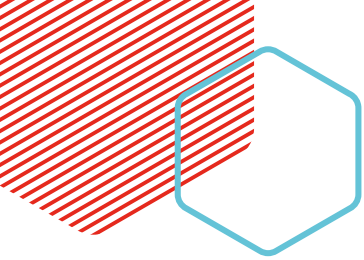




BANQUE des
TERRITOIRES



Foncières de redynamisation, quels partenariats ?



Contexte : Dans une période où la création de foncières de redynamisation territoriale reste très soutenue, différents modes opératoires se déploient, sans encore beaucoup reculé sur les bonnes pratiques et dispositifs à utiliser.

Il apparaît donc important dans ce contexte de traiter de la question du, et plus exactement des, partenariats, qu'il convient de développer.

Sur ce sujet, très large, de l'environnement des foncières, nous avons fait le choix de mettre en lumière et d'approfondir trois partenariats particuliers. Ils constituent clairement en effet, dans la phase de déploiement actuelle, des éléments majeurs de réussite.

Dans l'écosystème des foncières, l'intervention de plusieurs partenaires et leur mobilisation dans la construction d'un projet de redynamisation est à la fois un prérequis et une importante condition de réussite. Ces partenariats sont nombreux et de différentes natures.

On y retrouve ainsi des institutionnels comme les collectivités territoriales -qui sont à l'impulsion- des Chambres de commerces et des Etablissements publics fonciers, mais aussi des privés comme les organismes bancaires ou des opérateurs immobiliers. Que cela soit au niveau d'un apport au capital, ou, plus largement, dans une participation en phase opérationnelle, ces acteurs apportent une plus-value spécifique.

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

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

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

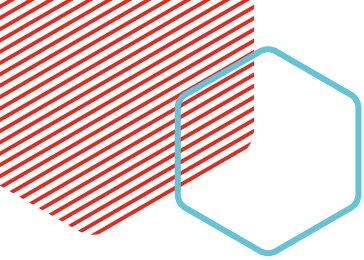
1/ Sur la maîtrise foncière et immobilière

La maîtrise du foncier est une ressource première. Elle est essentielle à la réussite des foncières, dont beaucoup sont aujourd'hui en phase d'amorçage.

Elle l'est encore davantage dans l'environnement complexe d'une centralité, qui est le territoire d'intervention privilégié des foncières de redynamisation territoriale. L'acquisition d'actifs immobiliers induit en effet souvent, en centre ville, une transformation de la propriété (cf. immeubles entiers dont il faut modifier la configuration) soit en démembrement, (avec une souhaitable création de division en volume, très favorable au commerce) soit en réorganisation de copropriété,

Les interventions des foncières de redynamisation territoriale reposent sur l'acquisition de locaux stratégiques, lesquels sont souvent ciblés précisément au départ dans les plans d'affaires.





Ils constituent en effet un élément majeur dans le projet de reconstitution d'un parcours marchand. Leur disponibilité, et ce à un prix compatible avec une faisabilité opérationnelle, n'a rien d'assuré.

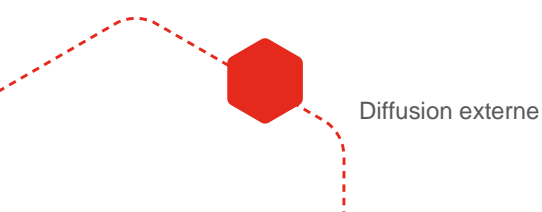
Autre difficulté, l'absence fréquente de cadre d'opération d'aménagement, notamment concessif, un dispositif qui n'a pas toujours le vent en poupe auprès des élus. On sait pourtant l'importance de son emploi dans cette phase de maîtrise foncière, tant au niveau de la tenue du calendrier d'intervention que pour parvenir à des transactions dans des conditions de coût satisfaisantes, la préemption n'étant pas toujours opérante.

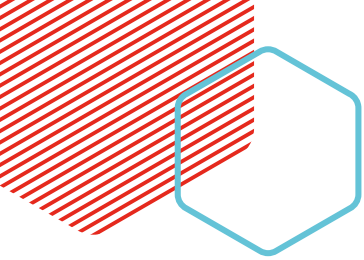
Dernier point, la contraction des valeurs locatives que l'on constate actuellement sur l'immobilier commercial, que la crise sanitaire a mis en évidence. Elle appelle à une sélectivité accrue dans la maîtrise du foncier, tant en termes de qualité d'emplacement que de niveau de valorisation possible.

Ce contexte, à la fois difficile et complexe, conduit logiquement à la recherche d'appuis, de relais et de partenaires. Cela au-delà de l'apport que les villes, déjà propriétaires d'actifs commerciaux en mobilisant leur droit de préemption (cf. cas de Saint Denis commerce) peuvent verser. Un opérateur est notamment en capacité, là où il est présent et a conventionné avec la collectivité locale, de pouvoir jouer un rôle important : l'établissements public foncier, qu'il soit local ou d'état.

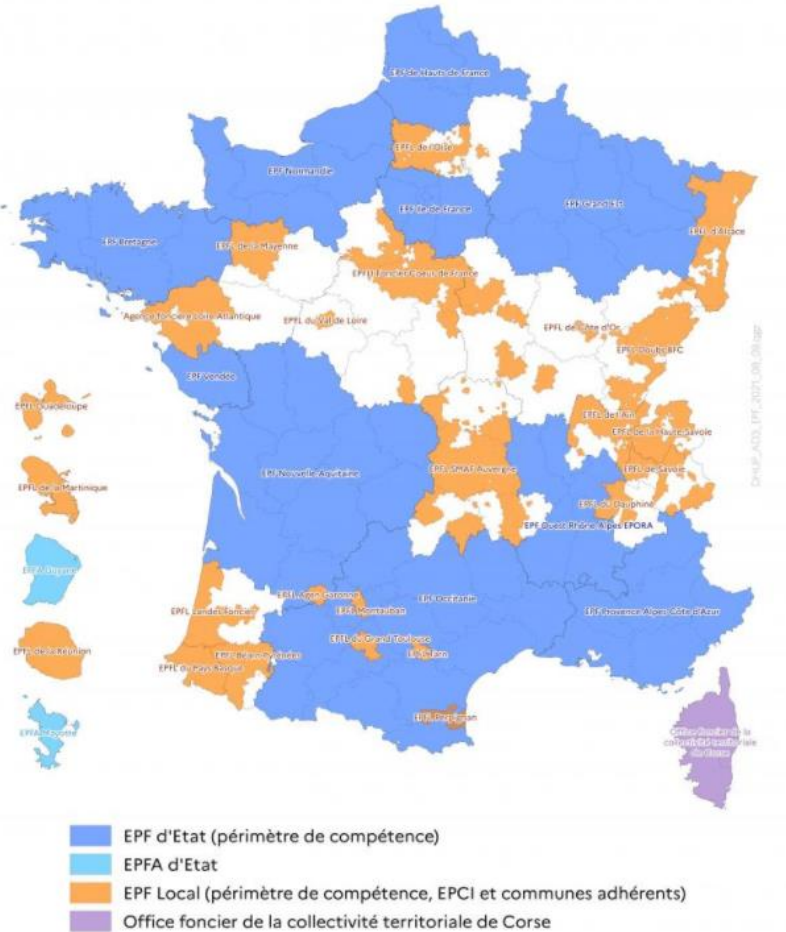
Les EPF sont en effet spécifiquement dédiés à la maîtrise du foncier. Ils disposent de ressources (la TSE, taxe spéciale d'équipement et des dotations de fonctionnement des collectivités) ; ils peuvent mobiliser des modalités juridiques adaptées (cf. droit de préemption) dans leur intervention, qui se détermine par voie de convention avec la collectivité territoriale.

En complément d'une envergure financière significative, ils apportent un savoir-faire en matière d'acquisition. Ils peuvent permettre de lisser et de gérer des calendriers de maîtrise foncière, là où une foncière de redynamisation territoriale pourra rencontrer des difficultés de mobilisation rapide ou sur des durées longues.



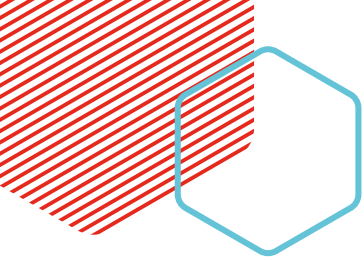


Les établissements publics fonciers (EPF) d'Etat et les EPF locaux Août 2021



Les EPF se trouvent fréquemment mobilisés auprès des foncières, à plusieurs titres :

- Au capital des structures, où ils peuvent, grâce à une évolution de leur doctrine d'intervention prendre maintenant des participations ; on citera : l'Etablissement Public Foncier de Vendée, qui est entré fin 2020 au tour de table de la foncière Metropolys, à hauteur de 30% ; ce partenariat va permettre à la SAS Metropolys d'intervenir sur tout le département Vendéen, et notamment sur les communes du programme petites villes de demain (PVD).
- Le cas de la foncière Breizh Cités, qui a vocation à intervenir à l'échelle de la Région, et dont l'Etablissement Public Foncier de Bretagne a pris 15,2% du capital. Il va pouvoir faciliter l'acquisition d'actifs dans des projets de redynamisation.



- l'EPF d'Occitanie et la Sas Foccal (filiale de la SEM ARAC spécialisée sur le commerce et intervenant sur la Région) L'EPF a été associé, très en amont, aux discussions sur la constitution de la foncière et le repérage des actifs.

- En accompagnement de l'intervention des foncières, où ils peuvent assurer, de façon anticipée, une maîtrise foncière. Cette faculté peut être particulièrement précieuse lorsqu'il s'agit de créer un ensemble commercial cohérent dans un secteur délimité. Un très bon exemple est celui de la Foncière de Toulon, où la SEM VAD a pu assurer, dans le cadre d'une concession, la maîtrise foncière préalable d'une vingtaine de locaux rue Pierre Semard, qui ont pu faire l'objet d'une ouverture le même jour, avec un effet particulièrement sensible sur la vocation de cette rue et son rôle dans le tissu du centre ville).

- Pour le repérage des locaux à restructurer et la préparation des dossiers de préqualification de ces biens (études de dureté foncière, diagnostics techniques et patrimoniaux...).

2/ Dans le traitement de la dimension financière

Le financement de la société et des opérations est le second domaine clef où la structuration d'un partenariat efficient apparaît indispensable. La dimension financière accompagne en effet l'ensemble de la vie du projet.

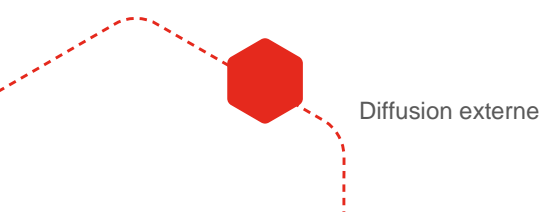
C'est un **partenariat de long terme** qui se structure :

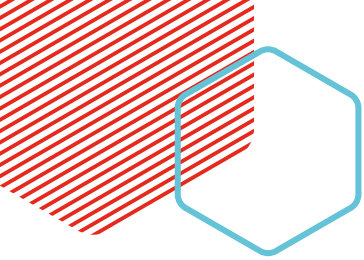
- Avant la création de la foncière :
 - Lors de l'élaboration du plan d'affaires, qui identifie le niveau d'équilibre nécessaire, et le champ du possible en matière de cibles d'actifs (y compris dans leur diversité d'usage)

 - Dans les discussions sur les coûts de fonctionnement prévisionnels et la mobilisation des ressources, et portant un accent particulier, pour les foncières de redynamisation territoriale, sur l'intérêt d'une mutualisation des moyens et des outils existants

 - Le tour de table investisseur pour construire l'actionnariat, préciser les objectifs et le niveau de rendement de l'investissement et convenir du mode de gouvernance

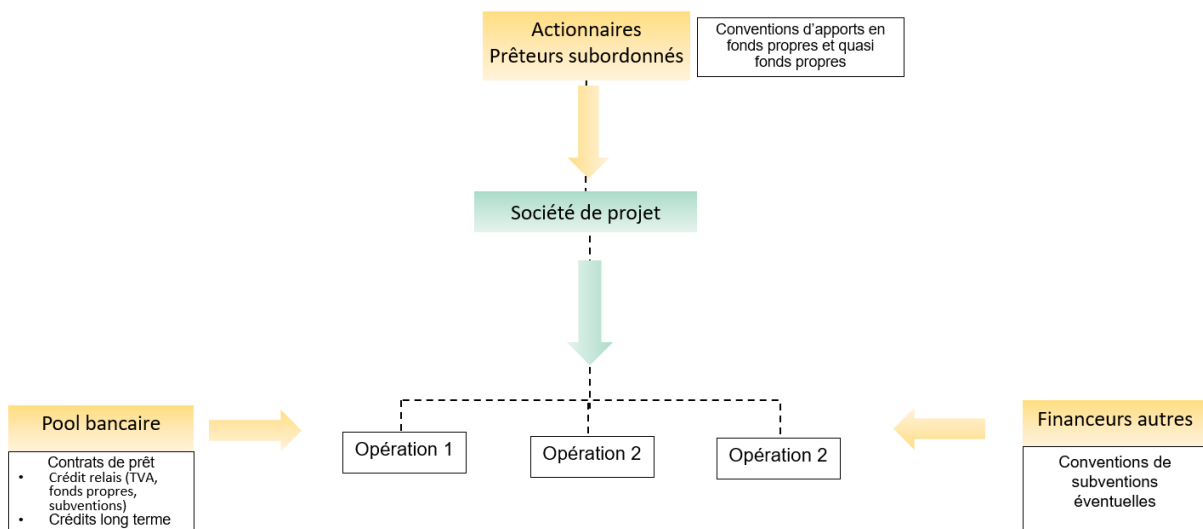
- dans la phase de création de la structure :
 - Dans les différentes étapes que sont la négociation et la mise en place des prêts (et le cas échéant l'organisation des comptes courants d'associés)





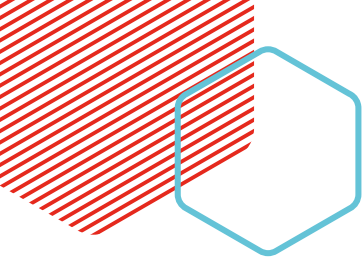
■ Dans la vie de la foncière :

- En participant aux décisions d'investissement des projets via le comité d'engagement
- Dans le suivi des comptes de gestion



Exemple de schéma de financement

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



3/ Au niveau de la commercialisation

Pour une foncière de redynamisation territoriale, ayant pour objectif l'évolution et le renouvellement de l'offre commerciale d'une centralité, la séquence commercialisation est naturellement centrale.

Or, c'est la séquence avec laquelle les EPL qui opèrent les foncières de redynamisation apparaissent (à l'exception des SAIEM) le moins familières. Il y a plusieurs raisons à cela. La principale est liée aux spécificités de l'immobilier commercial, qui sont nombreuses :

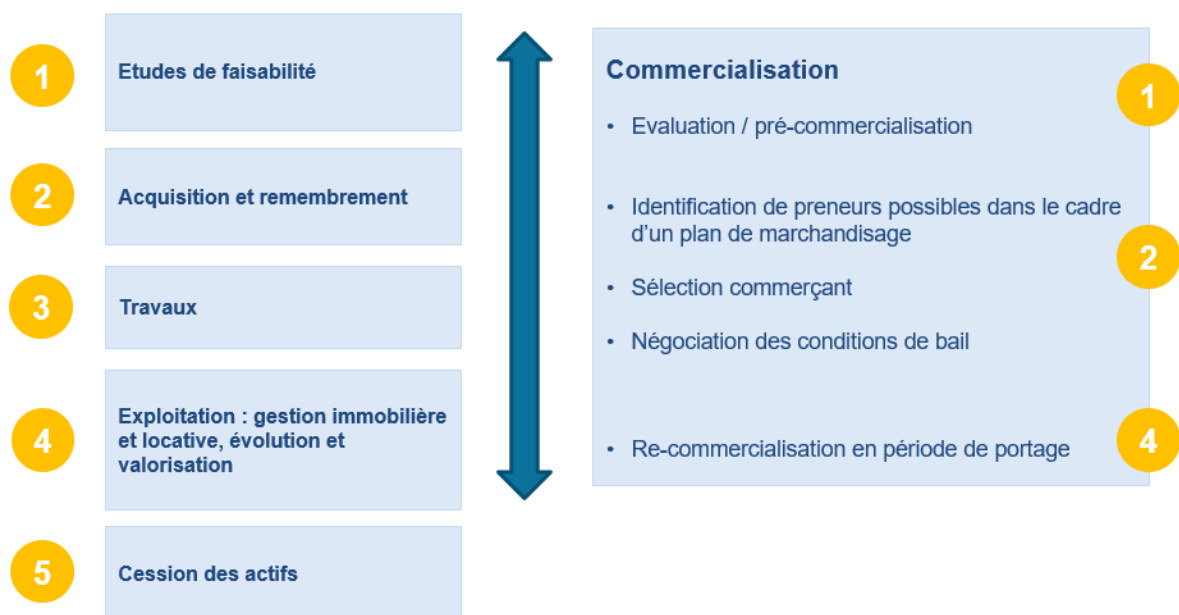
- Qualité déterminante de l'emplacement et de l'environnement,
- Particularité du bail commercial,
- Difficultés actuelles du commerce physique qui induit une contraction de la demande,
- Nombre réduit d'acteurs, etc...

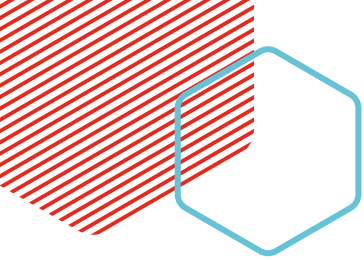
On sera attentif au fait que la fonction commercialisation accompagne toute la vie de la foncière : Elle intervient dès l'étude de faisabilité, en pré commercialisation pour identifier le type de commerce possible et le vivier de preneurs, apprécier la réalité de marché ainsi que la fourchette de rendement locatif ;

Dans la phase de commercialisation proprement dite, il s'agira de la recherche du locataire adéquat, de la négociation des conditions avec le preneur, et de la signature du bail, (phase qui est depuis quelques années de plus en plus longue et difficile) ;

Elle est enfin également présente dans la vie du bail avec la re-commercialisation, (sachant que le rythme de rotation dans le commerce est élevé, notamment dans les premières années)

Les étapes d'intervention d'une foncière de redynamisation





La foncière Foccal a bien appréhendé le caractère déterminant de cette fonction. Elle a décidé de procéder au recrutement d'une ressource interne dédiée, un responsable de la commercialisation. C'est un choix qui semble tout à fait approprié considérant l'échelle régionale d'intervention de cette foncière, l'intérêt d'une vision globale et d'une représentation unique pour dialoguer avec les enseignes et les porteurs de projet. Ce n'est pas nécessairement le cas le plus courant et les foncières redynamisation territoriale utilisent différentes méthodes de commercialisation.

La commercialisation peut être effectuée par approche directe avec le concours du manager de centre-ville, lesquels jouent fréquemment auprès des villes un rôle important dans la recherche de preneurs. La Sorapi à Saint Etienne a ainsi institué des rendez vous de travail très réguliers avec le manager de centre ville. L'objectif est plus spécifiquement d'identifier des porteurs de projets locaux, issu du tissu commercial local et des associations de commerçants, avec lequel le manager de centre ville est en contact régulier. La Sorapi a passé, en complément de cette ressource, un mandat avec un agent immobilier spécialisé, qui est en charge de commercialiser les locaux auprès des enseignes nationales.

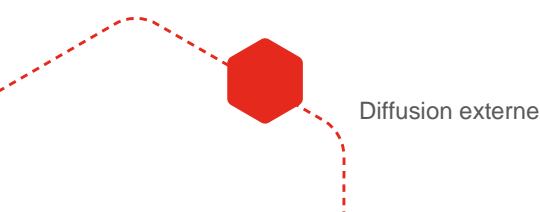
Un certain nombre d'EPL utilisent l'appel à candidatures (Paris Sud Aménagement, SPL Marne Bois) afin de sélectionner les porteurs de projets. Cet appel à candidature est soit géré directement, soit au travers de prestataires possédant la maîtrise de l'exercice.

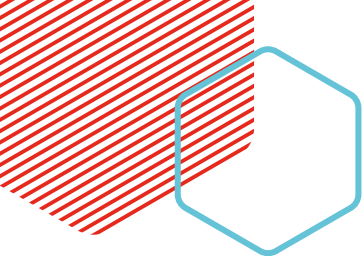
Le mandat de commercialisation est également un autre moyen employé, qui implique un suivi attentif de la foncière. C'est le choix qu'a pu faire, sur un site spécifique, la foncière Nancy Défi, pour pouvoir toucher l'ensemble du marché, et contacter des enseignes nationales. Elle conjugue ce mode de commercialisation avec une recherche effectuée en propre, et le choix de moduler les modalités en fonction de nature des sites, est d'ailleurs un principe important à suivre

Autre cas spécifique, celui de la SEM Saint Denis Commerce, qui a intégré à son capital la présence des sociétés Alan Peters et Cristal, qui dispose d'une filiale de commercialisation. La commercialisation a été confiée au départ à DEVIM, dans l'urgence. Ces professionnels sont en fait bien adaptés à la discussion avec des enseignes nationales. Pour le commerce de proximité, où l'on peut compter sur un vivier local non négligeable, Saint Denis commerce privilégie le réseau des acteurs locaux du territoire, et plus précisément son réseau de porteurs de projets, via la BGE, ou Initiative France.

Dernière étape dans cette démarche de commercialisation conduite par Saint Denis Commerce, le recueil de l'avis de la collectivité locale. Celui-ci est formulé dans un comité d'attribution qui valide les candidatures sur la base de différents critères, parmi lesquels la cohérence avec le plan de marchandisage, la nature de l'activité, la solidité du porteur de projet et la qualité d'aménagement du commerce.

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





Cette note a été réalisée en novembre 2021 par la SCET, sous la maitrise d'ouvrage de la Banque des Territoires.



Frappée au sceau de l'intérêt général, la SCET propose un management de projet qui vise un accompagnement sur mesure des maîtres d'ouvrage : les collectivités et leurs satellites, l'Etat et ses agences, ainsi que les opérateurs privés, tout en restant pleinement associée à l'univers de l'économie mixte.

La SCET se positionne sur toute la chaîne de l'ingénierie des projets de territoires et mobilise à cet effet une capacité étendue de conseil et d'expertises sur les grandes thématiques d'action publique : compétitivité territoriale, aménagement et projets urbains, tourisme, loisirs, culture, Immobilier, transition énergétique, ville intelligente et mobilités, transformation digitale... Figure de proue d'un archipel de filiales spécialistes des problématiques de développement territorial, elle anime un vaste Réseau d'entreprises publiques locales, de bailleurs sociaux et d'Etablissements publics avec lesquels elle capitalise les expertises et les méthodes afin de mieux servir les projets des acteurs de l'écosystème territorial.





BANQUE des
TERRITOIRES



banquedesterritoires.fr



@BanqueDesTerr