



BANQUE des
TERRITOIRES



Modalités d'intervention des foncières de redynamisation

Février 2022

SOMMAIRE

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Phase 1 : Définition du cadre d'intervention..... | 3 |
| 1/ Outils de redynamisation des collectivités territoriales..... | 4 |
| 2/ Intervention de la foncière..... | 6 |
| | |
| Phase 2 Gouvernance et actionariat..... | 8 |
| 1/ Définition du modèle juridique..... | 9 |
| 2/ La participation de la collectivité au capital d'une foncière de redynamisation..... | 11 |

Phase 1 :
Définition du
cadre
d'intervention

Etude des montages juridiques
mobilisables

1/ Outils de redynamisation des collectivités territoriales

La chaîne de valeur de l'action de redynamisation

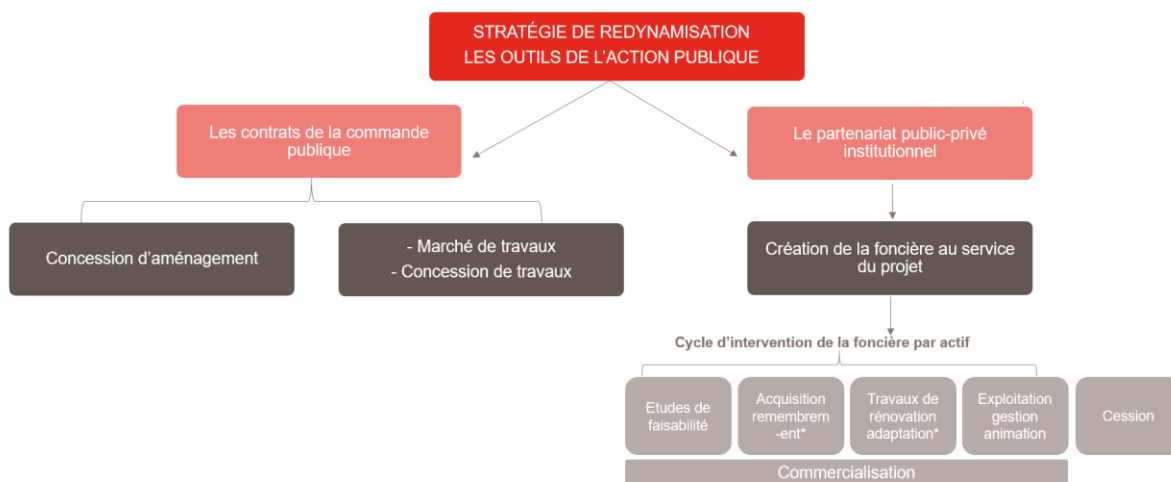
La redynamisation des centres-villes doit répondre à plusieurs objectifs et notamment :

- Augmenter l'attractivité endogène et exogène du territoire ;
- Lutter contre la vacance de tous types d'espaces (services publics et privés, commerces, logements, bureaux...) ;
- Réduire les coûts d'occupation ;
- Préparer la transition énergétique et écologique ;
- Repenser la densité urbaine et les formes de mobilité ;
- Repenser les complémentarités et coopérations entre le centre et la périphérie.

Elle nécessite donc de déployer une approche globale jouant sur tous les curseurs de l'aménagement et du développement local.

Cette action de redynamisation, implique **de mettre en place une stratégie globale**. Elle est nécessairement portée par les collectivités territoriales, qui sont les seuls acteurs à disposer tant de la vision d'ensemble que des différentes compétences devant être mobilisées.

Les collectivités disposent, à l'occasion de la mise en oeuvre de leur programme de redynamisation d'une palette d'outils complémentaires qui **forment une chaîne de valeur au sein de laquelle peut se positionner la foncière**.



* Dans le cadre d'une intervention de la foncière sur des actifs intégrés dans le périmètre d'une concession d'aménagement, la foncière ne réalise pas nécessairement le remembrement et les travaux, qui auront déjà été traités dans le cadre de la concession.

En effet, en principe la foncière peut agir sur différents maillons de la chaîne de valeur immobilière (acquisition, travaux, commercialisation, gestion, cession). (*) Dans le cadre d'une intervention de la foncière sur des actifs intégrés dans le périmètre d'une concession d'aménagement, la foncière ne réalise pas nécessairement le remembrement et les travaux, qui auront pu déjà être traités dans le cadre de la concession.

Dans cette hypothèse, la requalification des territoires implique des mesures successives d'aménagement, de construction/réhabilitation et d'exploitation chacune portée par des acteurs différents dans leur champ de compétence unique.

a. L'aménagement

La collectivité confie **l'aménagement d'un secteur** à travers la passation d'un contrat global de type concession d'aménagement notamment pour le **traitement des espaces publics, la rénovation de l'habitat et la redynamisation**

L'intervention de **l'aménageur concessionnaire** lui offre un éventail d'outils et la possibilité d'user de prérogatives de puissance publique (droit de préemption urbain, droit d'expropriation...).

Dans les faits, la concession peut être portée par des SEM ou des SPL. La partie commerce en rez-de-chaussée demeure souvent propriété de la collectivité de manière indirecte, et la partie logement en étage est transférée à un partenaire. Dans cette hypothèse, la gestion de l'exploitation des actifs est portée par :

- Soit la SEM aménageur, qui développe une activité de foncière
- Soit une SEM/SAS, créée spécifiquement pour exercer l'activité de foncière.

b. Les travaux de construction et de rénovation

La collectivité peut prendre en charge le pilotage et le suivi des travaux nécessaires à l'exploitation et la valorisation des actifs dont elle se sera porter acquéreur. En tant que maître d'ouvrage, elle dispose d'un panel d'outils lui permettant notamment :

- D'opérer directement le choix des prestataires externes ayant vocation à réaliser les travaux sous maîtrise d'ouvrage publique (marché de travaux) ou après transfert de maîtrise d'ouvrage (concession de travaux).
- De confier cette mission à un de ses satellites (SEM notamment). Cette solution apparaît la plus adaptée à la complexité d'intervention en centre-ville.

A l'issue de la phase de travaux, la collectivité peut apporter les actifs en nature au capital d'une foncière pour qu'elle en assure la commercialisation et gère l'exploitation.

2/ Intervention de la foncière

La foncière est un outil partenarial public/privé. La présence d'investisseurs privés permet d'**apporter des capitaux** dans des conditions de montant, de rapidité et de forme qui dépassent les moyens contraints des collectivités. Ils peuvent apporter également des **savoir-faire, humains et techniques**, dans des domaines que les collectivités ne maîtrisent pas toujours.

La foncière n'intervient pas directement pour le compte de la collectivité en qualité de prestataire de service ou de concessionnaire, mais **en tant qu'opérateur exploitant de ses propres actifs**. La faisabilité de ce mode d'intervention suppose toutefois de s'assurer que **la collectivité ne souhaite pas contrôler directement l'activité qui sera définie et développée**. La collectivité perd une partie de la maîtrise du développement de l'action de la foncière.

Elle pourra néanmoins agir en tant qu'actionnaire d'une société d'économie mixte (SEM) pour définir ses objectifs et sa stratégie d'intervention.

En intervenant dans le cadre d'opérations propres, la foncière agit en qualité d'investisseur sur les locaux acquis avec une recherche de rentabilité – adaptée à l'enjeu de politique publique – par les marges dégagées par la mise en valeur avant revente ou mise en location.

En pratique, **l'action de la foncière en opération propre** se déploie sur plusieurs volets :

1. **L'acquisition** : la foncière peut acquérir les immeubles, identifiés comme stratégiques, à l'amiable ou grâce à un apport de la collectivité. A cette occasion, elle peut procéder au remembrement foncier (notamment par la création d'une division en volume) pour faciliter la gestion des actifs et mieux les valoriser.
2. **Les travaux de rénovation et de réaménagement** : le pilotage et le suivi des travaux peut être pris en charge directement par la foncière. Si la foncière n'a pas vocation à réaliser elle-même les travaux, d'autres options existent :
 - Le recours à des prestataires (AMO, mandat de travaux...);
 - L'acquisition de biens qui ont déjà fait l'objet d'une requalification par un opérateur ;
 - L'attribution de la responsabilité des travaux aux preneurs.
3. **La commercialisation** : le rôle de la commercialisation est absolument capital dans une foncière centrée sur le commerce. D'une part en raison des spécificités de l'immobilier commercial (qualité déterminante de l'emplacement et de l'environnement, est une condition de viabilité, encore davantage considérant difficultés actuelles du commerce physique) et d'autre part en raison de son caractère éminemment stratégique (installer le bon type de commerçant est l'objet même d'une foncière commerce); elle permet également de préciser la consistance des travaux nécessaires. La commercialisation intervient pour valider la faisabilité en amont d'une acquisition, pour la recherche d'un preneur, et lors de la phase exploitation pour la re-commercialisation (le taux de rotation d'un parc de commerces est en moyenne de 10% par an)

4. **La gestion locative** : consistant en la rédaction du bail et son suivi permanent la récupération des charges, le quittancement du loyer, la gestion des sinistres, suivi des procédures de contentieuses...

Il est possible de **déléguer cette fonction** à travers un mandat de gestion. Il s'agit d'un contrat qui permet de confier à un professionnel (administrateur de bien, agence immobilière...).

5. **L'animation** : l'animation et l'accompagnement des exploitants dans leur développement et la valorisation de leurs activités sont essentiels pour **enclencher une dynamique pérenne** sur le centre-ville et faire levier sur l'investissement en améliorant l'attractivité d'ensemble. Ces activités concernent **l'inauguration** des locaux et des enseignes, les activités de **promotion** et de **communication** , l'organisation **d'activités de formation**, l'accompagnement et la **mise en relation avec des partenaires** ; **l'expérimentation** de nouvelles formes de commerce (boutique à l'essai, circuits-courts...).

Si l'animation n'est pas la vocation première des foncières, celles-ci s'impliquent, à des degrés divers, dans la coordination de l'animation commerciale, en partenariat avec les services des collectivités, les managers de centres-villes, les associations de commerçants et les acteurs publics et parapublics (CCI, CMA...).

6. **La cession des locaux et autres actifs** : la stratégie de la foncière étant cohérente avec la stratégie de revitalisation des collectivités, stratégie non purement financière, les motifs d'acquisition, de conservation et de cession des actifs vont au-delà des seuls critères de rentabilité. Lorsque par exemple il est souhaité de contrôler durablement les activités exercées dans tel ou tel immeuble, la durée de portage peut aller au-delà de ce que l'état du marché pourrait autoriser à céder dans de bonnes conditions.

Toutefois, les ressources financières de la foncière n'étant pas illimitées, la politique de conservation ou de cession des actifs doit faire l'objet d'une réflexion à part entière.

Phase 2

Gouvernance et actionnariat

Définition de la structuration
juridique de la foncière de
redynamisation

Dans une perspective de constitution de la foncière, cette deuxième phase vise à étudier les scénarii de structuration juridique et organisationnelle de la foncière. Le choix du mode d'intervention, rappelé en première phase, va avoir une influence sur la structuration juridique de la foncière.

1/ Définition du modèle juridique

Quelle structure de portage ?

En cohérence avec la stratégie définie au cours des études de préfiguration, il s'agit de déterminer l'outil de portage susceptible de porter les activités de la foncière de redynamisation. Le choix de la structure de portage dépend aussi des **objectifs de la collectivité**. En ce sens, le choix de la forme juridique dépendra notamment :

- Le niveau de gouvernance souhaité (public, privé, opérateurs spécialisé...);
- Les capacités financières des collectivités ;
- Le niveau de maîtrise du projet souhaité ;
- Du modèle économique attendu de la structure.

Les questions de la gouvernance et de l'actionnariat sont intrinsèquement liées. En effet, les actionnaires :

- sont les propriétaires de la foncière,
- siègent au conseil d'administration et aux comités d'engagements,
- déclenchent le programme d'opération décidé.

En pratique, la gouvernance **est déterminée par l'équilibre des forces réparties au sein du capital** social de la foncière. Le principe de répartition est simple : chaque actionnaire pèse dans la prise de décision et son poids est proportionnel à la part de capital détenu.

En application du principe constitutionnel de la liberté du commerce et de l'industrie les collectivités ne peuvent pas exercer, sur le marché, des activités économiques concurrençant directement les entreprises privées.

La collectivité n'est donc pas autorisée à créer des sociétés commerciales autres que des sociétés d'économie mixte locales (art. L. 1521-1 et s. du CGCT), des sociétés publiques locales (art. L. 1531-1 du CGCT) et des sociétés d'économie mixte à opération unique (art. L. 1541-1 et s. et suivants).

Deux outils sont ainsi classiquement mobilisables par les collectivités : la SEM et la SAS filiale de SEM. Ils reposent sur le principe d'un partage des risques et permettent un effet levier dans une gouvernance maîtrisée. L'apport de fonds propres de la collectivité directement à la SEM ou indirectement à la SAS, étant alors limité du fait de la présence de partenaires au tour de table.

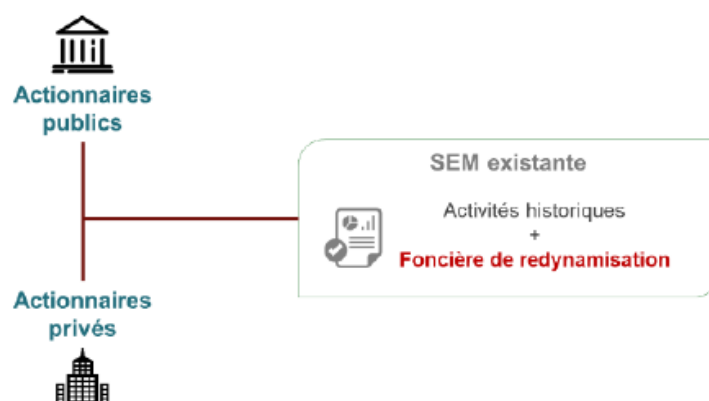
A noter, **une structuration de foncière sous la forme d'une SPL** n'est pas recommandée car :

- Une SPL, contrairement à une SEM, ne peut agir, pour son compte propre et n'intervient par conséquent que dans le cadre de conventions conclues avec l'un de ses actionnaires, exclusivement des collectivités, et sur leurs seuls territoires.
- La constitution de la SPL nécessite de trouver une autre collectivité qui possède la compétence se rattachant à l'objet social de la société ;
- La SPL nécessite une mobilisation en fonds propre des collectivités actionnaires. Au contraire, le montage en SEM permet à la foncière de partager le capital avec des partenaires privés.

2/ La participation de la collectivité au capital d'une foncière de redynamisation

Option 1 : Développement de l'activité foncière en portage direct au sein d'une Société d'Economie Mixte préexistante.

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.



Pour rappel, la SEM comporte deux actionnaires au minimum dont au moins un est une personne privée. Son capital appartient entre 50% et 85% aux collectivités actionnaires tandis que les autres actionnaires détiennent entre 15% et 50%. Les autres actionnaires peuvent être des personnes publiques ou privées, c'est-à-dire que des bailleurs sociaux, les établissements publics fonciers ou encore la Caisse des Dépôts et Consignations peuvent avoir une part minoritaire au capital.

La SEM peut constituer des filiales ou prendre des participations dans d'autres sociétés.

Ses modalités de gouvernance sont les suivantes :

- Elle a un conseil d'administration ou une structure duale constituée d'un directoire et d'un conseil de surveillance.
- Les élus détiennent plus de la moitié des voix dans les organes délibérants
- Le président et le directeur général sont nommés par les instances dirigeantes où les élus et actionnaires privés siègent.
- Les collectivités locales actionnaires maîtrisent les orientations de la SEM par la présence des élus dans toutes les instances dirigeantes, un éventuel pacte d'actionnaires et la détention a minima de la majorité des droits de vote.
- La SEM ne subit aucune limite territoriale d'intervention sauf celle définie aux statuts.



Avantages de l'Option 1 :

- 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 de foncière de redynamisation 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.

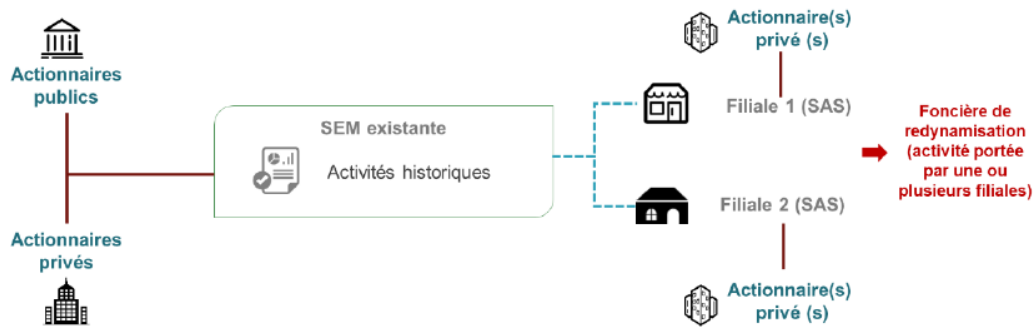


Points d'attention de l'Option 1 :

- 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 la foncière, 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 de la foncière (potentiellement diluée au milieu d'autres activités).

Option 2 : Création de filiale(s) SAS adossée(s) à une SEM préexistante

L'activité de foncière de redynamisation est portée par une ou plusieurs filiales de la SEM qui portent les actifs. Il s'agira soit d'une filiale¹ de la SEM soit d'une prise de participation² de cette dernière. Les collectivités exercent alors une gouvernance indirecte sur l'activité par l'intermédiaire de la SEM dont elles sont actionnaires. De nouveaux actionnaires privés, spécifiquement intéressés au projet prennent part à l'actionariat de(s) filiale(s). Les moyens humains de la SEM sont mutualisés et mis au service de l'activité.



La foncière peut revêtir la forme d'une société par actions simplifiée (SAS) en raison de sa facilité de création (notamment l'absence d'un capital de départ) et sa souplesse statutaire (notamment l'organisation libre de la gouvernance).

Le mode de fonctionnement opérationnel de la SAS est comparable à celui de la SEM mais l'implication des collectivités dans la gouvernance est intermédiée par la SEM dans laquelle elles sont actionnaires.

Ses modalités de gouvernance sont les suivantes :

- Le président de la société est le seul organe de direction habilité par les dispositions en vigueur à représenter la société à l'égard des tiers.
- La SEM peut assurer un rôle dirigeant dans la SAS, mais il est déconseillé qu'un élu la représente.³
- Un pacte d'associés entre les actionnaires visant à définir les règles de gouvernance et de décision de la SAS peut être utilement conclu et prévoir :
 - les règles de majorité particulières (l'unanimité par exemple) ;
 - la nature des investissements prévus (typologie des produits, rentabilité minimum, division des risques...) ;

¹ Lorsqu'une société possède plus de la moitié du capital d'une autre société, la seconde est considérée, sur le plan juridique, comme filiale de la première (Art. L. 233-1 Code de Commerce).

² Lorsque le capital de la société nouvellement créée est composé d'apports dont la valeur est supérieure à 10% mais inférieure à 50%, on se trouve en présence d'une simple participation (Art. L. 233-2 Code de Commerce).

³ Si la SEM devait prendre le poste de Président, il est déconseillé qu'un élu la représente. En effet, l'élu bénéficie d'une protection particulière lorsqu'il représente une collectivité dans une SEM (protection contre le risque pénal de prise illégale d'intérêt et le risque d'inéligibilité en cas de qualification d'entrepreneur de service municipal). Dans ce cadre, il n'agirait plus en qualité de représentant d'une collectivité mais en qualité de représentant de la SEM et ne bénéficierait plus de la protection (article 1524-5 CGCT).

- les conditions de financement et de mobilisation des fonds propres ;
- le cadre de distribution de dividendes et les conditions de cession ;
- l'obligation de reporting de la SAS très régulier au Conseil d'administration de la SEM ;
- la possibilité pour les élus de participer aux travaux du Comité de suivi.

A noter, ce pacte n'a pas de valeur statutaire et de ce fait peut être plus facilement modifié que des statuts. Il sera approuvé par les collectivités actionnaires administrateurs de la SEM dont la collectivité en même temps que les statuts.

En pratique, **les élus peuvent être associés aux travaux d'un comité de suivi**, dont les bases seront posées dans le pacte d'actionnaires précité.

Ce comité est utilement composé de personnes différentes de celles qui assurent la gestion de la société, et pourra servir de « courroie de transmission » entre la SEM et sa filiale, d'une part en assurant à ses mandataires sociaux (notamment les élus) une transparence de fonctionnement, et d'autre part en lui permettant de veiller au plus près à la sauvegarde de ses intérêts.

Le comité émet des avis techniques, juridiques et financiers sur les engagements à soumettre aux associés de la SAS concernant :

- les projets d'acquisitions et d'aliénations de biens immobiliers et mobiliers ;
- les états de gestion de la société qui lui seront adressés tous les mois ;
- les projets de baux et locations ;
- les projets de contrats, quelle qu'en soit la forme, devant être passés par la société ;
- les emprunts.



Avantages de l'Option 2 :

- 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.



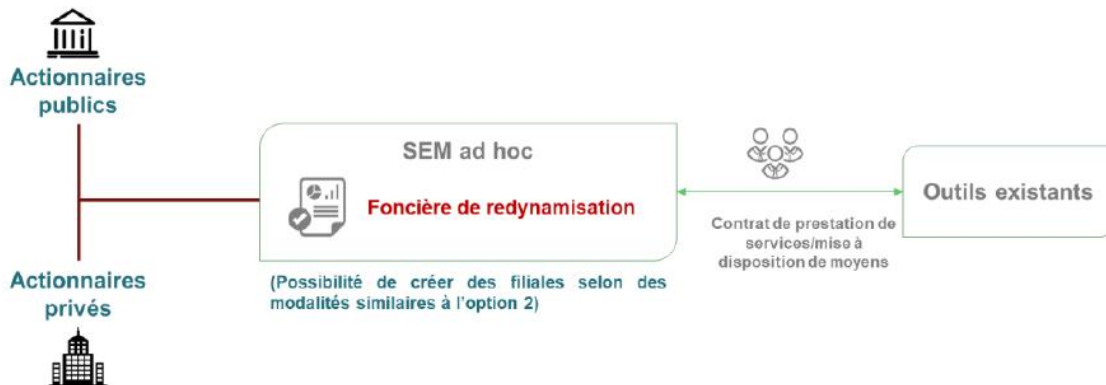
Points d'attention de l'Option 2 :

- Au même titre que dans l'option 1, la mise en ligne de l'actionnariat 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 la foncière, 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.
- Il convient de vérifier que la SEM a la capacité suffisante pour se positionner comme investisseur dans la SAS.
- La gouvernance indirecte par la collectivité induite par la filialisation doit être en cohérence avec le niveau d'implication souhaité de la structure.

Option 3 : Création d'une SEM ad-hoc

Une nouvelle structure est créée avec une activité unique de foncière. 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.

La nature de son actionnariat et ses modalités de gouvernance sont précisées ci-dessus (cf. Option 1 – SEM préexistante).



Avantages de l'Option 3 :

- 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 des foncières de redynamisation.
 - Faire éventuellement entrer au tour de table des acteurs publics ou privés non présents dans les outils existants.
- La SEM dispose d'un objet social unique permettant **une lisibilité de son action**, en cohérence avec les politiques publiques des collectivités actionnaires.

Points d'attention de l'Option 3 :

- En l'absence de mutualisation possible d'autres activités, une taille critique, permettant d'absorber les coûts inhérents à la structure et à l'activité et d'assurer un modèle économique pérenne, doit-être atteinte.
- Les modalités d'apports des compétences nécessaires à l'activité devront être établis :
 - 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 »)
 - 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.

Soumission de la foncière aux règles du Code de la Commande Publique

En principe, la foncière en raison de son actionnariat et de son activité est un pouvoir adjudicateur au sens du Code la Commande Publique. Toutefois :

si le positionnement de la foncière est véritablement conçu pour avoir un **effet d'entraînement** sur le maintien et le développement des activités et de la population sur le territoire,

- et qu'il est montré que la foncière réalise, à des conditions de marché, des investissements pérennes et rentables sur le territoire dans l'objectif d'augmenter l'attractivité pour d'autres acteurs économiques,

- et qu'à ce titre elle poursuit un but exclusivement industriel et commercial,

alors, elle peut **échapper à la qualification de pouvoir adjudicateur**, que la foncière prenne la forme d'une SAS ou d'une SEM. Cette analyse relève néanmoins du cas par cas et doit être menée soigneusement au regard des conditions d'intervention de la foncière.

Synthèse de la participation de la collectivité au capital d'une foncière de redynamisation

| | SEM (existante ou ad hoc) | SAS |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Avantages | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les collectivités et les groupements doivent être actionnaires majoritaires ✓ Diversité des personnes publiques et privées pouvant être actionnaires ✓ Les élus peuvent être mandataires sociaux ✓ Les collectivités et leurs groupements bénéficient dans une proportion au plus égale à celle de leur détention au capital social ✓ Les élus peuvent être administrateurs ✓ Les apports en nature sont possibles ✓ Responsabilité des actionnaires limitée aux apports | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Très grande souplesse de fonctionnement ✓ Diversité des personnes pouvant être actionnaires ✓ Deux actionnaires minimum (SASU à actionnaire unique possible) ✓ Pas de capital social minimum ✓ Liberté statutaire (règles de fonctionnements, organe de direction) ✓ Outil facilement adaptable ✓ Répartition du capital libre entre les associés ✓ Les apports en nature sont possibles ✓ Responsabilité des actionnaires limitée aux apports |
| Inconvénients | <ul style="list-style-type: none"> ✓ La participation des actionnaires privés au capital social est limitée (49,9% maximum) | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les collectivités ne peuvent pas rentrer directement au tour de table ✓ Présence d'élus au sein de la gouvernance pas recommandée (risque de requalification en prise illégale d'intérêt) ✓ Les collectivités actionnaires de la SEM exercent un contrôle indirect sur la SAS |

Selon les hypothèses retenues, il s'agira de mettre en avant les avantages et inconvénients de chaque scénario et de retenir celui qui est **le plus viable** et le plus susceptible de faire effet levier sur l'investissement pour la redynamisation du territoire.

CONCLUSION

La collectivité souhaitant participer à la redynamisation de son territoire par la création d'une foncière dispose d'un **éventail d'outil permettant de structurer la réalisation du projet en différentes modalités.**

Il est essentiel de rappeler qu'une foncière n'est pas un objectif en soi, et n'est qu'un moyen au service d'un projet plus global de revitalisation et de développement porté par les collectivités territoriales. Dans la doctrine de structuration de l'action de redynamisation portée par la Banque des Territoires, elle constitue un maillon se positionnant au bout de la chaîne de valeur.

La foncière a ainsi vocation à exercer des missions principalement liées à la gestion d'actifs en parallèle des acteurs chargés de l'aménagement et la réhabilitation de ces derniers.

La collectivité souhaitant enclencher la création d'une foncière peut à cette occasion choisir entre différentes structures de portage.

Le portage par une SEM dont la collectivité est actionnaire majoritaire lui permettra d'opérer un **contrôle étroit** sur l'activité de la foncière mais nécessitera une participation financière certaine.

Le portage par SAS filiale de SEM présentera l'inconvénient de **ne pas offrir un contrôle direct** à la collectivité des opérations conduites par la SAS. Néanmoins, cela pourra être contrebalancé par la mise en place de structures adaptées au sein de la société.

Le portage par SPL est peu recommandé mais peut être opérant si la SPL agit dans le cadre d'une concession d'aménagement et en complémentarité de l'action de la foncière.

En pratique, chaque projet nécessitera une analyse de ces critères en amont. Selon les hypothèses retenues, il s'agira de mettre en avant les avantages et inconvénients de chaque scénario et de retenir celui qui est **le plus viable** et le plus susceptible :

- de correspondre au **degré voulu de maîtrise et d'investissement** de la collectivité ;
- de **faire effet levier sur l'investissement pour la redynamisation du territoire.**

A l'initiative de la Banque des Territoires, cette note a été réalisée par la SCET



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



@BanqueDesTerr