



Foncière de redynamisation SAEML NANCY DEFI

Une politique urbaine
moderne et réactive

Identité de la société

- **SEM Nancy DEFI (Développement Economique Foncier Immobilier)**
- **Lieu** : Nancy (105 058 habitants en 2019-INSEE)
Métropole : 257 915 habitants
- **Territoire d'intervention** : Ville de Nancy
- **Objet social et activités** : acquisition, rénovation, location/revente de cellules commerciales et leurs étages
- **Date de création** : Assemblée générale constitutive 25/01/2019 - Immatriculation 28/02/2020
- **Effectifs de la structure** : Nancy DEFI ne dispose pas de moyens propres. Elle fait appel à un prestataire pour assurer sa gestion administrative, financière, technique, locative et commerciale dans le cadre d'un mandat actuellement confié à la SAEM Solorem
- **Actionnaires** : Ville, Métropole, Banque des Territoires, Banque Populaire, Caisse d'Epargne, Crédit Agricole, bailleurs sociaux (OMH, SLH et Batigère).
- **Capital** : 5 M€
- **Contact** : Stéphane COLIN, directeur général de la Solorem



Les objectifs de Nancy DEFI

Quels sont les facteurs ayant présidé à la création de la structure ?

Contexte et identification des prérequis :

Un centre-ville qui connaît des poches de vacance commerciale persistante, des cellules commerciales non adaptées à la demande, des logements inoccupés et dégradés en étage.

- Développer l'attractivité commerciale du centre-ville ➡ conforter le rayonnement de l'hypercentre et sa vocation de pôle régional, permettre l'implantation de grandes enseignes, assurer la diversité et l'originalité de l'offre.
- Accompagner la politique de développement urbain ➡ requalifier les étages vacants et développer l'offre de logement en centre-ville, anticiper les mutations commerciales de certains secteurs en regard des projets de développement urbain, pérenniser et structurer le commerce et les services de proximité en péricentre.

Un souhait de maîtrise des destinations commerciales et une réflexion qui peut porter au-delà des actifs commerces :

Après de nombreuses initiatives lancées dans le domaine du commerce telles que le recrutement d'un développeur de centre-ville ou encore des opérations autour du plus grand salon international dédié à l'immobilier (MAPIC), Nancy a souhaité passer à l'offensive en créant une SEM dédiée, afin d'encourager l'activité économique ainsi que l'accès et l'occupation des étages, en s'attaquant à la problématique centrale de la vacance résidentielle et commerciale.

Les objectifs initialement fixés

Le foncier comme levier de revitalisation avec deux objectifs phares :

- Développer l'attractivité commerciale des centres villes, et plus largement des territoires
- Accompagner la politique urbaine (commerce, activité, habitat, services).

Une action qui doit permettre de traiter des immeubles entiers, de répondre aux standards actuels du marché, d'augmenter le nombre d'habitants du centre-ville, de maîtriser les loyers commerciaux et de réduire les charges locatives des commerçants.



Depuis le début du mandat, nous avons identifié cet outil comme prioritaire, il fait partie intégrante du projet de ville. Nous avons un contexte commercial qui est relativement bien situé avec un taux de vacance bas, mais nous continuons d'observer des commerces qui ne sont plus adaptés. Des étages désertés de l'habitant car ils ne sont plus conformes aux attentes d'aujourd'hui. L'idée de cette SEM c'est de remettre aux normes les rez-de-chaussée, les commerces, de réhabiliter ces étages et de permettre l'accessibilité au centre-ville de familles.

Sylvie PETIOT, adjointe ancien Maire

Les moyens mis en œuvre

Une capitalisation de 5 M€ devant permettre de traiter une trentaine de lots et d'investir une enveloppe de plus de 20 M€ dans l'économie locale (acquisition + travaux). Cette volumétrie a justifié la création d'un outil de type foncière.

La concrétisation de deux ans de travail pour aboutir à une initiative définie comme un outil d'intervention immobilière « innovant » et « dynamique » s'appuyant sur un partenariat public et privé.

Le montage juridique et financier

■ **Forme juridique : SAEML (Société Anonyme d'Economie Mixte Locale)**

Le choix de la structure de portage qui est envisagée dépend des objectifs de la collectivité. Dans le cas de Nancy, il a été décidé d'impliquer la collectivité directement dans la gestion de la structure, ce qui a orienté le choix en faveur d'une Société d'Economie Mixte.

La SEM peut ainsi créer des filiales de portage sous forme de SCI ou de SAS pour des actifs de taille plus importante et nécessitant des partenariats spécifiques du fait de leur technicité particulière, avec des financements dédiés.



Une SAS patrimoniale existe déjà, dans laquelle la Solorem est actionnaire majoritaire. Mais la ville de Nancy a souhaité créer son propre outil sur lequel elle exerce un contrôle fort. Cet outil a une vocation totalement spécifique.

Au démarrage, la création de la SEM Nancy DEFI était contestée et il y avait des craintes de déstabilisation du marché. Mais une communication auprès des opérateurs a permis une meilleure acceptation de l'outil. Les acteurs voient désormais la foncière comme un partenaire facilitateur. Avec la crise du Covid-19 et son impact sur les commerces, la structure devrait encore plus trouver sa justification.

Stéphane COLIN, directeur de la SOLOREM

- **Adossement à la SEM d'aménagement de la Métropole** : après mise en concurrence, la Solorem devient mandataire de Nancy DEFI. La Solorem est une SEM d'aménagement traditionnelle qui doit se positionner sur un nouveau métier. La Solorem a été désignée pour accompagner les opérations immobilières dans leur gestion. Elle intervient dans le cadre d'une très large délégation qui recouvre à la fois la direction générale, l'administration, la direction de projets, la gestion locative, technique et financière.

Cet adossement à la Solorem permet de réduire les coûts de structure au minimum. Cela contraint également les capacités opérationnelles et conduit à externaliser de nombreuses prestations, notamment juridiques.

■ **Forme de contractualisation avec les donneurs d'ordre :**

Opérations en propre. Structure d'intervention offensive, pensée comme un outil de développement urbain et s'inscrivant dans une stratégie de renforcement volontariste et structurée de l'attractivité commerciale dans une ville qui bénéficie d'un centre-ville attractif.

■ **Un plan d'affaires initial qui évolue**

Le cas de Nancy DEFI est un très bon exemple des distorsions pouvant se manifester entre les projections d'un business plan et la réalité du terrain. Il montre que l'important n'est pas tant la conformité au portefeuille d'actifs ciblés que la bonne adéquation aux objectifs de la foncière.

Ainsi, lors de l'étude de préfiguration de la foncière menée en 2017, une trentaine d'actifs ont été retenus, composés pour l'essentiel de petites surfaces commerciales devant faire l'objet de cessions rapides après mise en location.

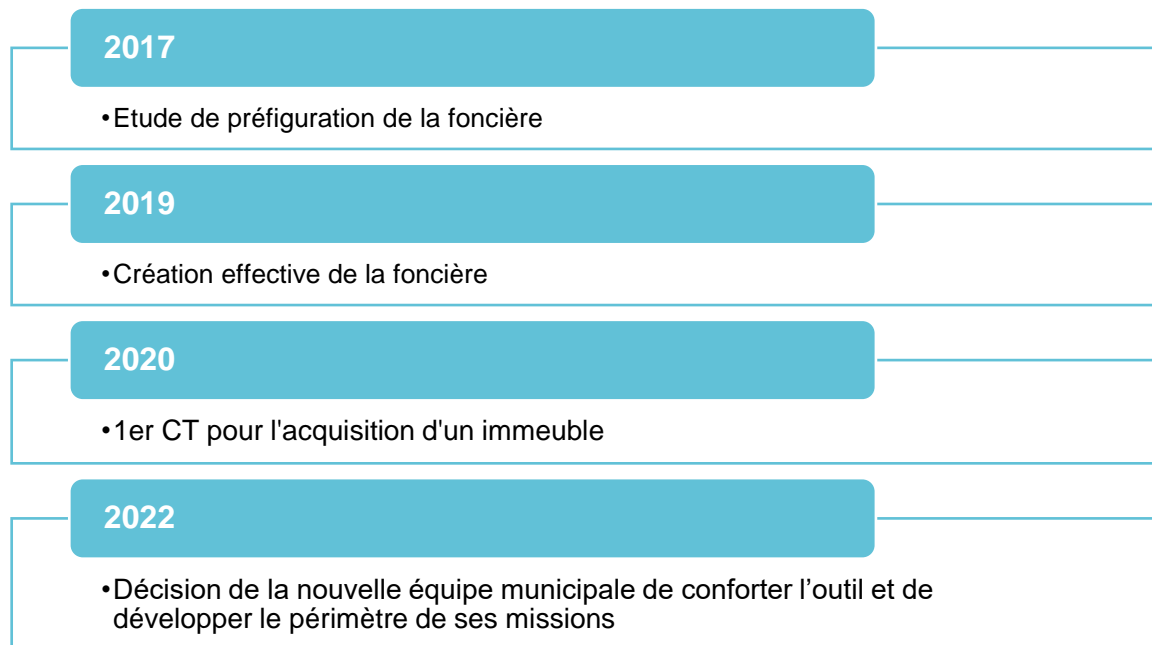
Or, entre 2017 et 2019, date de la création effective de la foncière, le contexte a évolué, ce qui a conduit à des ajustements par rapport aux actifs ciblés dans le plan d'affaires :

- Un recentrage sur les commerces « courants » sur des durées plus importantes alors que le plan d'affaires initial s'appuyait sur une rotation de portefeuille rapide.
- La mobilisation de la foncière sur un actif de grande taille, particulièrement stratégique, dont le traitement a requis significativement plus de ressources que prévu sur les premières années.

A ce jour, la foncière a procédé à l'acquisition de 3 surfaces commerciales en secteur sauvegardé.

Les révisions du plan d'affaires sont inévitables. L'important, on le voit ici, est que l'outil a pleinement répondu aux objectifs initiaux (installation d'un commerce de type « locomotive » qui n'aurait pu se faire sans l'intervention de la foncière, et création de logements). Il a su s'adapter aux évolutions et mutations du commerce de la ville.

Calendrier : les grandes étapes



Missions de Nancy DEFI et modalités d'intervention

Reposant sur un cycle d'achat, de travaux et de revente, l'outil intervient sur des biens commerciaux et leurs étages vacants, ou nécessitant des restructurations, pour les adapter au marché et aux besoins. L'action de Nancy DÉFI s'inscrit également dans les orientations du plan de sauvegarde et de mise en

valeur du centre-ville qui préconise une meilleure gestion des logements de l'hyper-centre et permettra également un allègement des charges pour le repreneur du commerce en rez-de-chaussée, bien souvent locataire de l'ensemble de l'immeuble.

Son intervention s'appuie sur des partenariats noués avec les professionnels de l'immobilier commercial, des investisseurs et les institutions concernées : représentation des commerçants, chambre consulaire, agence d'urbanisme.

Typologie d'actifs - Description des missions confiées

Le plan d'affaires de Nancy DEFI prévoit la réalisation de 3 ou 4 opérations par an.

- 35 actifs (commerces, logements) avaient été identifiés sur le périmètre prioritaire.
- En phase de lancement de la SEM, l'action s'est concentrée sur une dizaine d'actifs en situation de vacance : la typologie est variée et comporte de simples locaux commerciaux en rez-de-chaussée, de petits immeubles comportant des logements aux étages et un tènement permettant une offre commerciale importante sur 3 niveaux.

Actuellement, la SEM travaille à un projet emblématique d'acquisition et de réhabilitation d'un immeuble « art nouveau » pour permettre l'installation d'un commerce recherché sur 2 000 m², et reconstituer 500 m² de logements dans les étages.

Focus sur une opération très emblématique : l'immeuble Vaxelaire

L'immeuble Vaxelaire est un actif stratégique :

- C'est un ensemble immobilier de grande qualité architecturale (verrière Grübern).
- C'est le premier grand magasin implanté à Nancy en 1886.
- Situé en hyper centre
- 2 300 m² sur 6 niveaux
- Vacant depuis fin 2017

Cet actif est en adéquation avec les missions confiées à la SEM :

- Remettre sur le marché des surfaces commerciales vacantes à fort potentiel en hyper centre
- Préserver du patrimoine architectural de grande qualité
- Réintroduire des logements dans les volumes laissés vacants

Un cadre juridique, technique et financier complexe

- Copropriété, partage en volume, mixité des usages : commerces, restauration, logement
- Application de la commande publique
- Des dispositions fiscales en lien avec la durée de détention de l'actif par la SEM
- Une opération qui représente 2 années du plan d'affaires originel

Un décalage d'un an par rapport au calendrier initial



Stratégie d'intervention de Nancy DEFI

La stratégie d'intervention de la nouvelle structure est principalement l'acquisition au gré des opportunités de vente et des faisabilités techniques et financières à partir d'actifs ciblés dans le périmètre d'intervention privilégié (hypercentre commerçant) ou en cohérence avec les objectifs de la structure.

Un pacte d'actionnaires intègre la doctrine d'investissement formulée par la Banque des Territoires.

Nancy défi est structurée autour des principes suivants :

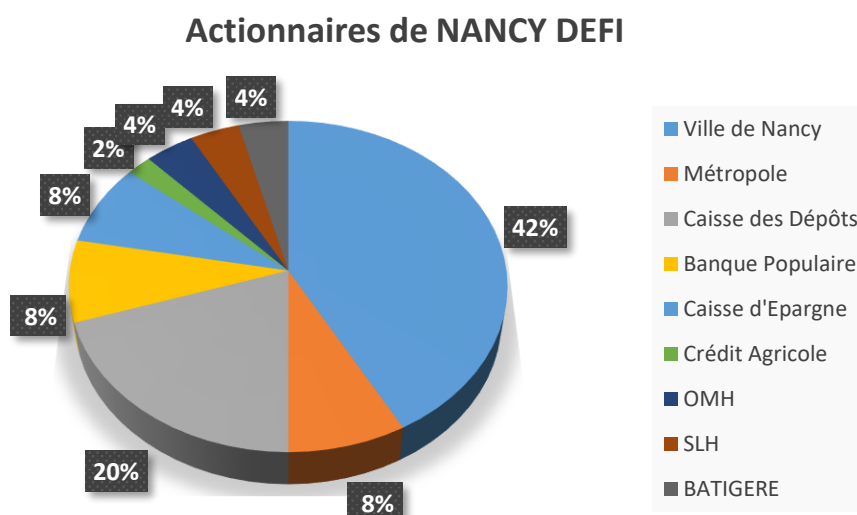
- Une intervention prioritaire dans l'hyper centre-ville (zonage pré défini)
- Un comité d'engagement qui étudie les projets et donne son avis au CA
- Une cotation des projets objective avec niveau cible de rentabilité associé
- Un co investissement et bail à réhabilitation
- Une durée de portage souple

La gouvernance de Nancy DEFI

Structure de l'actionariat

La Ville de Nancy a souhaité garder la pleine maîtrise de la SEM, notamment au regard du poids du commerce de centre-ville au sein de la Métropole (plus du tiers du total des flux commerciaux).

Structure de l'actionariat de NANCY DEFI :



La gouvernance est composée d'un conseil d'administration et d'un comité technique. Celui-ci comprend des représentants techniques de la Ville et de la Métropole, un représentant de la Banque des Territoires, un représentant des banques et un représentant des bailleurs).

➔ Deux comités d'engagement et 5 CA en 2020.

En termes de gouvernance, la mise en place d'un comité technique (ou comité d'engagement) a une très grande importance. Un tel comité n'est pas une instance de décision, rôle qui revient au conseil d'administration, il a une mission purement analytique et consultative de mesure des risques, des performances des opérations et de l'état général de la société. Il prépare ainsi les décisions du conseil d'administration dans les meilleures conditions d'information et d'évaluation.



Nous avons des banques au capital, qui par principe connaissent bien le montage et le suivi de programmes immobiliers. Leur concours dans le montage de projets et la présentation en comité d'engagement est intéressant.

Stéphane COLIN, directeur de la Solorem

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

Poids important de la collectivité par la gouvernance forte de la ville et la présence d'acteurs locaux au capital (banques, bailleurs sociaux).

Bilan et perspectives

Bilan au second trimestre 2022

A ce jour, seulement 3 opérations très atypiques ont été conduites et la visibilité est assez faible pour la suite. Les interventions sur le commerce demeurent assez cloisonnées : le développeur de centre-ville n'est pas partie prenante des instances de la SEM, les administrateurs n'ont pas une vision complète sur les prospects recherchant des locaux ni sur les aides attribuées dans le cadre du dispositif « Résistance ».

Le plan d'affaires initial prévoyait un rythme de 4-5 opérations annuelles. Actuellement, 2 commerces sont prévus dans le plan d'affaires pour une surface de 2 080 m² à créer ou restructurer. Ces projets sont à l'étude sans qu'aucun ne soit livré en restructuration ou création.

Les perspectives

Nancy DEFI n'a pas vocation à intervenir sur d'autres communes à ce stade.

Sur le bilan et les perspectives de Nancy DEFI, il est important de rappeler :

- Le positionnement de la SEM, en parallèle des partenaires immobiliers, sur des biens complexes et dont la remise sur le marché est difficile ou longue ;
- L'évolution et les ajustements du plan d'affaires face aux réalités immobilières : coût, disponibilité des biens à la vente, complexité technique, intervention attendue sur des biens conséquents et vacants de longue durée, objectifs politiques ;
- L'impact de la crise sanitaire sur les démarches engagées et les perspectives ;
- Le positionnement à venir de la SEM face à l'impact économique de la crise sur la commercialité du centre-ville ;
- La nouvelle gouvernance a demandé un réexamen du positionnement et des orientations de la foncière, notamment un élargissement du périmètre d'intervention au-delà de l'hyper-centre. Une étude de repositionnement va être lancée pour faire le bilan des premières années d'activités et elle aura à charge de faire des propositions en matière de périmètre d'action et de typologie d'actif.



Retour d'expérience – Les enseignements

Les points d'appui :

- **Une gouvernance forte de la ville centre**, reposant sur une stratégie à la fois volontariste et robuste.
- **L'utilisation des ressources de la Solorem**, structure éprouvée, pour l'exécution. Sans l'adossement d'une structure telle que la Solorem, la foncière n'aurait pu réaliser ce qui a été fait jusqu'à présent.
- **La présence d'acteurs locaux au capital** : banques et bailleurs sociaux

- **Le partenariat avec un opérateur privé a été une vraie réussite** : ce partenariat a très bien fonctionné avec une petite foncière « Jean Lamour », structure qui a une activité importante à Nancy (commerces et logements). Une SAS a ainsi été créée pour porter le projet Vaxelaire avec cet opérateur privé (actionnaire qui détient 10% et 90% pour Nancy DEFI).

Les points de vigilance :

- **Absence de cadre d'intervention type concession ou Crac**, imposant des acquisitions par opportunité, potentiellement à coût élevé, avec concurrence d'acteurs privés.

Les difficultés rencontrées / les écueils à éviter :

- **Une sous-estimation des compétences et ressources à mobiliser pour les projets les plus importants**



BANQUE des
TERRITOIRES



banquedesterritoires.fr
 |  | @BanqueDesTerr