activité de promotion (ou co-promotion via filialisation), portage court ou long terme d'actifs (avec ou sans dispositif de dissociation entre foncier et bâti), etc.

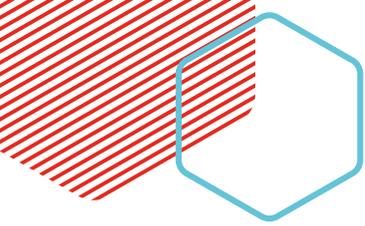
Pour mener à bien ce type d'opérations très minutieuses, des partenariats et synergies pourront être envisagés entre la société patrimoniale et des opérateurs locaux et nationaux. Il s'agira d'envisager l'articulation avec des acteurs tels que : les bailleurs sociaux, les collectivités territoriales, les promoteurs, les agences et dispositifs d'accompagnement mobilisables ainsi qu'un réseau d'acteurs locaux (agences immobilières pour la gestion et commercialisation, artisans et entrepreneurs...)

La déclinaison d'un positionnement à partir du portefeuille des actifs et projets ciblés par l'outil pourra être formalisée au sein de scénarios de développement. Le livrable aura vocation à présenter les scénarios de manière analytique, en reprenant par exemple : les prérequis, les moyens à mobiliser, les produits, les prospects, les partenaires utiles et la valeur ajoutée de la société patrimoniale sur le segment visé.

Selon les hypothèses retenues, il s'agira de mettre en avant les avantages et inconvénients de chacun des scénarios de cadre d'intervention. En vue de l'appréciation des impacts de l'outil de sur son territoire, le prestataire proposera des indicateurs extra-financiers et une méthodologie ad hoc. Ces critères pourront notamment être mis en parallèle avec les axes de progression du territoire, identifiés lors du diagnostic ainsi que les objectifs fixés à l'action de l'outil sur le territoire.

Le prestataire présentera les conclusions de cette première phase dans un support d'aide à la décision, ayant pour objectif d'apprécier l'opportunité d'intervention d'une nouvelle structure de type foncière, dans une logique-investisseur, au regard de l'environnement d'intervention.

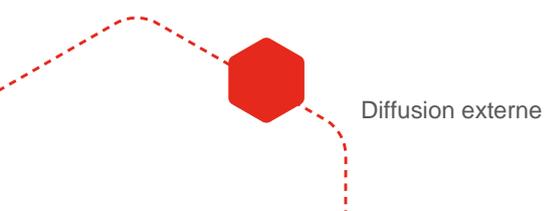


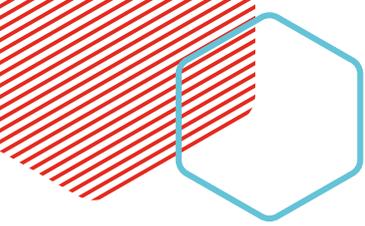


A l'issue de cette première phase, le livrable permettra de synthétiser l'analyse menée sous forme de scénarios permettant une aide à la décision sur le choix à retenir sur la base des éléments suivants :

- Les objectifs de l'action de la société patrimoniale ;
- La stratégie d'intervention et le schéma d'intervention ;
- Le périmètre et les domaines stratégiques d'intervention de l'outil favorisant l'effet levier sur la redynamisation du territoire ;
- La pré-identification des produits et les actifs cibles associés ;
- Les parties prenantes et partenaires à associer ;
- Les paramètres d'ensemble de son modèle et les indicateurs d'évaluation extra-financière liés

Le prestataire précisera dans son offre, sa méthodologie et le planning de réalisation de cette 1<sup>ère</sup> phase permettant une aide à la décision sur le scénario d'intervention de la société patrimoniale à retenir, permettant de travailler sur la faisabilité de son modèle économique et juridique.





## 2<sup>ème</sup> phase : étude de faisabilité : définition du modèle de la société patrimoniale

A partir de l'étude d'opportunité et dans une perspective de constitution de la société, il s'agira d'étudier des scénarios de structuration économique, juridique et organisationnelle de l'outil permettant de répondre avec efficacité aux besoins identifiés en phase 1.

Dans cette optique, des analyses doivent être conduites permettant entre autres de :

- Déterminer les **besoins opérationnels et le plan d'affaires associé** issus du périmètre d'intervention jugé comme pertinent dans l'étude amont d'opportunité
- Identifier les moyens humains et techniques ainsi que **l'organisation** de l'opérateur, permettant de répondre avec efficacité aux besoins opérationnels.
- Analyser les **équilibres économiques** qui en découlent, tant d'un point de vue de la performance économique de chaque projet que de la robustesse et de la pérennité de sa structure financière ;
- Définir les **montages juridiques** et formes de réponse permettant d'envisager une gouvernance optimale, des modalités d'intervention souples ainsi qu'une capacité d'adaptation et d'évolution de la structure dans le temps ;

De manière plus détaillée, cette phase doit permettre de définir et de valider [à adapter selon les souhaits et le degré de maturité de la réflexion issue du détail de la phase d'opportunité] :

- L'objet de la société patrimoniale ;
- Le périmètre d'intervention ;
- La forme retenue (SEM, SAS, .....) ;
- L'articulation avec les services des collectivités et autres services associés ;
- La définition des moyens humains (métiers, spécialités), quantitativement et qualitativement ;
- La gouvernance du projet ;
- Le périmètre de l'actionnariat ;
- Le plan d'affaires à 15 ans (compte de résultat et flux de trésorerie) de la société dont le dimensionnement du capital pour porter les investissements ;
- Une feuille de route de mise en place (calendrier, chemin critique...).

### Identification et analyse du portefeuille d'actifs cible

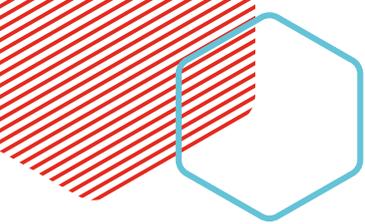
Sur la base du périmètre d'intervention retenu dans le cadre de la phase d'opportunité, et des actifs pré-ciblés associés, le prestataire procédera à la détermination du portefeuille d'actifs à court, moyen et long terme.

Le portefeuille sera décliné en regard d'une revue de projet des opérations potentielles qui portera sur (liste non exhaustive à adapter au regard des typologies de projet) :

- Type d'actif et destination ;
- Public ciblé direct et usagers/citoyens bénéficiaires
- Surfaces ; Nombres d'emplois créés ou maintenus ; Nombre d'usagers ;
- Modalités de maîtrise des actifs et durée de portage ;
- Niveau d'investissement (acquisition, travaux et frais annexes) ;
- Redevances locatives, recettes d'exploitation ou autres recettes estimées ;
- Modèle économique de chaque actif et taux de rentabilité attendu ;

Cette proposition de portefeuille d'opérations comprendra également une présentation des modalités d'intervention possibles en fonction du positionnement retenu pour l'outil et de chacun des actifs du portefeuille. Ce travail, doit permettre d'aboutir à une liste d'actifs stratégiques et qualifiés. Ces opérations devront réunir un certain nombre de caractéristiques permettant d'optimiser l'effet levier de la structure, mais aussi d'assurer l'équilibre financier de





la structure à terme (recettes locatives/d'exploitation potentielles, valeur vénale des murs acquis si revente envisagée) dont le modèle économique d'ensemble sera travaillé en itération.

#### Définition des modalités juridiques d'intervention et de constitution de la société patrimoniale

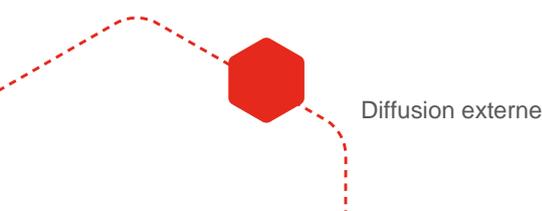
Cette partie a pour objectif d'avoir une vision exhaustive et détaillée du champ des possibles en matière de modes d'intervention et de forme juridique de la société. Il sera ainsi attendu dans cette étape les éléments suivants :

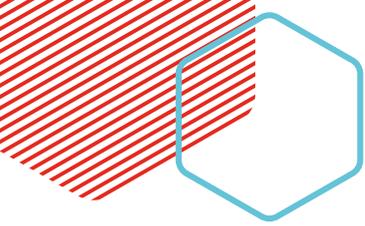
- Définir les conditions réglementaires et juridiques d'intervention de chacun des outils
- Proposer une structuration de la gouvernance
- Mettre en exergue les avantages et inconvénients de chacun des scénarios juridiques proposés pour validation du modèle à retenir

Pour ce faire, il sera attendu du prestataire qu'il procède aux différentes analyses suivantes :

- Identification et analyse des différents « véhicules juridiques » existants et mobilisables (SEM, SAS, ...)
  - Conditions de création
  - Actionnariat, capital minimum et partenaires mobilisables
  - Champs d'intervention autorisés (objet social, périmètre géographique)
  - Modalités juridiques d'intervention possibles
  - Avantages et inconvénients de chacune des structures
  - Etc.
- Analyse des structures de portage et des EPL (existantes et en projet) intervenant à l'échelle du territoire susceptibles d'être mobilisées pour mettre en œuvre la stratégie d'intervention du territoire [si nécessaire]. Lors de l'analyse il s'agira notamment de mettre en exergue :
  - La structure juridique
  - La ou les collectivités parties prenantes ainsi que les autres organismes
  - Rôle / poids de la collectivité au sein de ces structures
  - Le positionnement/rôle dans la chaîne de valeur de l'immobilier (aménageur, promoteur, investisseur, commercialisateur, gestionnaire, ...)
  - Le périmètre d'intervention géographique
  - La stratégie d'intervention
  - Les moyens humains et financiers
- En complément de cette analyse, il est attendu la réalisation d'un benchmark à l'échelle nationale de structures portant et gérant d'ores et déjà des actifs similaires au positionnement qui sera retenu.
  - Génèse de la structure / Pourquoi ce positionnement ?
  - Objectifs attendus
  - Le champ et la stratégie d'intervention
  - Son patrimoine immobilier, ses actifs portés
  - Les modalités de gouvernance / rôle de la collectivité
  - Des exemples de réalisations
  - Le retour d'expérience de la structure

Au vu des étapes précédentes, il s'agira d'identifier la (ou les) forme(s) de structure(s) à privilégier pour mener le projet de territoire.





### Etablissement du modèle économique et organisationnel de l'outil

A partir de l'identification du portefeuille d'actifs à constituer, le prestataire devra élaborer un plan d'investissement pour la structure. Pour ce faire, il devra :

- Proposer un phasage et un rythme des constructions / acquisitions, de la gestion et de la revente
- Évaluer le modèle économique du portefeuille constitué : coûts d'acquisition, travaux, gestion, revenus locatifs ou autres recettes, taux de rendement.

En complément, au vu du ou des scénario(s) retenu(s) à l'issue de la phase d'opportunité, le prestataire devra proposer un plan d'affaires de la structure consolidant :

- La consolidation financière de chacune des opérations : modèle économique en fonction du timing de son intervention - positionnement dans la chaîne de valeur et articulation entre phase d'ingénierie, réalisation des projets et retour sur investissements
- La structure managériale et organisationnelle proposée pour la réalisation du plan d'affaires
- Le compte d'exploitation, bilan et trésorerie prévisionnels à 15 ans mettant en évidence la rentabilité des projets, le taux de rentabilité interne, la rentabilité locative et le cycle d'utilisation des fonds propres (capacité à investir dans le temps).
- La capitalisation et le plan de financement (fonds propres et éventuel endettement initial).
- La constitution des fonds propres : structure de répartition et identification des partenaires/investisseurs parapublics ou privés

Au terme de cette analyse juridique et financière, un rapport intermédiaire devra permettre aux parties prenantes de valider un scénario de structuration de l'opérateur, en vue de son approfondissement et sa déclinaison au sein d'un document cadre de l'outil.

### Rédaction du dossier investisseur

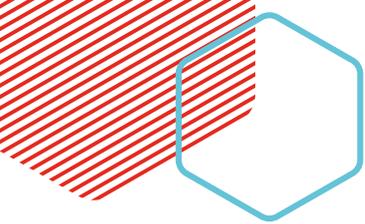
En clôture de cette phase de faisabilité, et au regard du plan d'affaires et modèle économique et juridique retenu, le prestataire devra réaliser une synthèse de l'étude sous la forme d'un dossier investisseur qui pourrait reprendre les éléments suivants (liste non exhaustive) et permettra à la collectivité de présenter la démarche aux parties prenantes pressenties :

- L'objet de la société patrimoniale, son positionnement et son modèle d'intervention
- Le plan d'affaires identifié et le modèle économique associé
- Les critères d'acquisition d'actifs foncier et/ou immobilier, le cas échéant
- La gestion des ressources humaines
- La capitalisation et le plan de financement

A l'issue de ce travail, le processus de mise en œuvre opérationnel de la structure devra être établi (feuille de route) pour guider la phase de création.

Le prestataire précisera dans son offre, sa méthodologie et le planning de réalisation de cette 2<sup>ème</sup> phase qui permettra d'aboutir aux choix de la structure cible à retenir et au lancement de sa mise en œuvre opérationnelle.





### **OPTION /3<sup>ème</sup> phase : accompagnement à la création effective de la société patrimoniale**

Dans un 3<sup>ème</sup> temps, si la création de l'opérateur est validée, l'étude doit aboutir à mettre en place la gouvernance de l'outil et, en suivant, mener les procédures administratives concrétisant la constitution de l'outil.

Au regard des conclusions de la phase précédente, cette démarche pourra faire l'objet d'une tranche conditionnelle à affermir dans un délai maximum de [XX] mois à compter de la fin de la tranche ferme (phases 1 et 2).

Dans cette optique, il s'agit de formaliser l'existence juridique de l'outil et de son organisation à travers les étapes suivantes [à adapter selon le besoin d'appui] :

- Confirmer son niveau de capitalisation, la répartition du capital entre les actionnaires et les modalités de libération ;
- Définir les statuts en tenant compte des compétences des actionnaires, des besoins issus des périmètres et champs d'action validés précédemment ;
- Appuyer à la formalisation du pacte d'actionnaires en intégrant les modalités souhaitées par l'ensemble des futurs actionnaires, en termes de gouvernance, de doctrine d'investissement et de liquidité des titres.
- Rédiger des projets de délibérations et rapports de présentation auprès des collectivités associées ;
- Réaliser les démarches administratives

Il est ainsi attendu du prestataire retenu un appui pour la formalisation des éléments suivants :

#### Appui au tour de table investisseur [au besoin]

- Finalisation / ajustements nécessaires sur la consolidation du dossier investisseur
- Animation des rencontres avec les investisseurs potentiels, en appui de la collectivité
- Définition de l'actionnariat définitif et finalisation du tour de table financier

#### Rédaction des documents de constitution en lien avec les services et conseils de chaque partenaire

- Détermination de l'objet social
- Rédaction des statuts
- Suivi des réunions de négociation et appui à la rédaction du pacte d'actionnaires
- Contenu des délibérations à prendre par chaque partenaire collectivité
- Proposition des éléments de langage et trame de plan de communication pour accompagner le lancement de la société
- Définition des critères de performance et d'un calendrier d'évaluation de l'activité et de la performance de la société patrimoniale

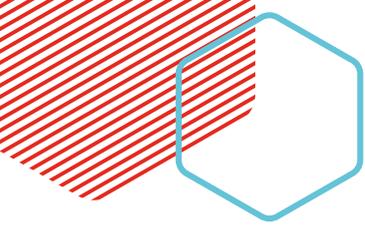
#### Publications et démarches administratives

- Ouverture du compte, dépôt au Greffe du TC et toutes autres actions nécessaires
- Appui à l'AG constitutive

*[Il pourrait être proposé au prestataire la formalisation d'un prix unitaire / jour par consultant mobilisable sur cette phase, permettant de procéder par bon de commande en regard des besoins effectifs d'appui qui émergeraient au moment de la création de la société patrimoniale.]*

Eléments de caractérisation administrative des offres [A ADAPTER SELON PROCEDURE ET PERIMETRE DE MISSION]





## **1. Compétences Requises**

Afin de mener à bien l'intégralité de la mission, le prestataire constituera une équipe dédiée à la réalisation de l'étude qui devra principalement disposer des compétences suivantes :

- Expérience du développement des territoires et bonne connaissance de la sphère publique (collectivités locales et satellites, notamment sociétés d'économie mixte)
- Expertises en matière d'immobilier et de montage d'opérations et en urbanisme/aménagement
- Expertises juridiques et financière
- Expérience dans l'accompagnement et/ou le montage d'outils similaires
- Esprit d'analyse et de synthèse, qualités rédactionnelles et aptitude à travailler en mode projet

Au-delà des compétences attendues, les prestataires veilleront à mettre en avant, dans leur réponse au présent cahier des charges, leurs références dans la réalisation de missions témoignant de leur connaissance :

- Des thématiques et implications du développement territorial ;
- Des acteurs locaux et de leur périmètre d'intervention ;
- Du fonctionnement des outils locaux ;
- Des mécanismes propres au modèle des sociétés dite « foncières ».

## **2. Calendrier**

La mission doit être conduite dans un délai maximum de 6 mois pour les études d'opportunité et de faisabilité (phases 1 et 2).

Le calendrier prévisionnel est précisé comme suit :

- Envoi de la consultation : **[DATE]**
- Date limite de remise des offres : **[DATE]**
- Démarrage de la mission : **[DATE]**

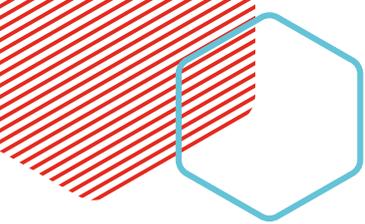
## **3. Pilotage de la mission**

La réalisation de cette mission suppose de déployer une méthodologie de co-construction favorisant la bonne prise en compte des prismes d'intervention et attentes de tous les partenaires pressentis. Dans le cadre de l'accomplissement de cette mission, le prestataire s'attachera également à illustrer ses analyses grâce à la mobilisation d'un benchmark pertinent d'appréhender les facteurs clés de succès, de proposer des bonnes pratiques et d'identifier les écueils à éviter dans le cadre du projet de création de la société patrimoniale.

Les différentes phases de la réflexion seront assurées par un Comité de suivi qui devra notamment valider et éventuellement ajuster la méthodologie retenue par le prestataire, afin de s'adapter au mieux au projet porté. Le prestataire proposera dans son offre une méthodologie pour le pilotage du comité de suivi de l'étude, en assurera l'animation et réalisera tout support de communication nécessaire.

## **4. Documents mis à disposition [LISTE PROPOSEE A ADAPTER]**





Les documents suivants seront mis à disposition du prestataire retenu pour la réalisation de sa mission.

Et/ou

Les documents suivants sont mis à disposition du prestataire dans le cadre du dossier de consultation.

1 / Projet de territoire

2 / Documents d'orientation et de planification territoriale

3/ Etudes amont réalisées sur l'une les thématiques de développement économique

4/...

## **5. Critères de jugement des offres**

Les critères de jugement des offres sont [à adapter selon souhait] :

- Critère Prix : 30 %
- Critère Technique : 70 %
  - o Compréhension de la commande et des enjeux 10%
  - o Méthodologie d'intervention proposée pour la réalisation du marché 40 %
  - o Compétence et références de l'équipe mobilisée et des intervenants dans la réalisation de l'étude 20 %

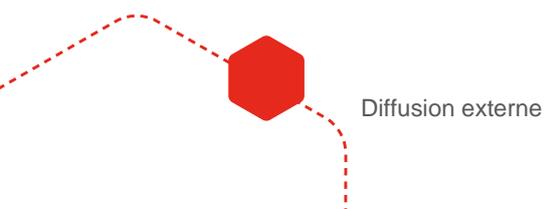
## **6. Eléments à fournir par les prestataires**

a) Eléments de réponse à présenter par les prestataires :

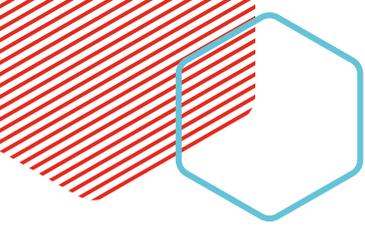
Le contenu de la réponse à la présente consultation devra comprendre :

- Lettre de prestataire (imprimé DC1 joint au dossier de consultation). Dans le cas d'un groupement, ce document sera signé par tous les cotraitants, sur un seul et même formulaire,
- Copie du ou des jugements prononcés, si le prestataire est en redressement judiciaire,
- Déclaration sur l'honneur pour justifier qu'il ne fait pas l'objet d'une interdiction de soumissionner telles que définies à l'article 8 de l'ordonnance du 6 juin 2005 n°2005-649.
- Composition de l'équipe ainsi que les CV des consultants qui interviendront pour conduire la mission,
- Moyens matériels dont dispose le prestataire,
- Références d'études similaires récentes,
- Proposition méthodologique détaillée, précisant la manière d'appréhender les différents points abordés dans le présent cahier des charges,
- Planning par étape permettant une restitution des conclusions dans les délais souhaités,
- Devis détaillé de l'ensemble de la prestation, précisant une ventilation des coûts par phase.

b) Variantes



Diffusion externe



Les prestataires sont libres de proposer ou non une variante. Toutefois, si le prestataire décide de proposer une variante, il devra s'engager préalablement à répondre à la solution de base. Une offre limitée à la variante et qui ne comporte pas d'offre de base sera rejetée, car irrégulière.

Par ailleurs, chaque offre, qu'il s'agisse des offres de base ou des offres avec variante, sera notée de manière indépendante au regard des critères et sous critères mentionnés dans le mail de consultation

c) Budget et modalités financières [à adapter selon souhait] :

L'étude sera rémunérée au forfait. La rémunération sera versée à la fin de chaque phase. Le solde sera versé à l'approbation et à la validation finale de l'étude par la société.

d) Date et lieu de dépôt :

Pour toute information complémentaire sur ce projet, les prestataires peuvent contacter :

Prénom NOM

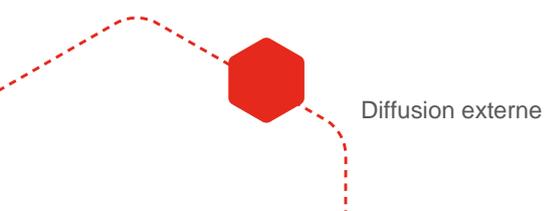
Poste

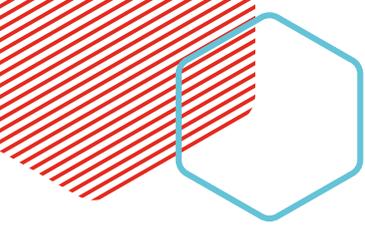
Coordonnées

La date limite de remise des offres est fixée au **[DATE ET HEURE]** à l'adresse suivante :

**[SOCIETE ET COORDONNEES]**

[Si envoi postal : L'offre est à adresser sous pli cacheté portant la mention « Consultation pour la création d'une société patrimoniale + le nom du contact »]





### 3/Modèle de Cahier des charges pour une mission d'appui à la formalisation du Plan de développement à Moyen Terme (PMT)

**LOGO  
+ DENOMINATION**

**APPUI A LA CREATION  
D'UNE FONCIERE DE REVITALISATION**

#### CAHIER DES CHARGES

Date de publication : DATE

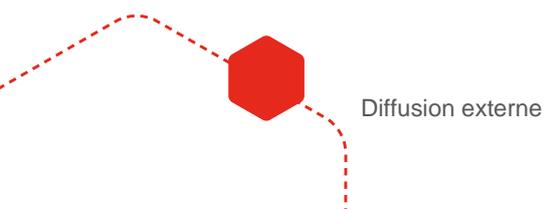
**Date limite de réception des offres** : DATE

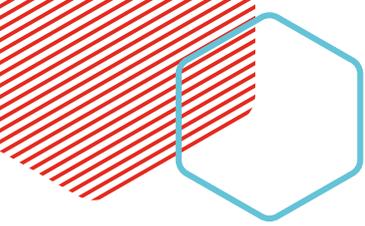
**Responsable de la commande** :

Prénom NOM

Poste

Coordonnées





## Contexte de la mission

---

La société [DENOMINATION] a vu le jour le [DATE].

Initialement crée pour [COLLECTIVITE(S)], son modèle a connu une évolution, l'amenant à s'interroger sur son positionnement et son développement.

L'environnement de la société a évolué, notamment en lien avec les mutations règlementaires, territoriales, sociales, etc. Autour de cette activité historique, la société a ainsi développé de nouveaux axes notamment [ACTIVITE(S)].

[COMPLEMENTS DE PRESENTATION DE LA SOCIETE : GOUVERNANCE, ORGANISATION, ACTIVITES, RESULTAT FINANCIERS...]

[SI LA SOCIETE EST DEJA UNE EPL PATRIMONIALE : PRECISER LE NOMBRE D'ACTIFS, LEURS TYPOLOGIES ET DES ORDRES DE GRANDEUR FINANCIERS]

Au regard des évolutions de son environnement un certain nombre de questions se posent :

- Quel est le cadre la situation actuelle de la société, comment se positionne-t-elle ?
- Quels sont les grands métiers actuels de la société ?
- Comment sa valeur ajoutée s'apprécie-t-elle, quel est le ressenti de ses clients et potentiels donneurs d'ordre ?
- L'organisation actuelle de la société permet-elle de répondre aux besoins du territoire ?
- A quelle intensité concurrentielle doit-elle faire face ?
- Quels sont les opportunités de développement de la société, quels sont les besoins des donneurs d'ordre locaux ?
- Est-il opportun de se développer vers de nouveaux segments de marchés ? Si tel est le cas, lesquels, avec quels objectifs et quelle stratégie, et quels sont les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs ?

## Contenu et objectifs de la mission

---

### **2. Objectif de la mission**

Au regard du contexte de la société, la mission doit permettre de conforter sa situation et l'inscrire dans une nouvelle démarche.

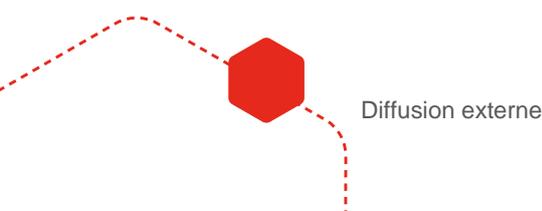
Dans cette optique, il semble opportun de :

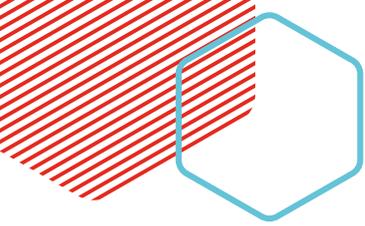
- Dresser un état des lieux de la situation de la société
- Définir des axes de développement de la société
- Construire un projet de développement à moyen en préconisant les moyens de sa mise en œuvre.

Il conviendra d'envisager l'ensemble de cette démarche sous le prisme d'une réflexion en interne et en externe, aux côtés de la Direction Générale de la société et du groupe de pilotage en charge de la démarche.

Cela suppose une bonne connaissance :

- Des enjeux du territoire et de ses dynamiques ;
- Des acteurs locaux et de leur périmètre d'intervention ;
- Des besoins et attentes des clients actuels/ potentiels ;
- Du fonctionnement des outils locaux.





En effet, les objectifs de cette mission ne se résumeront pas uniquement à l'élaboration d'un plan d'affaires au sens de la prospection économique, mais également à une analyse du positionnement stratégique à adopter au regard des besoins et des attentes des partenaires et donneurs d'ordre potentiels et de l'environnement juridique des entreprises publiques locales.

Dans le cadre de la réalisation de cette mission, le prestataire s'attachera à illustrer ses analyses grâce à la mobilisation d'un benchmark pertinent permettant à la fois d'appréhender la situation de la société au regard de sociétés comparables et d'envisager un développement selon des modalités éprouvées.

Les différentes phases de la réflexion seront assurées par un Comité qui devra notamment valider la méthodologie retenue par le prestataire chargé d'assister et valider les axes de développement futurs.

### **3. Description de la mission**

#### **1<sup>ère</sup> phase : analyse de l'existant et de l'environnement.**

Sur la base des informations fournies par la [NOM DE LA SOCIETE] et d'entretiens à mener, le prestataire fera un premier état des lieux de la société et de son contexte économique et institutionnel.

A ce titre il s'agira de fournir un diagnostic complet, reprenant les thématiques suivantes :

- Dynamiques territoriales et jeux d'acteurs ;
- Positionnement et offre de la [NOM DE LA SOCIETE] ;
- Positionnement des partenaires ;
- Typologie d'actifs et offre immobilière portée
- Audit du patrimoine et de son mode de gestion permettant d'objectiver sa situation et son potentiel
- Structuration de la société ;
- Situation économique et leviers mobilisables.

Une importance sera attachée à la vision analytique de la situation, permettant ainsi de mettre en valeur les atouts et les faiblesses de la société. Une démarche de comparaison avec des outils comparables intervenant sur d'autres territoires pourra être mobilisée pour mieux situer l'entreprise.

Concernant le contexte local, il sera attendu que le prestataire précise le positionnement de la [NOM DE LA SOCIETE] par rapport à la concurrence, en particulier les différents outils intervenant sur son territoire.

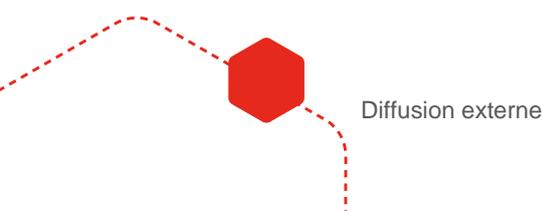
Dans ses échanges avec les donneurs d'ordres locaux, le prestataire s'attachera à connaître le degré de satisfaction et les attentes des clients actuels, tant dans les domaines d'action de la société que dans des domaines autres permettant ainsi d'envisager une réflexion sur des axes possibles de développement.

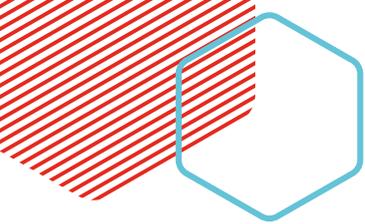
Au regard d'une méthodologie qui sera proposée par le prestataire, une enquête sera réalisée auprès de [10 à 25 selon territoire, à définir] interlocuteurs désignés par le Comité de pilotage de la mission.

De même, le prestataire fera une analyse des compétences internes, de son organisation et des moyens financiers à la disposition de la société.

Le rendu de ce diagnostic fera l'objet d'une note de cadrage sur le positionnement de la structure au regard de son environnement en termes de forces/ faiblesses en interne et opportunités/ menaces en externe.

Le prestataire précisera dans son offre, sa méthodologie et le planning de réalisation de cette 1<sup>ère</sup> phase.





## 2<sup>ème</sup> phase : évaluation des perspectives

A partir de l'état des lieux réalisés et dans une perspective de développement de la société, le prestataire proposera des axes de développement et identifiera de façon argumentée :

- Domaines d'activité à conserver et développer et typologies d'actifs correspondant ;
- Nouveaux domaines d'activité vers lesquels s'inscrire et typologies d'actifs correspondant.

Le prestataire devra conduire des analyses permettant entre autres de :

- Préciser les enjeux et préoccupations nouvelles porteuses de potentiels de développement d'activité ;
- Déterminer les moyens existants mobilisables dans le cadre des développements envisagés ;
- Définir les valeurs ajoutées que pourrait développer la société compte tenu de l'évolution des attentes de ses clients actuels ou futurs et dans quels domaines.

Afin de conduire cette phase, le prestataire pourra proposer la tenue d'un séminaire interne avec les parties prenantes de la société afin d'accompagner la définition des axes de développement envisageables. Le cas échéant, les techniques d'animation proposées par le prestataire auront pour objectif de faciliter l'intervention des participants.

Au terme de cette 2<sup>ème</sup> phase, un rapport intermédiaire fera l'objet d'une présentation au comité de suivi, il devra permettre les débats et la validation des axes de développement de la [NOM DE LA SOCIETE] qui seront la base du plan stratégique définitif développé dans la 3<sup>ème</sup> phase.

Le prestataire précisera dans son offre la méthodologie employée, les sources d'information auxquelles il fait référence et le planning de réalisation de cette phase.

## 3<sup>ème</sup> phase : préconisation et mises en œuvre

En fonction des axes retenus au terme de la 2<sup>ème</sup> phase par le comité de suivi, le prestataire formalisera **le plan de développement à moyen terme** pour une période d'au moins 10 ans et précisera les modalités et conditions de sa faisabilité :

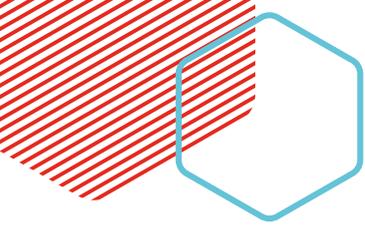
Le PMT sera élaboré en précisant :

- Les domaines d'intervention, le marché potentiel ;
- Les moyens humains ou techniques nécessaires ;
- Estimation des moyens financiers et des fonds propres nécessaires pour mettre en œuvre le PMT
- Un plan d'affaires à 10 ou 15 ans s'agissant d'une structure patrimoniale ou développant une activité patrimoniale (bilan, trésorerie, et compte d'exploitation prévisionnels), et faisant apparaître la rentabilité de la société et la rentabilité pour les actionnaires (estimation du taux de rendement interne-TRI)
- Les modifications statutaires éventuellement nécessaires.

Pour chaque thème d'intervention, un scénario moyen d'activité et une fourchette de chiffres d'affaires potentiels seront présentés au comité de suivi. Différents scénarios pourront être réalisés, pour tester la robustesse du modèle proposé.

La restitution finale sera présentée au Conseil d'Administration de la société après examen par le comité de suivi.





#### **4. Le pilotage du plan stratégique**

Le plan stratégique sera piloté conjointement par la [DEFINIR LA COMPOSITION : DG / DAF / ...].

Les interlocuteurs du prestataire seront [A DEFINIR].

Le comité de suivi se réunira à l'issue de chaque phase de l'étude.

Le prestataire proposera dans son offre une méthodologie pour le pilotage de ce comité de suivi, en assurera l'animation et réalisera tout support de communication nécessaire.

#### **5. Calendrier**

La mission doit être conduite dans un délai maximum de 4 mois.

Le calendrier prévisionnel est précisé comme suit :

- Envoi de la consultation : [DATE]
- Date limite de remise des offres : [DATE]
- Démarrage de la mission : [DATE]
- Remise du plan stratégique de développement en version provisoire : [DATE].
- Remise du plan stratégique de développement en version finale : [DATE].

Les critères de jugement des offres sont [à adapter selon souhait] :

- Prix : 30 %
- Note méthodologique : 50 %
- Equipe et références : 20 %

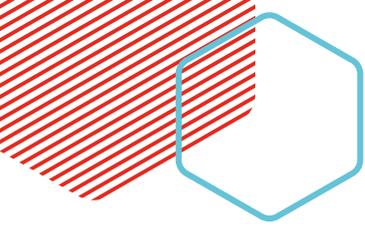
#### **6. Éléments à fournir par les candidats**

a) Éléments de réponse à présenter par les candidats :

Le contenu de la réponse au présent appel d'offres devra comprendre :

- Lettre de candidature (imprimé DC1 joint au dossier de consultation). Dans le cas d'un groupement, ce document sera signé par tous les cotraitants, sur un seul et même formulaire,
- Copie du ou des jugements prononcés, si le candidat est en redressement judiciaire,
- Déclaration sur l'honneur pour justifier qu'il ne fait pas l'objet d'une interdiction de soumissionner telles que définies à l'article 8 de l'ordonnance du 6 juin 2005 n°2005-649.
- Composition de l'équipe ainsi que les CV et les références de chacun des consultants qui interviendront pour conduire la mission,
- Moyens matériels dont dispose le prestataire,
- Références d'études similaires récentes et le nom des clients et leurs coordonnées téléphoniques,
- Proposition méthodologique détaillée, précisant la manière d'appréhender les différents points abordés dans le présent cahier des charges (éventuellement démarches alternatives, propositions complémentaires et suggestions),
- Planning par étape permettant une restitution des conclusions dans les délais souhaités,
- Devis détaillé de l'ensemble de la prestation, précisant une ventilation des coûts par phase.





b) Budget et modalités financières [à adapter selon souhait] :

L'étude sera rémunérée au forfait. La rémunération sera versée à la fin de chaque phase. Le solde sera versé à l'approbation et à la validation finale de l'étude par la société.

c) Date et lieu de dépôt :

Pour toute information complémentaire sur ce projet, les candidats peuvent contacter :

Prénom NOM

Poste

Coordonnées

La date limite de remise des offres est fixée au **[DATE ET HEURE]** à l'adresse suivante :

**[SOCIETE ET COORDONNES]**

[Si envoi postale : L'offre est à adresser sous pli cacheté portant la mention « Consultation pour la définition du PMT + le nom du contact »]





BANQUE des  
**TERRITOIRES**



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



@BanqueDesTerr