



# **Foncière de redynamisation LOCUSEM**

Ville et Eurométropole de  
Strasbourg



## Identité de la société

- **LOCUSEM (SAEML)**
- **Lieu** : Strasbourg (287 228 habitants en 2019-INSEE)  
Eurométropole de Strasbourg : 500 510 habitants
- **Territoire d'intervention** : QPV et centres-villes de la 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> couronne de l'Eurométropole de Strasbourg
- **Objet social et activités** : développement économique et commercial dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville
- **Date de création** : décembre 2010 (anciennement SAIEM CUS)
- **Effectifs de la structure** : 1 salarié (Directeur Général) ; géré en mandat de gestion
- **Actionnaires** : Eurométropole de Strasbourg, Ville de Strasbourg, Banque des Territoires, Ophéa, Habitation Moderne, Crédit Mutuel Centre Est Europe, Banque Populaire d'Alsace, Caisse d'Epargne, Crédit Coopératif
- **Capital** : 14,3 M€ (dernière recapitalisation Mars 2021)
- **Contact** : Bernard MATTER, Directeur Général



## Les objectifs de la foncière

### Quels sont les facteurs ayant présidé à la création de la foncière ?

LOCUSEM a été impulsée par l'Eurométropole de Strasbourg à partir de 2009 en vue de mettre en œuvre une stratégie de développement économique par le biais de projets immobiliers sur le territoire de la CUS (Communauté Urbaine de Strasbourg) avec l'appui de partenaires privés.

Dans ce cadre, en lien avec la Banque des Territoires, l'Eurométropole a fait réaliser une étude de réactivation de la SAIEM CUS, une ancienne société dont le patrimoine HLM avait été cédé au début des années 2000 et qui avait été mise en sommeil depuis.

Sur la base de cette étude, menée courant 2009/2010, la société a été recapitalisée. Les statuts ont été mis à jour et un pacte d'actionnaires a été signé en décembre 2010.

### Les objectifs initialement fixés en 2010 à la création de LOCUSEM

La LOCUSEM est issue de la recapitalisation de la SAIEM CUS (Société Anonyme d'Economie Mixte immobilière de la Communauté Urbaine de Strasbourg, ancienne Eurométropole) en 2010. Cette première recapitalisation définit trois grands objectifs pour la foncière :

- Développer et gérer des locaux pour les TPE avec des baux à coûts maîtrisés,
- Redynamiser les pôles de commerces dans les secteurs en difficulté,
- Apporter des solutions concrètes à l'économie sociale et solidaire, à l'économie collaborative et aux champs de l'économie numérique.

Ces 10 premières années ont donc permis à LOCUSEM de développer un parc locatif constitué d'opérations complexes (petits centres commerciaux multi-preneurs, hôtels d'entreprises) et de développer ses process de gestion interne.

## Les moyens mis en œuvre

L'impact sur le territoire de l'outil opérationnel qu'est LOCUSEM a amené ses actionnaires, et en premier lieu ses actionnaires publics (EMS et Ville de Strasbourg) à poursuivre leur soutien sur un 3ème plan d'affaires pour la période 2021-2025. Cette ambition passe par l'octroi de nouveaux moyens financiers à LOCUSEM via une augmentation de capital. Cette recapitalisation doit permettre à la structure de poursuivre sa politique d'investissements.

La société s'est renforcée en 2022 avec le recrutement d'un Directeur général à temps-plein.

LOCUSEM consolidera son fonctionnement actuel pour porter son développement, à savoir :

- Un Directeur général, ainsi qu'un recrutement d'un gestionnaire administratif et financier
- Des prestataires de services qui assurent les missions suivantes :
  - L'expertise-comptable et relative à la vie sociale de la société,
  - Une assistance à maîtrise d'ouvrage en conduite d'opération immobilière,
  - Une assistance pour la programmation et la prospection des commerces et activités

Dans le cadre du second plan d'affaires, LOCUSEM a fait le choix d'une politique de co-investissement avec d'autres investisseurs, l'amenant à créer des filiales immobilières pour porter certaines opérations.

Actuellement, deux filiales ont été créées :

- SAS Bérénice Racine, portant environ 3000 m<sup>2</sup> de bureaux et commerces en zone franche urbaine de Strasbourg-Hautepierre
- SAS Kaleidoscoop immobilière, qui accueille une SCIC portant un projet transfrontalier d'économie sociale et solidaire sur 2800 m<sup>2</sup> : coworking, événementiel, commerces/vitrine de l'ESS, lieux de convivialité, etc.

La gestion opérationnelle de la société était, jusqu'à fin 2022, entièrement confiée à un groupement de prestataires externes dans le cadre d'un contrat de mise en œuvre du plan d'affaires de LOCUSEM et de ses filiales.

Avec le développement de son patrimoine et de ses filiales (190 000 m<sup>2</sup> en 2022), LOCUSEM a renforcé son équipe fin 2022 afin d'assurer directement les missions de gestion locative et administrative de la société à partir de 2023. La foncière s'appuie par ailleurs sur des expertises externes à travers des marchés d'assistance à la gestion et au développement de la société (attribution fin 2022).

## Le montage juridique et financier

### ■ **Forme juridique : SEM**

Le repositionnement de la SEM en 2010 a été l'occasion de sceller un pacte d'actionnaires axant le développement de la société dans une logique d'investisseur d'intérêt général, avec un contrôle des risques via la mise en place d'un comité d'investissements.

Les recapitalisations intervenues en 2016 et 2021 ont permis de développer le plan d'affaires de la structure qui projette un investissement de 20 à 30 M€ entre 2021 et 2030 sur le territoire de l'Euro-métropole de Strasbourg : commerces, bureaux, artisanat.

### ■ **Adossement à une structure existante**

Recapitalisation d'un outil existant inactif depuis 2000 (SAIEM CUS).

Un lancement de la société s'appuyant sur des prestataires de services ayant mandat de gestion.

La maturité de la structure permettrait aujourd'hui de recruter un deuxième ETP, recrutement qui n'est pas encore effectif.

### ■ **Plan de financement – Perspectives de rentabilité :**

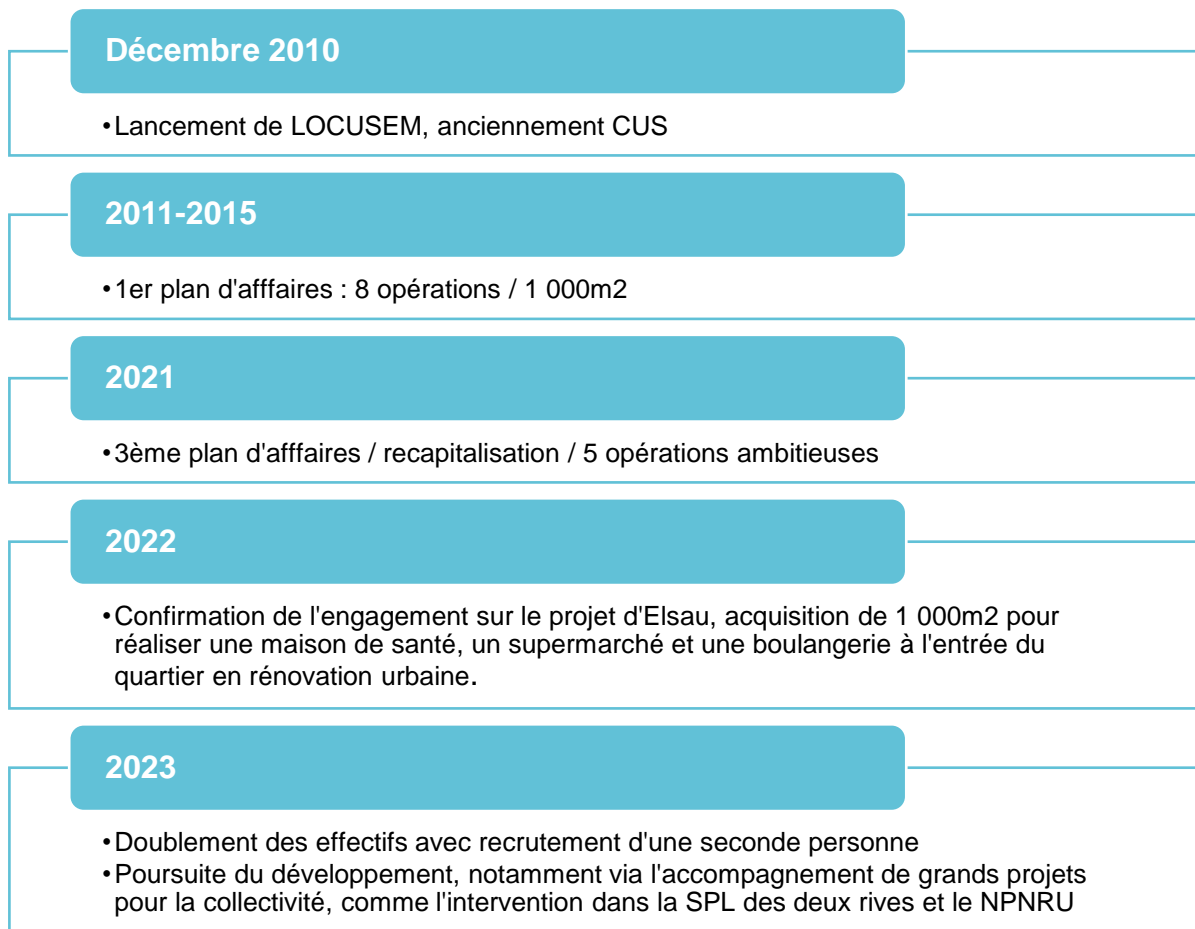
- Un chiffre d'affaires en hausse constante, qui s'est établi à 1 082 K€ en 2021 (contre 308 K€ en 2013)

- Des capitaux propres qui s'élèvent à 14 236 K€ en 2021 (7 813 K€ en 2013) / augmentation de capital de 3,6 M€ en 2016 et de 4 M€ en 2021
- Un patrimoine immobilier de la société à 11 412 K€ en 2021

La LOCUSEM dispose aujourd'hui d'un capital de 14,23 M€ et d'un patrimoine immobilier diversifié d'environ 190 000 m<sup>2</sup> (boutiques, moyennes surfaces commerciales, hôtels d'entreprises, bureaux, tiers-lieux). En 12 ans, et au fil de deux plans d'affaires successifs, la LOCUSEM a fait preuve d'un savoir-faire sur des opérations particulièrement complexes.

Le modèle économique de la SEM est basé, dès l'origine, sur la péréquation.

#### ■ Calendrier : les grandes dates



## Missions de la foncière et modalités d'intervention

La LOCUSEM propose une offre immobilière à loyer modéré à destination d'un public divers : jeunes entreprises à fort potentiel, artisans, commerçants, ainsi que des structures de l'économie sociale et solidaire. La vocation de la structure est aussi d'intervenir sur des territoires délaissés par les investisseurs privés.

### Typologie d'actifs - Description des missions confiées

- **Des boutiques de rapport reçues en dotation en nature** : 4 boutiques /1 200 m<sup>2</sup>. Ces actifs de valeur, situés en centre-ville, assurent des loyers récurrents permettant de prendre en charge une partie importante des frais de fonctionnement et de développement de LOCUSEM.

- **Les bureaux** : 3 ensembles pour un total de 6 500 m<sup>2</sup>. Ces opérations recourent l'objet de LOCUSEM, par une cible de jeunes entreprises (plateau de coworking, filière numérique, start up), et/ou par une implantation dans les quartiers politique de la ville. Les taux d'occupation varient de 90% à 100%.
- **Les hôtels d'entreprises pour artisans et TPE** : 28 lots pour un total de 3 220 m<sup>2</sup>. Ces opérations sont situées dans des quartiers politique de la ville (QPV), labellisés « Territoire Entrepreneur ». Les locaux sont loués à des créateurs d'activités ou de jeunes entreprises, dont une part des chefs d'entreprises issue des quartiers considérés.
- **Les pôles de commerce et de service dans les quartiers** : 18 locaux totalisant 6500 m<sup>2</sup>. LOCUSEM est là dans un des cœurs de cible de son objet, en redéveloppant des pôles de commerces et de services dans les quartiers QPV, à la faveur des opérations de rénovation urbaine.

## Stratégie d'intervention de la foncière

L'impact sur le territoire de l'outil opérationnel qu'est la LOCUSEM a amené ses actionnaires, et en premier lieu ses actionnaires publics (Eurométropole et Ville de Strasbourg), à poursuivre leur soutien sur un 3<sup>ème</sup> plan d'affaires pour la période 2021-2025.

Trois domaines d'intervention sont particulièrement ciblés dans le plan d'affaires n°3 :

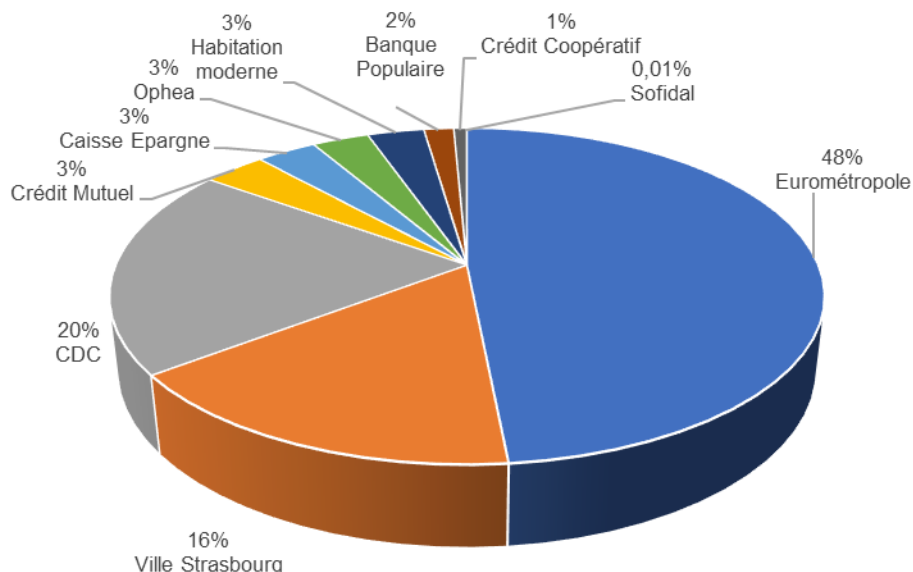
- Intervention dans le volet économique des QPV et NPNRU : l'action visera à structurer des pôles de commerces et de services et à favoriser le développement de l'activité tertiaire et artisanale,
- Intervenir dans la revitalisation des centres-villes, notamment dans les communes de la première et la deuxième couronne de l'Eurométropole,
- Amplifier l'action de la foncière en direction des dynamiques entrepreneuriales et de l'économie sociale et solidaire.

## La gouvernance

Après le 2<sup>ème</sup> plan d'affaires, avec l'augmentation de capital de 3,6 M€, deux nouveaux actionnaires sont entrés dans le capital de la société : Habitation Moderne et Ophéa (ex CUS Habitat).

La dernière recapitalisation de la LOCUSEM, actée en mars 2021, lui permet de lever les fonds nécessaires pour réaliser des investissements à hauteur de 20 M€.

*Structure de l'actionariat et typologie des actionnaires qui composent le capital de Locusem :*



## Rôle et poids de la collectivité locale/territoriale au sein de la foncière

Avant la 3<sup>ème</sup> recapitalisation, l'Eurométropole et la Ville de Strasbourg détenaient ensemble 62% du capital social de la SEM, tandis que la Banque des Territoires avait 19% des parts. Après l'augmentation de capital, et sans tenir compte de la participation éventuelle d'autres actionnaires, la Ville de Strasbourg et l'Eurométropole de Strasbourg détiennent près de 65% du capital et la Banque des Territoires 20,25%.

Le capital social atteint plus de 14 M€.

Le fonctionnement de l'équipe dirigeante de la LOCUSEM est la suivante :

- Un Président, fixant avec le conseil d'administration, les grandes orientations,
- Un Directeur Général disposant de tous les pouvoirs opérationnels,
- Un Comité d'Investissement prévu par le Pacte d'Actionnaires, qui étudie et émet un avis technique, juridique et financier sur les opérations à engager,
- Un Conseil d'Administration composé de 17 administrateurs (10 publics, 7 privés), qui arrête les comptes annuels et autorise les opérations et leur financement,
- L'Assemblée Générale qui approuve les comptes de la société.

## Bilan et perspectives

### Bilan des deux premiers plans d'affaires

Fin 2015, le premier plan d'affaires a été réalisé à 80% selon les objectifs initiaux fixés fin 2010, malgré toute la complexité des opérations dans des contextes de rénovation urbaine.

Le deuxième plan d'affaires (2016-2020) engagé sur le plan opérationnel, comprend 5 opérations ambitieuses, particulièrement complexes en termes de montage. Seule l'opération « Haldenbourg 2 », concernant la réalisation d'un supermarché de 1000 m<sup>2</sup> venant compléter l'opération de boutiques « Haldenbourg 1 » n'a pas été engagée à ce jour.

Forte de la réalisation de ces deux plans d'affaires, la LOCUSEM dispose d'un patrimoine immobilier d'environ 190 000 m<sup>2</sup> composé de boutiques, moyennes surfaces commerciales (ensemble de 4 boutiques), hôtels d'entreprises artisanales, bureaux et tiers-lieux.

### Les perspectives pour le 3<sup>ème</sup> plan d'affaires (2021-2025)

La nouvelle mandature de la Ville et de l'Eurométropole de Strasbourg a fixé trois axes de développement pour la LOCUSEM en 2020, dans la continuité directe de son action sur les 10 dernières années :

- **Intervention dans le volet économique des QPV et NPNRU** : L'action visera à structurer des pôles de commerces et de services et à favoriser le développement de l'activité tertiaire et artisanale.
- **Intervention dans la revitalisation des centres villes**, notamment dans les communes de la première et la deuxième couronne de l'Eurométropole.
- **Amplification de l'action de la LOCUSEM en direction des dynamiques entrepreneuriales et de l'économie sociale et solidaire** (tiers lieux, hôtels d'entreprises, bureaux, lots artisanaux, petites surfaces à petits prix).

Plusieurs opérations sont déjà livrées ou engagées :

- **Opération Cervantès 2** : 6 locaux commerciaux (dont une boulangerie, un cabinet d'ophtalmologie, un cabinet d'infirmières, un coiffeur et une crèche), surface de 630 m<sup>2</sup>. Elle vient compléter l'opération Cervantès 1 à HautePierre, quartier en NPNRU. Date de livraison : 2021

- **Opération Kaleidoscoop** : location d'un ensemble de 2 819 m<sup>2</sup> à un groupement d'acteurs (Maison de l'Emploi, CRESS Grand Est, structures impliquées dans la création d'entreprises) sur le site Coop de la ZAC des 2 Rives. Date de livraison : 1<sup>er</sup> semestre 2021. C'est un projet phare qui constitue une réelle vitrine pour les activités de l'ESS. Le site va commencer ses activités en janvier 2023. Il est composé d'espaces de coworking pour des entreprises de l'ESS (Emmaüs, La Maison de l'emploi, etc...), un espace événementiel réservable, des commerces et lieux de vente pour les produits de ces entreprises. Le projet a une dimension transfrontalière puisque des partenariats sont réalisés avec des organismes similaires en Allemagne. La LOCUSEM a réalisé l'acquisition des locaux auprès des promoteurs. Le bailleur est une SCIC. L'opération a été réalisée dans le cadre d'un co-investissement avec la Banque des Territoires et l'ANRU (détenant respectivement 24,5%).
- **Une opération en cours de montage** : il s'agit d'une opération de réhabilitation d'un entrepôt militaire classé Monument Historique, actuellement en déshérence, pour une surface de 3 000 m<sup>2</sup>. La cession de l'ensemble immobilier en vue de la réalisation d'une opération mixte de coworking/coliving et restauration/brasserie au rez-de-chaussée est en cours. Le bâtiment est situé à l'arrière de la gare de Strasbourg. La LOCUSEM s'occupe de valoriser le bien.

### Focus sur l'opération Kaleidoscoop

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

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

Situé sur la ZAC des 2 Rives à *Strasbourg*, Kaléidoscoop 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'espaces dédiés à des fonctions culturelles et économiques, et environ 450 logements.



## Retour d'expérience – Les enseignements

### Les facteurs de réussite :

- **Un portage politique fort** : Ville et Eurométropole de Strasbourg, qui ont permis, par leur implication, une bonne exploitation de la SEM dès le départ. La recapitalisation en cours témoigne de cette implication, qui permet à la SEM d'investir et de développer son activité. **Mais aussi un Comité d'Investissement composé de plusieurs banques**, garantes de la réalité économique des opérations de la LOCUSEM
- **Un bilan d'exploitation positif**
- **Les hôtels d'entreprises, qui accueillent des entreprises de l'ESS, sont une réussite**, avec un taux de remplissage de 100%.



### Les écueils à éviter :

- **Ne pas s'engager sur des opérations « perdues d'avance »** : il faut prendre en considération en amont les facteurs assurant le succès d'une opération, si ceux-ci ne sont pas réunis, il vaut mieux ne pas s'engager. **LOCUSEM s'engage seulement si elle a 70% de pré-commercialisation.**





BANQUE des  
**TERRITOIRES**



**banquedesterritoires.fr**  
 |  | @BanqueDesTerr