



BANQUE des
TERRITOIRES



Foncières de redynamisation : les études pré- opérationnelles

Avril 2022



INTRODUCTION

Les études pré-opérationnelles sont une étape que connaissent bien les aménageurs, et qui fait partie des préalables dont la maîtrise est une condition de réussite.

Si l'enjeu est tout aussi important pour les études pré-opérationnelles que doivent conduire les foncières de redynamisation, leur contenu et leur déroulé présente un certain nombre de spécificités.

La présente note a pour objet d'explicitier ces spécificités et de présenter les aides que la Banque des Territoires peut apporter pour leur réalisation.



1/ Une séquence bien connue des aménageurs....

L'étude pré-opérationnelle est la mission qui précède l'opération d'aménagement, et qui est financée par les collectivités et/ou les aménageurs. Son objet est de définir les caractéristiques précises de la future opération, et elle comprend différents types d'études préalables :

- analyse du site, et de sa congruence avec les objectifs d'ensemble
- examen du potentiel de commercialisation
- étude technique (cf. amiante, structure)
- bilan financier

Les conclusions et le croisement des résultats est indispensable à la cohérence du projet et à sa faisabilité. L'étude visera à confronter les objectifs initiaux fixés par la collectivité et les actionnaires de la foncière à ces résultats afin d'apprécier le projet et valider son engagement.

A la différence de la phase opérationnelle relative à la réalisation physique et concrète du projet urbain, l'étude pré-opérationnelle permet de déterminer les potentialités du site identifié et ses contraintes, de proposer un programme de transformation et d'utilisation, et de vérifier la faisabilité économique technique et juridique de l'opération.

Il s'agit donc d'une étude de faisabilité envisagée sous l'angle de la mise en œuvre, où l'on va s'interroger sur les modalités de mise en œuvre de manière plus poussée, en changeant d'échelles. Le niveau de précision de cette étude doit être suffisant pour informer la décision et permettre d'engager la phase opérationnelle sur la base d'un préprojet, d'un programme et d'un bilan équilibré, d'un mode opératoire et d'un planning.

L'étude pré-opérationnelle constitue un outil d'aide à la décision pour le maître d'ouvrage (en l'occurrence, pour une foncière, il s'agira le plus souvent du comité d'engagement) lui permettant d'obtenir des garanties suffisantes à sur la viabilité de l'opération envisagée et sa cohérence avec les objectifs du projet de revitalisation.

2/ ... qui comporte avec des spécificités pour les foncières

Par rapport à une étude pré opérationnelle réalisée par un aménageur, celle menée par une foncière comporte des différences de trois ordres : a) la nature du projet, b) l'importance de la pré-commercialisation et c) le process de validation.

a) Le premier point ne correspond pas seulement à un changement d'échelle, passant d'un secteur d'aménagement à niveau de la parcelle, mais bien une autre typologie de projet, qui est celle de l'immobilier. Et ce qui importe dans cette catégorie, où le focus d'intervention est beaucoup plus resserré est :

- la rapidité, (les fenêtres d'acquisition pouvant être très courtes)
- la bonne évaluation de la valeur du bien ciblé, (qui suppose une bonne connaissance, d'autant plus important pour un secteur, le commerce, où les valeurs sont aujourd'hui globalement sur un trend déclinant)

- une appréhension aussi précise que possible des contraintes techniques (ampleur, coûts et définition des travaux), et réglementaires (ABF, PLU, règlement de copropriété) par rapport à la transformation projetée

Pour délivrer cette séquence, une foncière aura profit à mobiliser un chargé d'étude travaillant en lien avec les représentants de la ville, notamment les services fonciers. Il est également recommandé de s'assurer du concours d'une structure de maîtrise d'œuvre expérimentée, via un contrat cadre préalablement convenu. Celle-ci va permettre de traiter et de restituer, dans un délai resserré, les différentes informations et simulations utiles à la faisabilité du projet d'acquisition.

b) La seconde différence est relative au travail de pré-commercialisation. Il est tout à la fois spécifique et essentiel pour une foncière de redynamisation, dont la vocation et l'objectif premier est de développer et faire évoluer l'attractivité des activités de centre-ville. Cette phase suppose de mobiliser à la fois :

- les études réalisées en amont lors de la préfiguration de la foncière, et tout particulièrement le plan de marchandisage (celui-ci aura été adapté car on sait qu'il doit être régulièrement ajusté en fonction de l'évolution du marché et de la rotation des commerces) : il permettra de s'assurer de la cohérence du projet considéré avec les objectifs commerciaux poursuivis ;
- Un acteur maîtrisant bien la commercialisation, qui pourra utiliser différentes ressources comme le manager de centre-ville, un agent immobilier ou un groupe de travail associant par exemple chambres consulaires ; son rôle sera d'identifier :
 - o le potentiel de commercialisation et en particulier la typologie d'établissement possible
 - o le projet du commerçant si le dossier est suffisamment avancé
 - o le niveau de loyer cible afférent qui sera un élément déterminant de la faisabilité du projet.

c) Le dernier point est relatif au processus de validation, qui a pour particularité de passer par un comité d'engagement.

Celui-ci aura à statuer, ici encore souvent dans un délai resserré, sur la présentation de l'étude de faisabilité, réalisée sur les bases mentionnées ci avant.

La composition, ainsi que les règles de fonctionnement de ce comité, auront fait l'objet de discussions entre les partenaires de la foncière lors de l'établissement des statuts. Une grille de critères est souvent convenue, qui servira de guide à la discussion et permettra d'objectiver la décision de procéder à l'acquisition proposée, de la rejeter ou de solliciter des éléments d'optimisation.

Un exemple de cette grille, qui pourra être jointe par la foncière au dossier d'étude pré opérationnelle est repris ci-dessous. Elle permet de noter la solidité et le niveau de risque du projet présenté.

Critère	Note = 1	Note = 2	Note = 3
Qualité de l'emplacement	Secteur en devenir	Moyen	Attractif / Prime
Prix d'acquisition	Supérieur au prix du marché	Dans le marché	Inférieur au prix du marché
Existence d'un accès indépendant aux étages et/ ou enjeux de division en volume	Accès aux étages à recréer ou forte division en volume à opérer		L'accès aux étages ne nécessite pas de travaux
Site classé / ABF / AVAP	Oui		Non
Ampleur des travaux	Restructuration lourde		Remise aux normes
Risque MO	Non sécurisation du prix et des délais		Sécurisation du prix et des délais
Niveau de pré commercialisation	Opération en blanc	Pré-commercialisation [> 25] % des surfaces	Pré-commercialisation [> 50] % des Surfaces
Durée des baux et qualité des preneurs en cas de pré commercialisation	Bail précaire et création ex nihilo d'un fonds de commerce (ou absence de pré commercialisation)	Bail classique commercial 9 ans et fonds de commerce existant positionné sur un segment très concurrentiel	Bail [6] ans fermes Et preneur de notoriété locale
Copropriété	$>$ à 2 copropriétaires	2 copropriétaires	sans
Stationnement pour le logement	Aucun	À proximité	Sur place

Le Rendement Brut Locatif attendu varie suivant le degré de risque inhérent à l'opération :

[●] % a minima pour les opérations notées de [●] à [●] ou de [●] à [●] sans logement

[●] % pour les opérations notées de [●] à [●] ou de [●] à [●] sans logement

[●] % pour les opérations notées de [●] à [●] ou de [●] à [●] sans logement

La rentabilité locative doit être considérée cependant comme un minima sous réserve de l'équilibre global de l'opération.

Exemple :

Une opération avec du logement constituée d'un bien classé ABF ; situé dans un secteur en devenir ; à un prix supérieur au marché et nécessitant une restructuration lourde mais qui bénéficie d'un accès indépendant aux étages pré existants ; d'une sécurisation du prix et des délais de réalisation des travaux ; d'une pré commercialisation supérieure à 50 % des surfaces ; de baux fermes avec un preneur de qualité ; sans copropriété ; sans stationnement sera notée [20].

Un bien situé sans logement dans un secteur attractif ; acquis à un prix inférieur au prix du marché avec des travaux sécurisés en termes de prix et de délais mais sans accès indépendant aux étages, classé ou soumis aux obligations ABF ; nécessitant une restructuration lourde ; sans pré commercialisation ; avec 2 copropriétaires ; sans stationnement sera notée [16].

3/ Un cout et une contrainte de temps non négligeable à bien intégrer dans le déploiement d'une foncière

On le voit, la conduite des études pré opérationnelles est une séquence importante, qui n'est pas sans influence sur la structuration d'une foncière. Son fonctionnement doit être anticipé et il doit notamment l'être au niveau des couts à provisionner dans la construction du plan d'affaire.

Ce coût doit être apprécié en fonction :

- de la situation et de l'état des actifs cibles ; des montants élevés sont à prévoir si l'intervention de la foncière porte sur des emplacements en tissu ancien, ou s'il est prévu de traiter également les étages, ce qui est de nature entrainer des couts d'opérations élevés et des études plus lourdes :
- d'un ratio de projets sans suite, conséquence inévitable d'une étude concluant à un niveau de risques ou d'inconnues trop importants, ou simplement à un bilan financier négatif ou en deçà de celui convenus entre les partenaires de la foncière.

Enfin la capacité à pouvoir se positionner rapidement sur des actifs stratégiques, dans le cas d'une acquisition par voie de préemption par exemple, est bien entendu une condition nécessaire. Elle doit aligner en effet en moins de mois l'ensemble du processus, saisine de la foncière, examen par les différentes ressources mobilisées pour la réalisation de l'étude pré opérationnelle (maitrise d'œuvre, pré-commercialisation), restitution et réunion du comité d'engagement pour arrêter la suite à donner.

4/ L'accompagnement possible de la Banque des Territoires

Besoin	Solution	Produit
Monter en compétence et expertise	Territoires Conseils	Service de renseignements téléphoniques juridiques et financiers 0970 808 809 Pour les communes métropolitaines de moins de 20 000 habitants ; pour les communes des outre-mers, les EPCI et les communes nouvelles sans limite de taille.
		Formation/action/Accompagnements méthodologiques dans les territoires <i>Seulement pour les communes < 10 000 hab. et les EPCI sans limite de taille</i>
	Comprendre les enjeux sectoriels	Etudes stratégiques, de marchés, écosystèmes études flash
Comprendre les enjeux territoriaux et définir sa stratégie territoriale	Etudes territoriales	Co-financement à 50% des études des collectivités (jusqu'à 80% ou 100% pour ACV en Outre-mer) et SAIEM (dans le cadre des regroupements Loi ELAN)
		Marchés à bons de commande : Financement à 100% d'études flash (entre 10 et 20 jours) Pour les petites collectivités, les territoires fragiles et les territoires à enjeux
		Dataviz Cœur de ville (public)

		Livres blancs / études (site la SCET)
Concevoir le projet	Etude de faisabilité projet	Territoires d'industrie Si besoin, sous réserve de validation de la BDT, 50% du financement de l'étude de la collectivité ou de l'opérateur retenu. Marché à bon de commande pour les petites collectivités (100% du financement)
		Cœur de ville Développement de solutions « smart » : 50% du financement de l'étude de la collectivité ou de l'opérateur retenu. Marché à bon de commande pour les petites collectivités (100% du financement) (enveloppe spécifique de 50M€ de crédit)
		Sur consultation publique : études stratégiques et de faisabilité dans une optique de valorisation des ressources et des outils
Accompagner le pilotage de son entreprise	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 cahier des charges 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 (annexe 1).
	Sur consultation publique : recours au marché à Bon de Commande de la SCET (6 jours max) piloté par le pôle EPL, en appui de nos projets d'engagement.	

Ce guide a été réalisé 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