

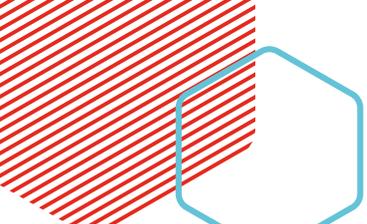


BANQUE des
TERRITOIRES



Foncières de redynamisation et montages alternatifs dans le cadre d'opérations complexes

Juin 2022



INTRODUCTION

Les foncières s'inscrivent aujourd'hui pleinement dans les projets de redynamisation des centre-ville et centre-bourgs en agissant sur différents maillons de la chaîne de valeur immobilière (acquisition, travaux, commercialisation, gestion, cession).

Au cours de la pratique, différents montages opérationnels ont été mis en œuvre afin de favoriser leur action mobilisant divers outils et/ou contrats (cf. Note Modalités d'intervention des foncières - Février 2022).

Au-delà d'une opération propre portée par une SAS filiale de SEM sur un foncier maîtrisé, des solutions alternatives ont été initiées sur des fonciers mis à disposition par des collectivités ou des bailleurs.

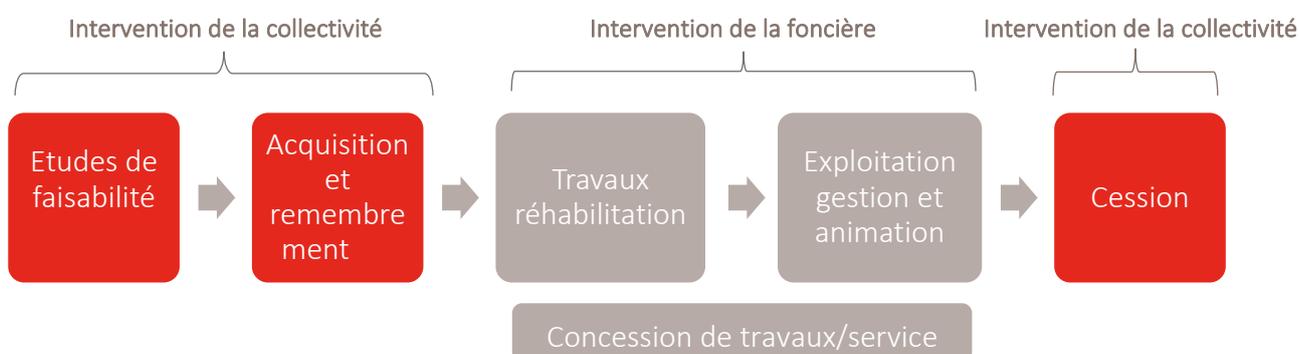
La présente note a pour objet d'explicitier le montage en concession de travaux ou service ainsi que ceux reposant sur un démembrement de propriété.

1/ Mise à disposition du bien dans le cadre d'un contrat de concession

Le contrat de concession est un contrat de la commande publique dont les caractéristiques sont définies aux **articles L.1121-1 et suivants du Code de la Commande Publique**.

Il peut se présenter sous deux formes :

- La **concession de service** dont l'objet pour la collectivité (autorité concédante) est de confier principalement la gestion et l'**exploitation** des biens, les travaux ayant été réalisés préalablement selon d'autres modalités.
- La **concession de travaux** dont l'objet est de **confier le financement et la réalisation des travaux** de réhabilitation des biens selon un programme établi par la collectivité puis leur gestion et **exploitation**



Le contrat de concession de travaux ou service suppose **les grandes étapes suivantes** :

- Les biens ciblés sont ou deviennent **propriété de la collectivité** ;
- La collectivité les **met à disposition** de l'EPL moyennant un **loyer** (redevance si domaine public) ;
- La collectivité confie à la **foncière le financement, la réalisation des travaux et l'exploitation (ou l'exploitation uniquement) des biens à ses risques et périls**, sur une durée calculée en fonction de l'amortissement des investissements qu'elle aura réalisés ;
- La foncière se rémunère sur l'exploitation, laquelle se traduit par la location des locaux et non leur cession, **et le cas échéant par un prix versé par la collectivité sous réserve que le risque de l'exploitation soit conservé à sa charge**, faute de quoi la concession pourrait être requalifiée en marché de travaux.
- En fin de contrat, les ouvrages réalisés **reviennent à la collectivité**.

1. Avantages liés au contrat de concession

Le critère majeur pouvant mener au choix de recourir à ce contrat réside dans la nécessité pour la collectivité de soutenir financièrement l'opération. En effet, des opérations globales et complexes ou situées sur des territoires en grandes difficultés préfigurent souvent un modèle économique fragile ne permettant pas de caractériser une appétence certaine des investisseurs privés.

Alors que la participation financière des personnes publiques aux opérations des foncières agissant dans le **cadre d'opérations propres se heurte rapidement aux limites imposées par le droit des aides d'Etat**, la prise en charge des travaux par la collectivité (en concession de service) ou le versement d'un prix (en concession de travaux) est **quant à lui plus aisément mis en place**.

Attention toutefois, le recours à la concession suppose le transfert d'un risque d'exploitation à la foncière. Le versement d'un prix par la collectivité à la foncière ne doit pas lui permettre de s'assurer **d'amortir les investissements ou les coûts qu'elle a supportés**.

Au-delà de cet aspect, son utilisation est également pertinente lorsque :

- La collectivité **souhaite exercer un contrôle direct sur l'opération de redynamisation** qui est ici double : en tant qu'actionnaire de la foncière (ou de la société-mère de la foncière) titulaire du contrat et en tant qu'autorité concédante ayant défini son programme.
- Elle **souhaite conserver la maîtrise du foncier** : l'ensemble des biens entrant dans le périmètre du contrat seront qualifiés de « biens de retour » et intégreront le patrimoine de la collectivité à son expiration.
- Elle **souhaite externaliser le financement du projet** et bénéficier dans le même temps de **l'effet levier de la partie privée de l'actionnariat de la SEM**.

2. Limites de la concession et conditions de mobilisation

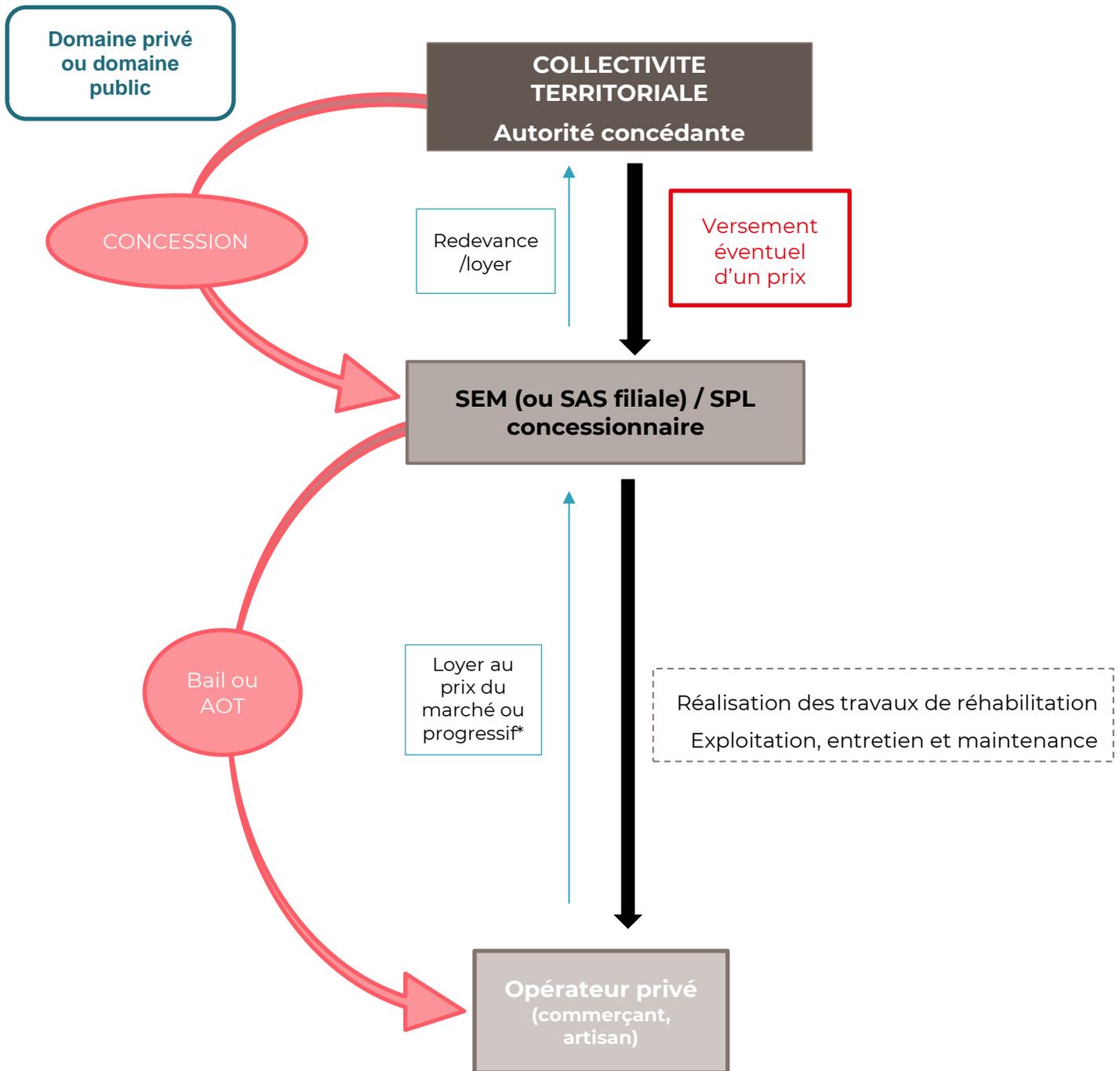
En pratique, deux obstacles se dressent lors la mise en place de ce contrat de la commande publique :

- l'obligation de mise en concurrence (à noter, **la SPL peut se voir confier le contrat sans mise en concurrence du fait de l'exception de quasi-régie et est l'outil à privilégier**).
- le fait que l'objet de la **concession ne porte que sur un mono-actif** (sauf à démontrer un lien de complémentarité entre une pluralité d'actifs).

Enfin les actifs restant la propriété de la collectivité, **un montage en concession ne permet pas à la foncière de redynamisation de gérer son portefeuille d'actifs** au gré des opportunités du marché.

Elle **constitue un outil alternatif à la mise en place d'une opération en propre** par la foncière lorsque les facteurs de réussite de cette dernière ne sont pas réunis (fragilité du modèle économique notamment). L'action de la foncière en tant que concessionnaire permet ainsi **d'agir sur des actifs isolés en complément d'une activité globale** menés sur une pluralité d'actifs dont elle est propriétaire. **La création d'une société ad hoc pour porter ce type de contrat n'est pas pertinente**.

3. Schéma des flux financiers du contrat de concession



* Le prix (subvention d'investissement) versé par la collectivité au concessionnaire et l'économie réalisée sur l'investissement (pas d'acquisition du bien) permettent d'abaisser le montant du loyer dû par l'occupant privé.

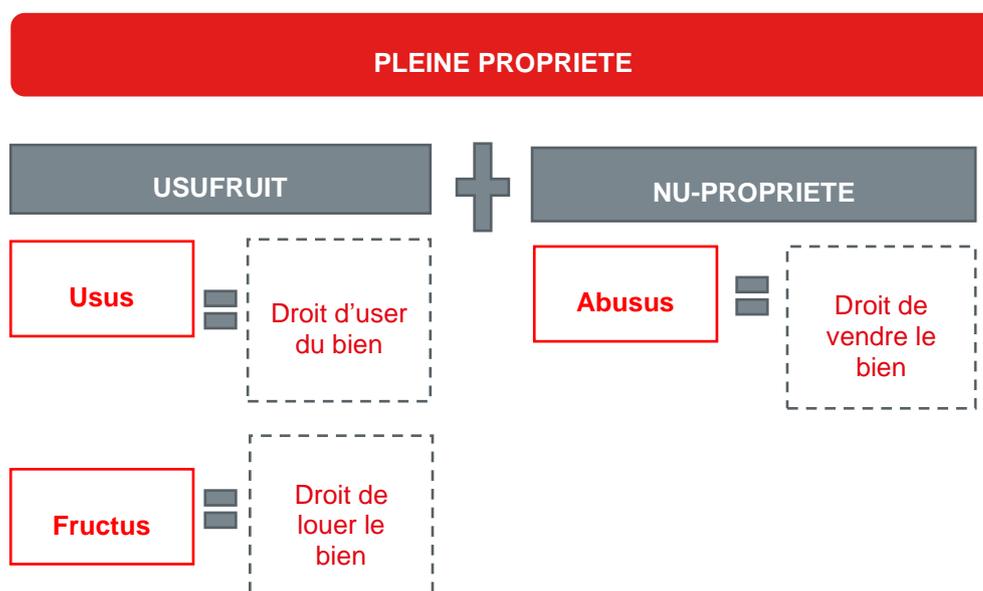
2/ Mise à disposition du bien dans le cadre d'un démembrement de propriété

Le droit de propriété défini à l'article 544 du code civil permet à la foncière de jouir d'un bien de la manière la plus absolue, c'est à dire d'en user (usus), d'en disposer (vendre, hypothéquer, céder un bail) – (abusus), et de l'exploiter comme elle l'entend (le fructus).

Qu'est ce que le démembrement de propriété ?

Il s'agit de détacher certains éléments du droit de propriété pour les transférer à une autre personne.

Le démembrement de propriété consiste à scinder la pleine propriété d'un bien en deux droits distincts : l'usufruit d'un côté détenu par l'usufruitier et de l'autre, la nue-propriété détenue par le nu-propriétaire. L'usufruitier (ici la foncière) possède le droit d'usage et de percevoir les fruits tandis que le nu-propriétaire (la collectivité) conserve le droit de disposer du bien.



Les baux de longue durée et la convention d'usufruit tendent à opérer ce démembrement.

a. Conclusion d'un bail de longue durée

Les solutions de démembrement s'opèrent à travers des baux de longue durée que sont notamment le bail emphytéotique administratif (BEA), le bail emphytéotique (dit rural) et le bail à construction.

Ceux-ci répondent à des conditions et contextes différents (de par leur objet et la domanialité du terrain notamment) mais suivent des grands principes communs, à savoir :

- Ils sont conclus pour une **durée comprise entre 18 et 99 ans** ;
- Ils permettent un **transfert des droits du propriétaire du sol** au preneur (droits réels immobiliers) en **contrepartie de l'entretien, de la construction ou de la réhabilitation du bien immobilier** selon la nature du bail ;
- Le prix du bail (redevance ou loyer) est relativement **libre** ;
- Le terrain et les constructions qui y sont implantées **sont remis en bon état d'entretien au bailleur** à l'issue du bail.

Le bail de longue durée peut répondre à **différents objectifs de la collectivité ou de la foncière, selon ses modalités de mise en œuvre.**

1. Avantages au bénéfice de la foncière

Dans le cadre d'un bail de longue durée, la foncière **peut modifier et exploiter le bâti sans se rendre acquéreur du sol** ce qui permet de réduire son niveau d'investissement initial.

Elle bénéficie d'un droit réel immobilier qui l'autorise **notamment à conclure des baux commerciaux avec des tiers.**

Elle peut **hypothéquer et céder ses droits, et bénéficie ainsi de meilleures garanties financières dans le cadre de ses opérations** (prêt bancaire notamment).

Elle est assurée **de pouvoir jouir du bien durant au moins 18 ans sans risque d'éviction** et sans (ou avec une faible) évolution du prix du loyer. A la différence d'un bail commercial, l'indexation du loyer n'est pas d'ordre public.

Elle peut répercuter l'économie réalisée **en louant à son tour les biens à des prix attractifs aux opérateurs privés dont elle souhaite favoriser l'implantation et le maintien.**

Le **bail de longue durée est également très protecteur pour la foncière** en ce qu'il peut être résilié à l'initiative du bailleur uniquement lorsque le preneur n'a pas payé sa redevance pendant deux ans ou qu'il a manqué à ses autres obligations contractuelles.

2. Avantages au bénéfice de la personne publique propriétaire

Du côté des collectivités propriétaires, il est parfois simplement mobilisé dans **une logique de valorisation patrimoniale** afin de bénéficier des recettes issues des loyers. Dans le cadre d'une véritable politique immobilière, **les actifs sont loués au prix du marché.**

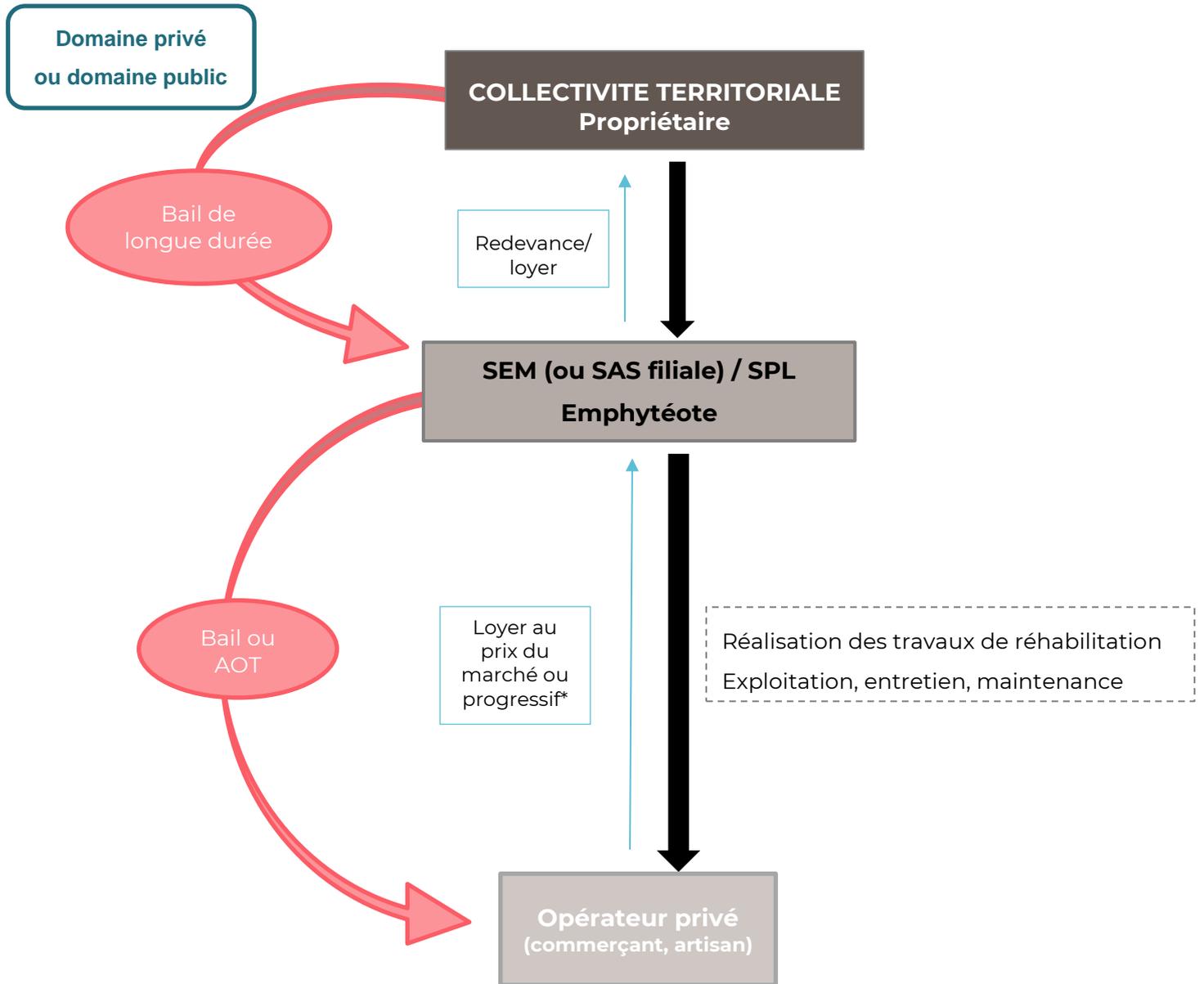
La collectivité propriétaire transfère aussi **la responsabilité du paiement de toutes les charges, impôts et taxes relatifs aux constructions et au terrain** à la foncière.

Le bail de longue durée est également utilisé par les personnes publiques **afin de favoriser l'implantation de commerces** au sein de territoires peu attractifs ou au contraire dans des zones tendues dont le prix moyen de location est trop élevé pour être assumé par certains opérateurs. Dans ce cas, les cellules commerciales sont mises à disposition pour **un loyer inférieur à ceux pratiqués sur des biens similaires.**

L'économie réalisée, par rapport à un scénario tendant à l'acquisition complète du bien, permet ainsi à la foncière de **multiplier le nombre de cellules sur lesquelles elle agit** et de pouvoir y réaliser **d'importants travaux de réhabilitation et aménagement.**

Les propriétaires des actifs donnés à bail de longue durée peuvent être **des bailleurs sociaux** gérant des immeubles comprenant des cellules commerciales en rez-de-chaussée. Ils peuvent ainsi **conserver la maîtrise foncière des actifs** à long terme et notamment garder la **propriété de l'ensemble de chaque immeuble dans une main unique.**

3. Schéma des flux financiers du bail de longue durée



* L'économie réalisée sur l'investissement (pas d'acquisition du bien) permettent d'abaisser le montant du loyer dû par l'occupant privé.

Focus sur les différents types de baux de longue durée pouvant être mobilisés par des foncières de redynamisation

- Le **bail emphytéotique administratif (BEA)** prévu à l'article L. 1311-2 du CG3P permet l'occupation du domaine public d'une collectivité en vue de la réalisation d'une **opération d'intérêt général relevant de la compétence de ladite collectivité** et pour une durée prévue entre 18 et 99 ans. Dans le cadre du BEA, il sera possible de sous-louer le bien à travers un bail commercial à condition de démontrer la préexistence d'une clientèle propre ou alors à travers une convention d'occupation temporaire (COT).
- Le **bail emphytéotique de droit privé** prévu à l'article L451-1 du Code Rural peut être conclu par l'ensemble des propriétaires privés et publics (sur des biens **relevant du domaine privé**). Dans le cadre de ce **contrat ne bénéficiant pas des prérogatives de puissance publique du BEA**, le preneur peut potentiellement changer l'activité des biens loués ou d'opérer des transformations sur les bâtiments, sous la seule réserve de ne pas diminuer la valeur du fonds (sauf clause contraire). Il emporte toutefois l'ensemble des avantages précités.
- Le **bail à construction** est prévu par l'article L.251-8 du Code de la Construction et de l'Habitation et est octroyé en contrepartie de **l'obligation pour le preneur d'édifier des constructions sur le terrain du bailleur**. Ces dernières peuvent consister notamment en des travaux de réhabilitation ou rénovation d'actifs existants selon **un cahier des charges partagé entre les parties**.

A noter, la jurisprudence ne semble pas juger de l'incompatibilité entre la soumission d'un immeuble aux règles de la copropriété et la passation d'un bail emphytéotique (CA Aix en Provence 18 juin 2015, 14/01735).



Exemple de la SEMAEST

Quartier Château Rouge / Goutte d'or (Paris 18e) : pour accompagner la requalification d'un quartier ancien dégradé, des **baux emphytéotiques de 18 ans ont été conclus entre la SEMAEST et les propriétaires des immeubles reconstruits** (bailleurs sociaux). La SEMAEST a installé et gère **21 nouveaux locaux, soit 2.200 m²** (librairie, entreprise de nettoyage en insertion, boulangerie, disquaire, mode, café social, designers) en **valorisant l'image du quartier**.

b. Conclusion d'une convention de cession d'usufruit

La convention de cession d'usufruit est **un contrat, signé entre un nu-propiétaire et un usufruitier, fixant les droits et obligations de ces deux parties pendant toute la durée du démembrement de propriété.**

La convention présente les caractéristiques suivantes :

- Le bien est **divisé entre le nu-propiétaire et l'usufruitier pour une durée maximale de 30 ans**, chacun étant alors titulaire de droits différents assorti à son titre ;
- durant la période déterminée par la convention, **le nu-propiétaire a la charge de conserver la substance du bien et peut en disposer** (par exemple le céder) tandis que **l'usufruitier est en droit de jouir du bien c'est-à-dire l'occuper et percevoir les revenus** qui en sont issus (perception de loyers notamment) ;
- la **pleine propriété revient au nu-propiétaire à l'échéance de la période d'usufruit**. La plus-value résultant de l'extinction de l'usufruit est exonérée d'impôt.

1. Mise en œuvre de la convention d'usufruit

En pratique, la distinction entre l'usufruit et la nue-propiété présente des avantages tant pour l'usufruitier qui peut **profiter du bien sans supporter l'investissement lié à son acquisition complète**, que pour le nu-propiétaire **qui externalise l'exploitation et l'entretien de l'actif tout en étant assuré de redevenir à terme son seul propriétaire.**

Comme dans le cadre du bail emphytéotique, la convention d'usufruit est **un outil qui s'adapte aux enjeux et objectifs des acteurs de la redynamisation.**

Une **collectivité propriétaire peut céder l'usufruit d'un bien à un foncière de redynamisation afin que celle-ci puisse réaliser les missions liées à son exploitation** (entretien, commercialisation) sans supporter l'investissement lié à l'acquisition en pleine propriété.

Cela permet également à la collectivité (ou à un bailleur par exemple) **de conserver la maîtrise du foncier de son territoire et de son utilité économique au long terme.**

Globalement, les avantages bénéficiant à l'usufruitier sont les mêmes que ceux dont dispose le preneur à bail de longue durée (cf. *section a. conclusion d'un bail emphytéotique*) et inversement pour le bailleur et le nu-propiétaire.

L'objectif principal est de permettre à la foncière de bénéficier de droits **lui apportant une pleine jouissance sur des biens dont elle ne supporte pas les frais liés à l'acquisition.** En effet, l'usufruit constitué pour une durée fixe **est estimé à 23% de la valeur de la propriété entière** pour chaque période de dix ans de la durée de l'usufruit (article 669 II du CGI).

Le point de frottement auxquelles les parties pourront toutefois se confronter concerne **la répartition de la charge des travaux en vertu de l'article 605 du Code Civil.**

- le nu-propiétaire est chargé de réaliser les « **travaux de grosses réparations** »
- l'usufruitier est responsable des « **travaux d'entretien et d'amélioration** »¹.

¹ Article 606 du Code Civil : « Les grosses réparations sont celles des gros murs et des voûtes, le rétablissement des poutres et des couvertures entières. Celui des digues et des murs de soutènement et de clôture aussi en entier. Toutes les autres réparations sont d'entretien. »

Dès lors, les **travaux de réhabilitation des biens seront logiquement à la charge de la collectivité (le nu-propiétaire) et les travaux d'aménagement intérieurs nécessaires à l'exploitation seront réalisés par la foncière (l'usufruitier).**

2. Distinction avec le bail de longue durée

Les différences notables entre la convention d'usufruit et le bail de longue durée sont les suivantes :

- La durée maximale de l'usufruit est fixée à 30 ans ;
- L'usufruitier ne doit rien verser au nu-propiétaire (ni redevance ni loyer) ;
- La fin anticipée de la convention d'usufruit nécessite de prouver une faute de l'usufruitier dont la gravité est de nature à altérer la substance du bien grevé par l'usufruit ou à en menacer la restitution. Celle du bail de longue durée est subordonnée à la preuve d'un manquement du preneur (non-versement de loyer, non-respect des clauses du bail) ;
- Le nu-propiétaire signataire de la convention d'usufruit peut céder ses droits de propriété à un tiers, avec l'accord de l'usufruitier, en contrepartie d'un dédommagement en nature ou en argent pour ce dernier. Au contraire, le bien ayant fait l'objet du bail emphytéotique ne peut pas être vendu pendant la durée du bail ;
- L'usufruitier est autorisé à prendre en charge uniquement des travaux d'entretien et d'amélioration. Le bail de longue durée permet au preneur de réaliser de lourds travaux touchant à la structure du bien (réhabilitation des actifs) ;
- En raison du caractère inaliénable, un bien relevant du domaine public ne peut pas faire l'objet d'une convention d'usufruit. Au contraire, le bail emphytéotique administratif permet un démembrement temporaire d'un bien du domaine public lorsque certaines conditions sont réunies.

A noter, les droits issus de l'usufruit et du bail de longue durée sont tous deux cessibles à des tiers mais cette cession est soumise à l'impôt de mutation.



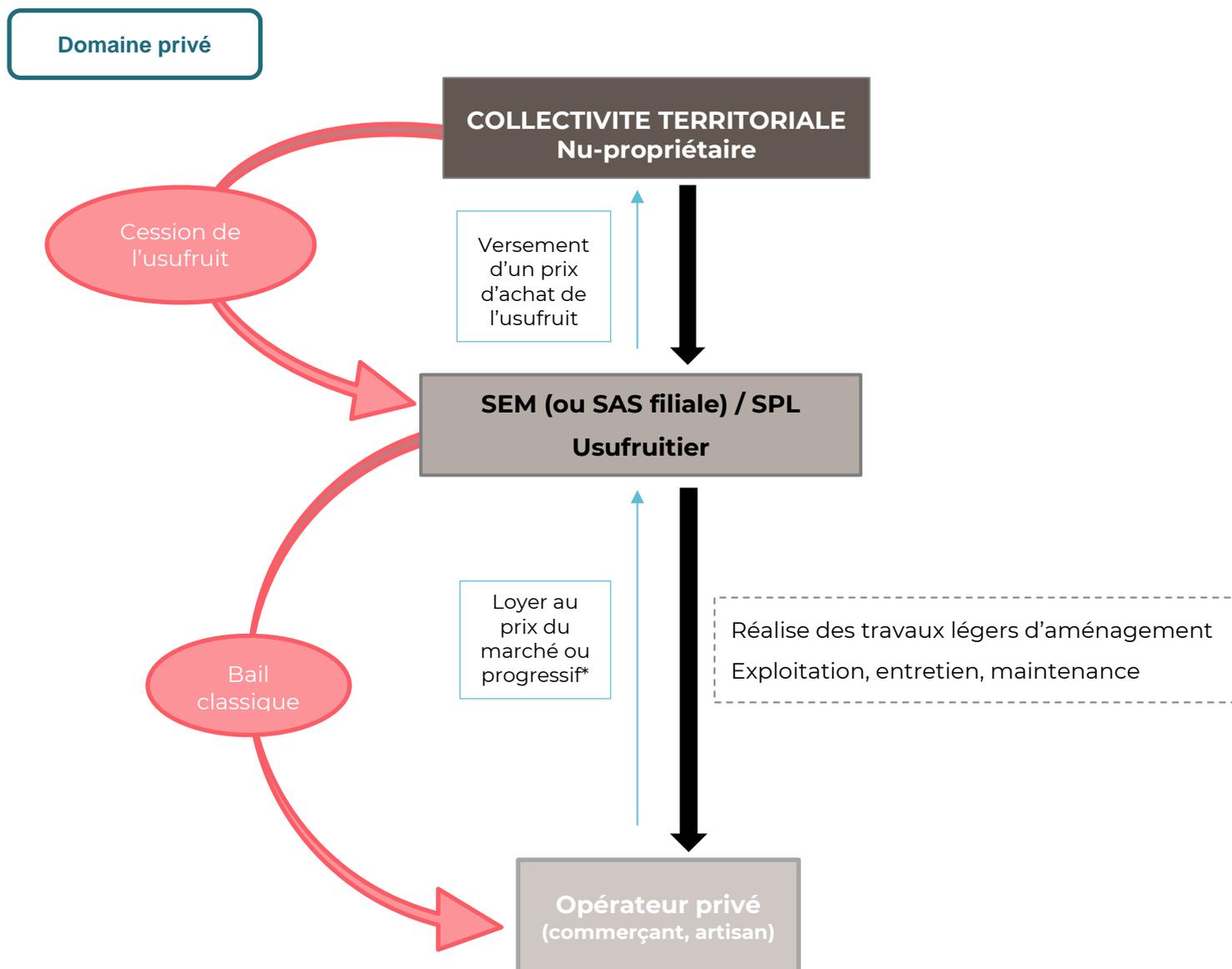
Exemple EPORA / SERL

En région Rhône-Alpes, l'EPORA (établissement public foncier) acquiert des locaux et **porte la nue-propiété** de ces derniers. Elle **cède ensuite l'usufruit des cellules commerciales** :

- **à plusieurs communes du territoire lesquelles confient la gestion locative à l'opérateur (SERL)**. In fine, la propriété des locaux tend à être réunies afin de céder les locaux au locataire
- à une **SEM d'exploitation chargée de la gestion locative des locaux**. In fine, la nue-propiété et l'usufruit sont rachetés par la SEM et/ou le locataire.

La jurisprudence a pu juger que les grosses réparations sont celles qui « intéressent l'immeuble dans sa structure et sa solidité générale » tandis que les réparations d'entretien « sont celles qui sont utiles au maintien permanent en bon état de l'immeuble » ou qui tendent à lui apporter une plus-value (Cass. 3e civ. 13 juill. 2005, n°04-13764).

3. Schéma des flux financiers de la convention d'usufruit



* L'économie réalisée sur l'investissement (pas d'acquisition complète du bien) permettent d'abaisser le montant du loyer dû par l'occupant privé.

3/ Focus sur le bail commercial confié au commerçant occupant

Focus sur la répartition des charges et des travaux dans le cadre d'un bail commercial

Le contrat de bail doit contenir un inventaire précis et limitatif des catégories de charges, impôts, taxes et redevances, avec l'indication de leur répartition entre le bailleur et le locataire et respecter les limites suivantes :

- **Charges et travaux restant obligatoirement à la charge du bailleur :**
 - les **dépenses liées à de grosses réparations** et les honoraires liés à la réalisation de ces travaux (ravalement de l'immeuble, travaux sur la structure et la solidité du bien...);
 - les dépenses relatives **aux travaux dus à la vétusté ou à la mise en conformité avec la réglementation du bien loué** ou de l'immeuble dans lequel il se trouve, à partir du moment où ces travaux entrent dans la catégorie des grosses réparations ;
 - les impôts et taxes, c'est-à-dire **la contribution économique territoriale, les taxes et redevances dont le redevable légal** est le bailleur ou le propriétaire du local et non le locataire ;
 - **les honoraires du bailleur**, relatifs à la gestion du loyer du local faisant l'objet du bail
 - lorsqu'il s'agit d'un ensemble immobilier, **les charges, impôts, taxes, redevances des travaux portant sur des locaux vacants ou imputables à d'autres locataires**

Lors de la conclusion du bail commercial, le bailleur doit **communiquer au locataire un état récapitulatif des travaux** qu'il a réalisés au cours des trois dernières années en précisant leur coût ainsi qu'un état prévisionnel des travaux qu'il envisage de réaliser dans les trois années suivantes, accompagné d'un budget prévisionnel. Cette déclaration doit être **renouvelée à chaque échéance triennale** dans un délai de 2 mois.

Le bailleur doit également communiquer tous les ans un **état récapitulatif de l'inventaire des charges intégré au bail**, comprenant la liquidation et la régularisation des comptes de charges. Dans le cas d'un immeuble en copropriété, l'état récapitulatif doit être transmis dans les 3 mois suivant l'arrêt des comptes des charges de copropriété sur l'exercice annuel.

- **Charges et travaux imputables au locataire :**
 - **Les réparations locatives et de menu entretien** (ex. remplacement des vitres détériorées, raccords de peinture et tapisseries, entretien courant des robinets, remplacement des interrupteurs, prises et ampoules, travaux d'embellissements...)
 - **la réparation des dégradations ou pertes survenues sur le bien loué** (y compris celles dues à un incendie dont il est responsable)
 - le **paiement des taxes liées à l'usage du bien ou à un service dont le locataire bénéficie** (ex. consommation eau et énergie), de la taxe foncière et des taxes qui y sont additionnelles (ex. la taxe d'enlèvement des ordures ménagères).



Témoignage SVU - Frédéric Thénot

« Le portage implique une gestion active des baux. Le bail commercial c'est une complexité en soi, il y a des relations de confiance avec les commerçants mais il y a aussi des éléments juridiques notamment sur la spécialisation du bail : ce qu'il y a dedans, comment on verrouille les choses notamment au regard de la re-commercialisation. »

3/ Tableau de synthèse des montages présentés

Les montages innovants analysés sont à utiliser comme des options alternatives au scénario optimal et usuellement mis en place (opération propre de la foncière). Le tableau ci-après présente les grands critères pouvant mener à la sélection de l'un ou l'autre de ces outils.

	Opération propre	Concession (travaux ou service)	Bail de longue durée	Cession de l'usufruit
Durée	Indéterminée	5 ans (service) Ou fixé sur la durée d'amortissement des investissements réalisés (travaux)	18 à 99 ans	30 ans
Portage et définition du des travaux de réhabilitation	EPL définit et réalise les travaux de réhabilitation	Collectivité propriétaire définit le programme EPL réalise les travaux de réhabilitation	EPL définit et réalise les travaux de réhabilitation	Collectivité propriétaire réalise les travaux lourds portant sur la structure EPL réalise des travaux légers
Travaux d'aménagement	Foncière et/ou commerçant	Foncière et/ou commerçant	Foncière et/ou commerçant	Foncière et/ou commerçant
Nature de la dépense / de l'investissement	Acquisition complète du bien (100% de la valeur vénale)	Service : aucun ou montant de travaux légers Travaux : montant des gros travaux	Loyer et montant des travaux Impossibilité de supporter l'acquisition complète du bien	23% de la valeur du bien pour chaque période de 10 ans Impossibilité de supporter l'acquisition complète du bien
Périmètre d'actifs portés	Libre	Un contrat de concession = un actif (sauf à prouver la complémentarité entre plusieurs cellules)	Un bail = un actif	Une cession d'usufruit = un actif

Soutien financier de la collectivité	Aucun (sauf régime d'aides d'Etat existant) Nécessité d'un modèle économique solide	Oui (versement d'un prix dans le cadre de la concession) Modèle économique fragile	Aucun (à part le portage des murs)	Aucun (à part le portage des murs)
Possibilité de sous-louer les actifs via un bail commercial	Oui	Oui	Oui	Oui
Obligation de mise en concurrence préalable	Non	Oui (SPL à privilégier)	Non	Non
Domanialité	Domaine privé	Domaine public ou privé	Domaine public ou privé	Domaine privé
Paiement des charges, taxes et impôts	Partage entre foncière et opérateur privé selon la nature	Partage entre foncière et opérateur privé selon la nature	Partage entre foncière et opérateur privé selon la nature	Partage entre foncière et opérateur privé selon la nature
Représentation syndicat de copropriété	Foncière	A déterminer	Emphytéote (foncière)	Nu-propriétaire (collectivité)

CONCLUSION

Les montages examinés ci-avant sont complémentaires au montage classique utilisé par les foncières de redynamisation à savoir l'opération propre.

On considère souvent le bail emphytéotique comme un « super usufruit », puisqu'il permet à l'emphytéote d'avoir la pleine jouissance du bien immobilier dont il exerce tous les droits attachés à la propriété.

La concession permet quant à elle le versement d'un prix par la collectivité et ainsi de soutenir plus facilement des opérations au modèle économie fragile.

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