

# Hub

des Territoires

L'espace d'échanges et de développement  
Banque des Territoires



**Accélér'action**

**Mardi 07 mars 2023**

**De 14h00 à 16h00**

**8ème atelier du réseau national  
des foncières de redynamisation**

# Introduction



**Blandine  
Calcio-Gaudino**

*Responsable du pôle Écosystème et  
Développement  
Banque des Territoires*



**Isabelle  
Bonnaud-Jouin**

*Responsable du pôle  
Entreprises Publiques Locales  
Banque des Territoires*

# Introduction



**Gisèle Rossat-Mignod**

*Directrice réseau  
Banque des Territoires*

# Les intervenants



**Benjamin Gallèpe**  
*Directeur Général  
Fédération  
des élus des EPL*



**Emilie Perrot-Meyer**  
*Directrice de l'immobilier  
EPASE*




**Thaïs d'Audeville**  
*Consultante  
SCET*



**Christelle Breem**  
*Directrice du Fonds RLA  
ANCT*



**Pierre-Etienne Perol**  
*Directeur général,  
Tandem et Semaville*



**Table ronde n°1 :  
Point d'avancement du  
déploiement des  
foncières de  
redynamisation et des  
dispositifs  
d'accompagnement**

# L'animateur



## **Frédéric Gibert**

*Coordonnateur du programme  
Action Cœur de Ville et du plan  
de relance commerces,  
**Banque des Territoires***

## Les intervenants



**Thais d'Audeville**

*Consultante  
SCET*



**Benjamin Gallèpe**

*Directeur Général  
Fédération  
des élus des EPL*



**Christelle Breem**

*Directrice du Fonds RLA  
ANCT*

# Première intervention



**Thaïs d'Audeville**

*Consultante*  
**SCET**



# Présentation des fiches REX sur les foncières de redynamisation

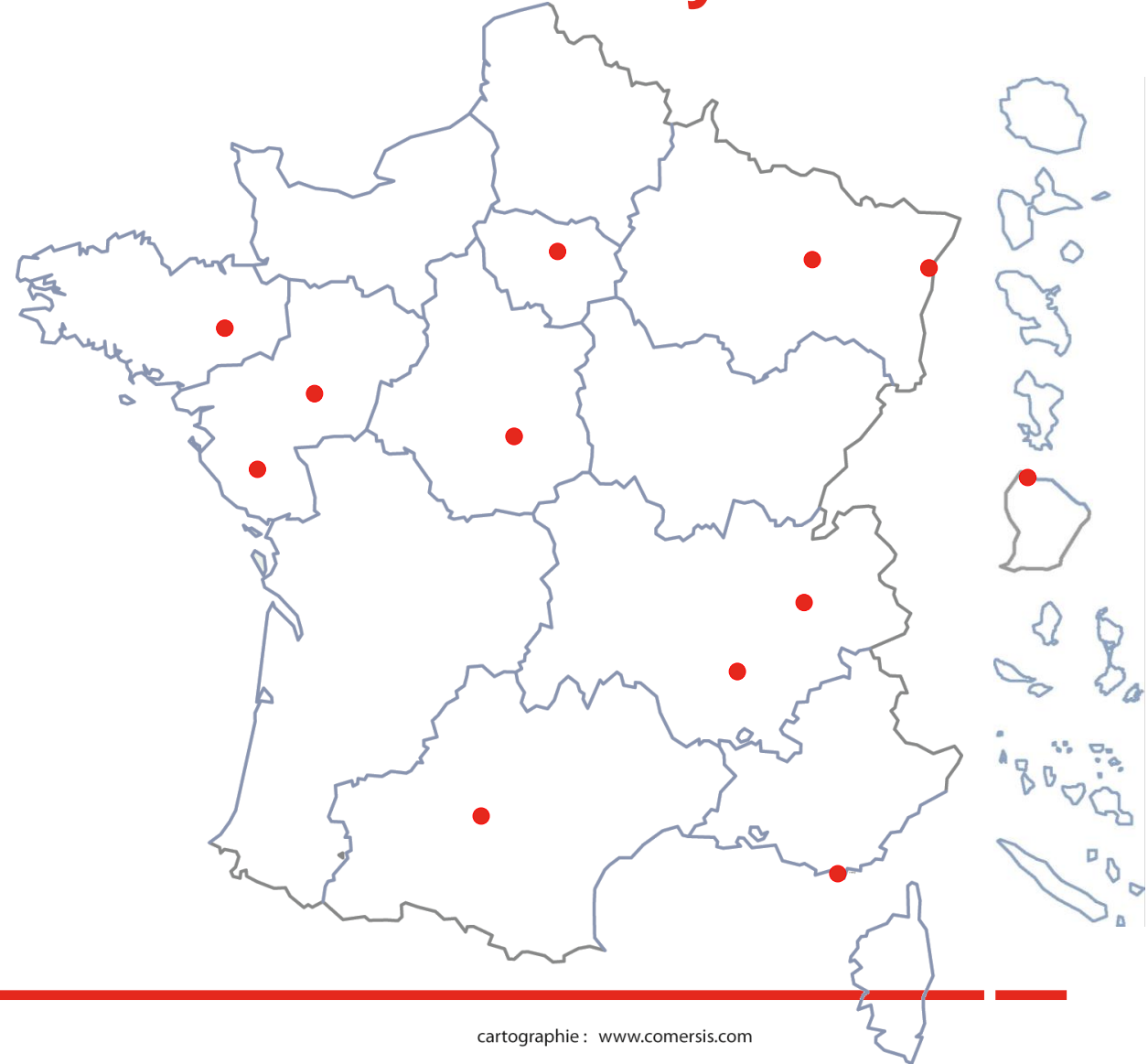
Douze fiches ont été établies en 2021 et viennent d'être actualisées à l'issue d'une enquête auprès des foncières concernées.

L'objectif est de présenter la variété du paysage des foncières et leurs spécificités en termes de :

- Positionnement
- Actionnariat
- Montage
- Plan de marche

**Les fiches actualisées :** Saint-Laurent-du-Maroni, Nancy défi, Locusem, Métropolys , Saint-Denis commerces, SEMVie, VAD, Alter, Breizh Cité, Cristal Habitat.

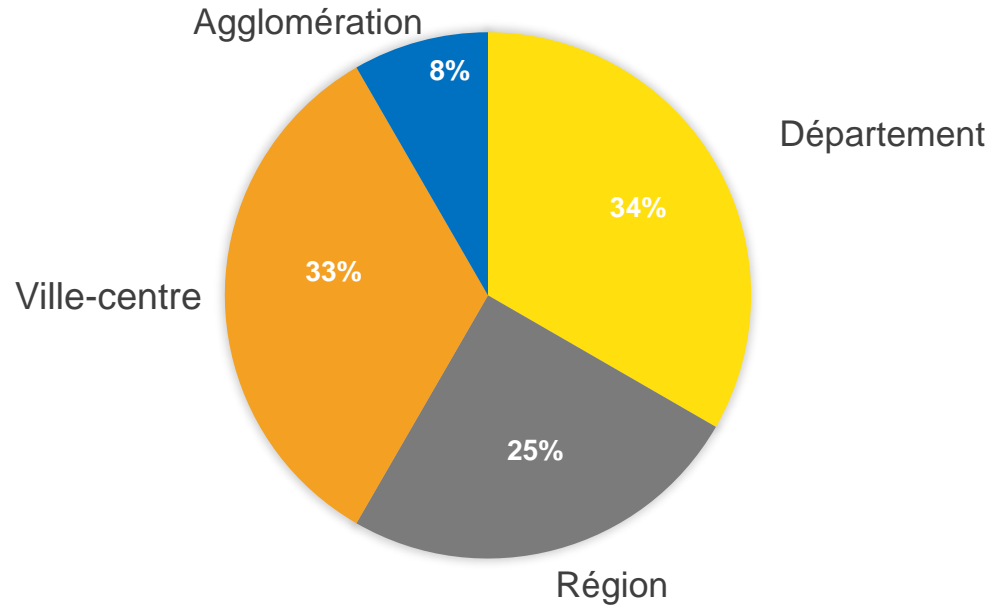
**Les nouvelles fiches constituées :** FOCCAL (ARAC), Villages Vivants.



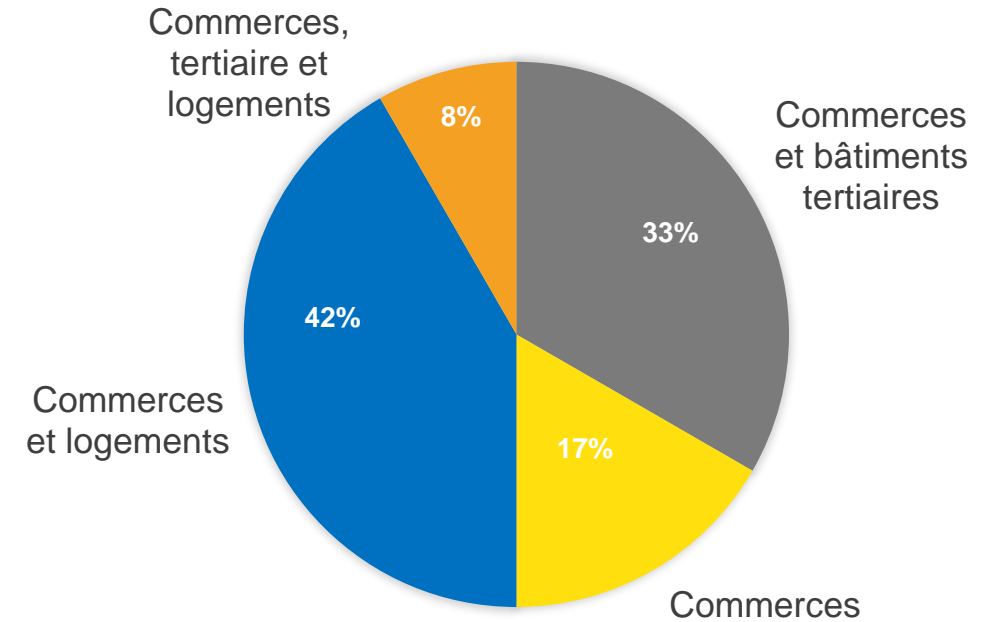
cartographie : [www.comersis.com](http://www.comersis.com)

# Echelles d'intervention et typologie d'actifs

## Répartition des échelles d'intervention d'activité des foncières



## Typologie d'actifs



## Deuxième intervention



### **Frédéric Gibert**

*Coordonnateur du programme  
Action Cœur de Ville et du plan  
de relance commerces,  
**Banque des Territoires***

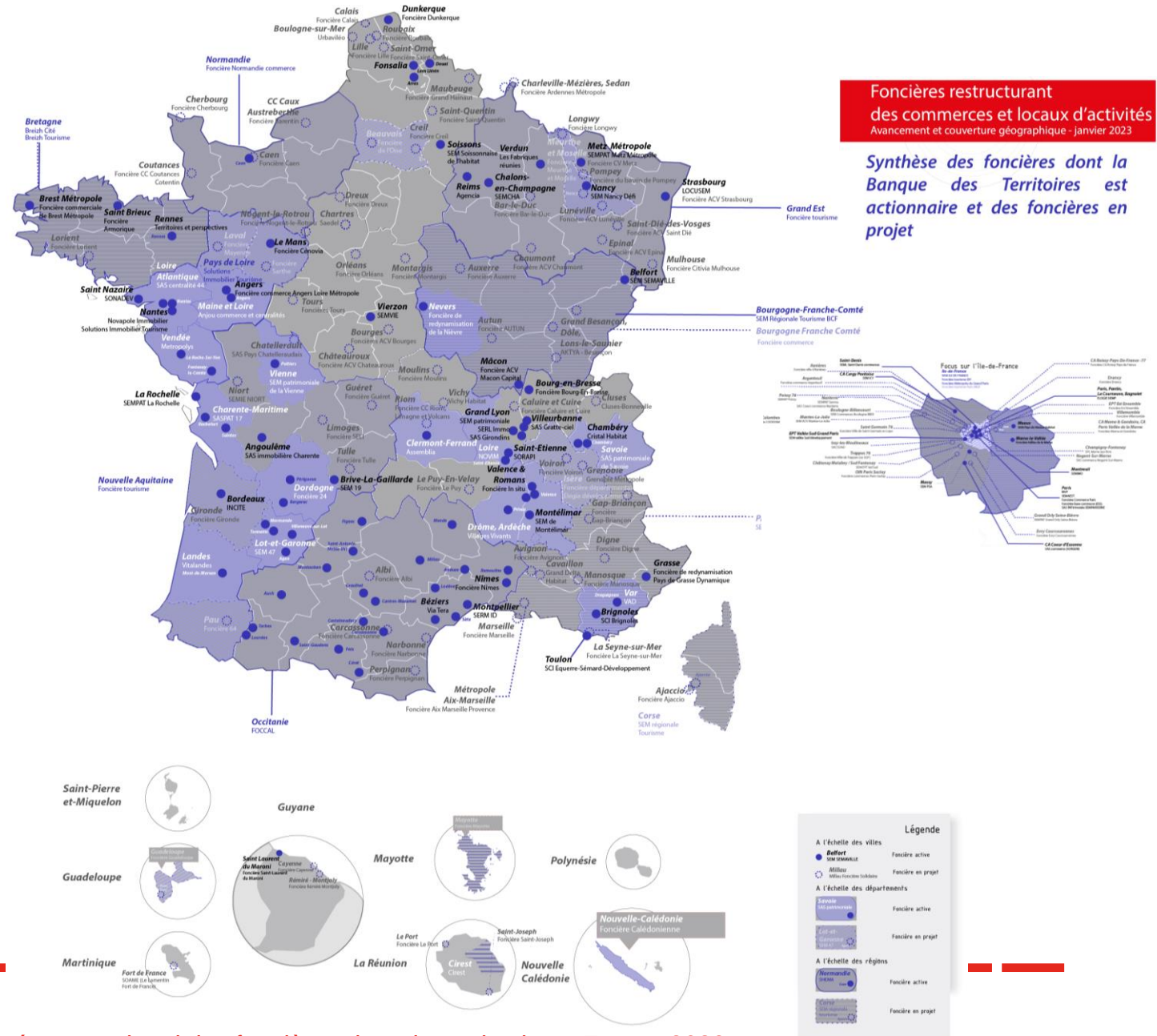
## Une couverture territoriale importante :

- 79 foncières dont la Banque des Territoires est actionnaire dont **67 foncières en activité** fin 2022, avec **20 foncières supplémentaires en projet** pour 2023

## Divers modèles de foncières permettent de prendre en compte les spécificités du contexte local :

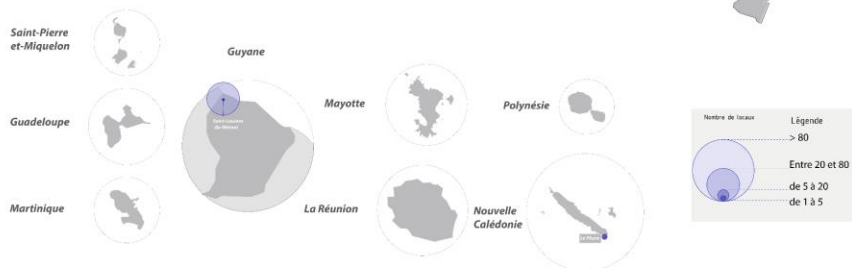
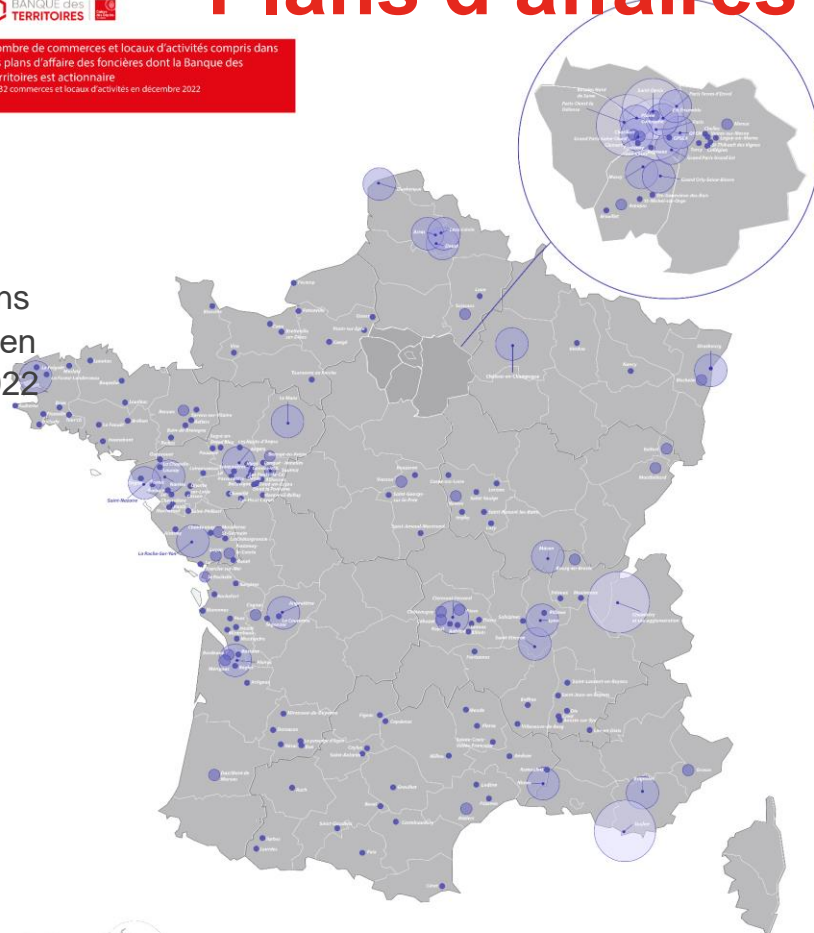
### Exemples :

- Foncière issue d'une SEM d'aménagement, avec actionnariat majoritairement public (ex. : FOCCAL avec Banque des Territoires, EPF, ANCT...)
- Foncière issue d'un partenariat avec investisseur privé (ex. : foncière Armorique avec le groupe Chessé)
- Foncière issue de l'activité d'un bailleur social (Ex. Cristal Habitat à Chambéry)
- ...



Nombre de commerces et locaux d'activités compris dans les plans d'affaire des foncières dont la Banque des Territoires est actionnaire  
2.232 commerces et locaux d'activités en décembre 2022

**2232 commerces et locaux d'activités** répertoriés dans les plans d'affaires des foncières en activité en décembre 2022 (+29% /T3)...

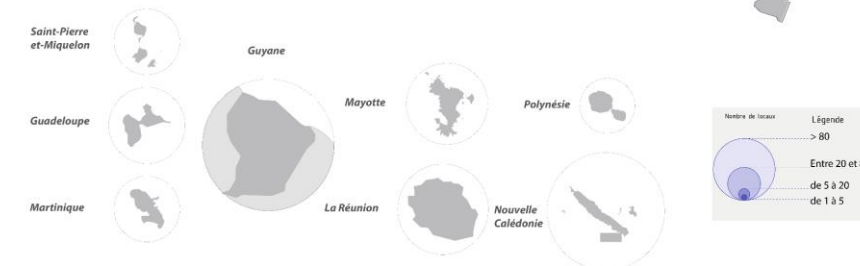
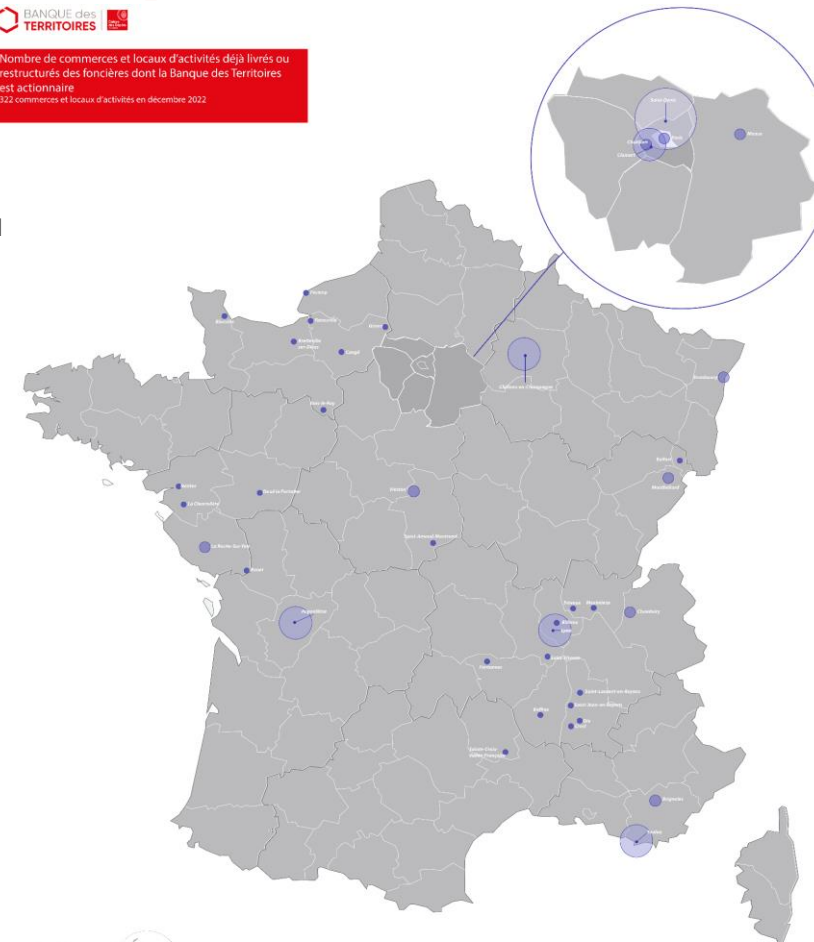


Nombre de commerces et locaux d'activités déjà livrés ou restructurés des foncières dont la Banque des Territoires est actionnaire  
322 commerces et locaux d'activités en décembre 2022

... dont **322 commerces et locaux d'activité déjà livrés** au sein de territoires divers :

*Exemples :*

- En milieu rural (boutique mobilités douces, brasserie dans la Drôme – Villages Vivants)
- En zone prime de cœurs de villes dégradés (Galeries de Vierzon – SEMVie)
- En milieu urbain dense (caviste, poissonnier – Saint-Denis Commerces)
- ...



## L'engagement financier de la Banque des Territoires se poursuit, avec pour objectif de faciliter la concrétisation des projets :

- La Banque des Territoires a déjà investi 185 M€ dans l'actionnariat des foncières et a mobilisé 2,7 M€ de crédits d'ingénierie pour accompagner leur émergence et la requalification des locaux
- Le dispositif d'**ingénierie opérationnelle est reconduit** jusqu'en 2024 :
  - Enveloppe budgétée à 6 M€ (environ 1,5 M€ engagés ou en phase d'engagement au T1 2023)
  - Cofinancement d'études au bénéfice des foncières ou des communes :

### *Exemples :*

- Création d'un tiers-lieu à Florac (Occitanie) – SCIC Villages Vivants (27 k€)
- AMO et études bâtementaires dans le Maine-et-Loire – foncière Anjou Commerce et centralités (185 k€)
- Potentiel de transformation d'actifs dans le Grand Est – commune de Blancs-Coteaux (25 k€)
- Etudes bâtementaires visant à l'acquisition d'une quarantaine d'actifs en Occitanie – SAS FOCCAL (255 k€)

## L'Etat renforce son accompagnement et l'outillage en faveur de la restructuration des commerces :

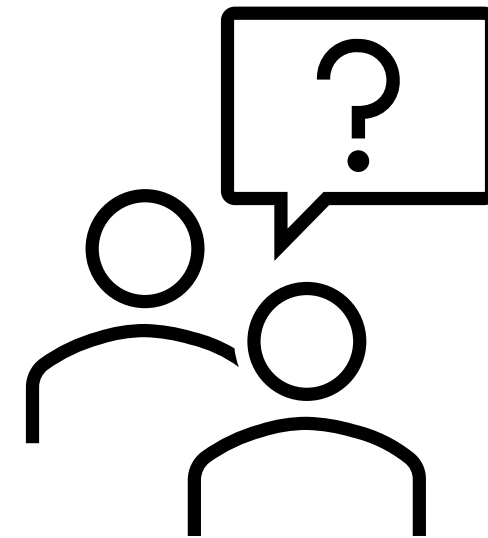
- L'Etat a créé un fonds pour la restructuration des commerces, locaux artisanaux et de services : doté de 60 M€ pour 2021-2022, réabondé de 25 M€ en 2023 pouvant couvrir jusqu'à 50% des déficits des opérations situées en territoires fragiles (ORT-ACV, ORT-PVD, QPV, ZRR et zones AFR).
- L'Etat lance également un dispositif de soutien à l'installation de commerces dans des communes rurales qui en sont dépourvues ou dont les derniers commerces ne répondent plus aux besoins de première nécessité de la population. Ce dispositif est doté de 12 M€ pour 2023-2024.

En fonction des projets, les **foncières éligibles pourront candidater à l'un ou l'autre de ces dispositifs complémentaires** (FRLA ou soutien aux commerces en milieu rural)

- La loi 3DS a consacré les CRAC pour intervenir en matière de requalification commerciale

# Avez-vous des questions ?

N'hésitez pas à vous exprimer sur le chat !



# Troisième intervention



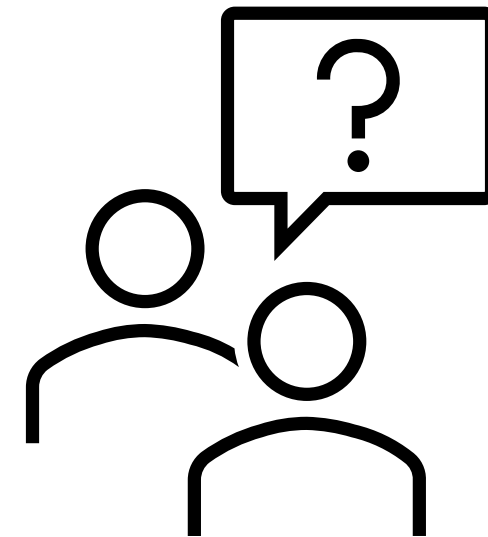
**Benjamin Gallèpe**

*Directeur Général  
Fédération  
des élus des EPL*



# Avez-vous des questions ?

N'hésitez pas à vous exprimer sur le chat !



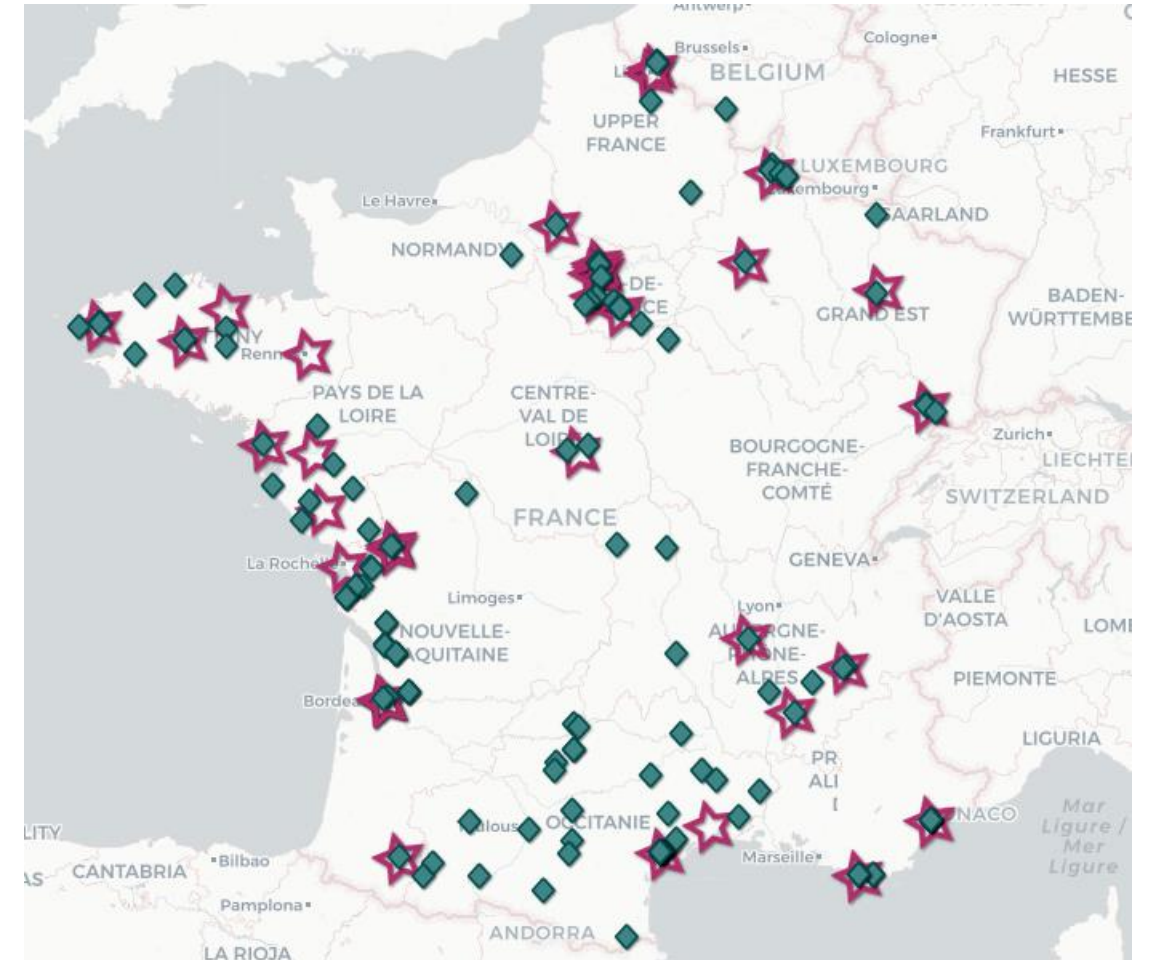
# Quatrième intervention



**Christelle Breem**  
*Directrice du Fonds RLA*  
**ANCT**

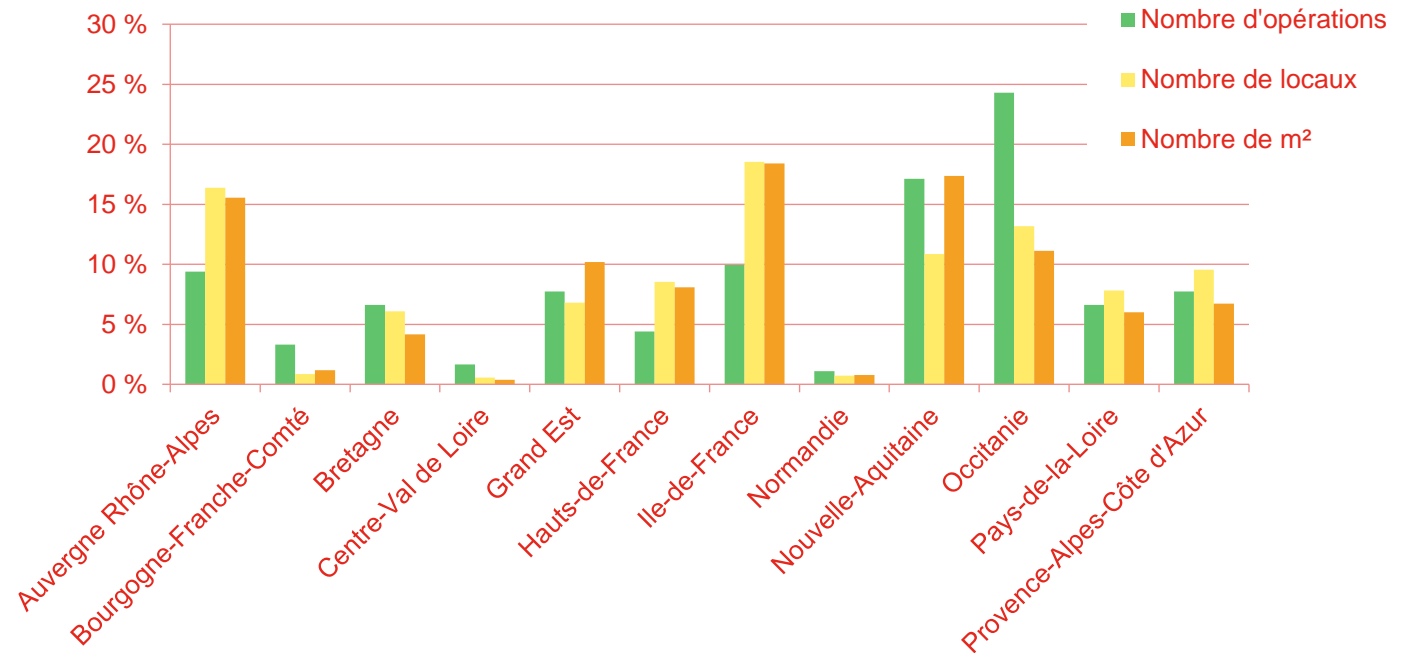
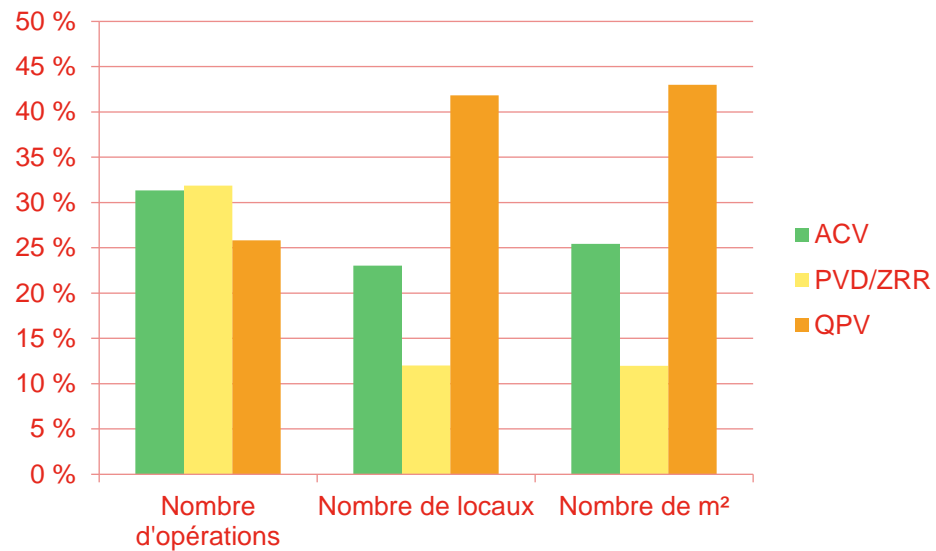
# Bilan de la 1<sup>ère</sup> édition du FRLA

- 42 opérateurs immobiliers accompagnés
- 182 opérations financées (dont 41% portés par des foncières de redynamisation)
- 114 communes concernées
- Près de 700 locaux et 111 000m<sup>2</sup> à rénover



# Nature des demandes

- Des programmes d'intervention très hétérogènes (15 locaux en moyenne représentant 2 563m<sup>2</sup>)
- Montant moyen de subvention : 84 240 € par local



# Bilan des deux 1ères années d'activité du FRLA

- Une couverture partielle des besoins (collectivités, hébergement touristique, ESS)
- une répartition géographique inégale des interventions du fonds
- Des décaissements plus lents que prévus
- un processus nécessitant de nombreux allers-retours et avenants

# Nouvelles mesures 2023

- 61M€ pour la reconquête commerciale des territoires les plus fragiles :
  - ❖ 25M€ issus du fonds vert pour poursuivre l'action du FRLA
  - ❖ 24M€ pour lancer une expérimentation en faveur de la requalification des zones commerciales périurbaines
  - ❖ 12M€ pour soutenir l'installation de commerces multiservices, sédentaires ou itinérants, dans les zones rurales

# Focus : fonds de soutien au commerce rural

## Constats :

- 21 000 communes rurales ne disposent d'aucun commerce soit 62%, contre 25% en 1980
- 10 minutes : temps d'accès médian pour accéder au pôle commercial le plus proche en zone peu dense

**Objectif** : permettre l'installation d'un commerce sédentaire multi-services ou d'un commerce non sédentaire dans les communes qui en sont dépourvues, ou dont les derniers commerces ne répondent plus aux besoins de première nécessité de la population

## Eligibilité :

- Porteurs de projet, publics et privés
- Projets situés en « bourg rural », « rural en habitat dispersé » ou « rural à habitat très dispersé » (analyse au cas par cas dans les collectivités situées en DROM)

# Focus : fonds de soutien au commerce rural



## 1 - Acquisition des locaux et travaux relatifs à la remise en état du local (commerce sédentaire)

- Prise en charge du déficit d'opération à hauteur de 50%, dans une limite de 50 000€.
- Subvention réservée aux Porteurs de projet publics, parapublics ou aux SCIC.

## 2 - Agencement des locaux et acquisition du matériel professionnel (commerce sédentaire)

- Prise en charge à hauteur de 50% des dépenses d'investissement dans une limite de 20 000€.
- Bonus de 5 000€ pour les projets exemplaires en matière de développement durable.



## 3 – Acquisition d'un véhicule de tournée (commerce non sédentaire)

- Prise en charge à hauteur de 50% des dépenses d'investissement dans une limite de 20 000€.

## 4 – Accompagnement dans l'élaboration du projet d'installation :

- Prise en charge à hauteur de 5 000€
- Sous réserve de la validation de la prestation fournie par le prestataire



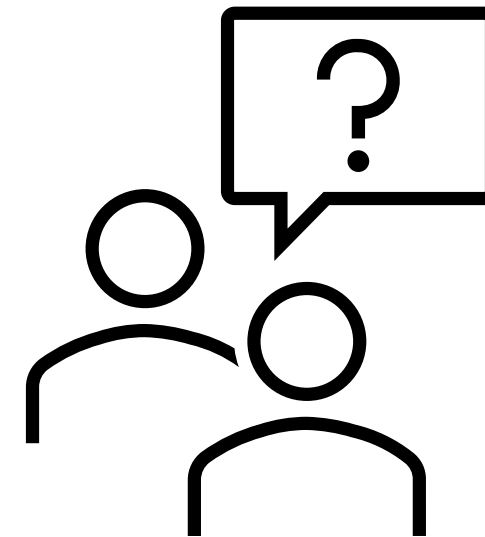


# Focus : nouvelles règles pour le FRLA

- Ouverture aux collectivités (AMO technique pour les accompagner, moins de 20 000 habitants pour la commune ou la ville-centre de l'EPCI)
- Élargissement aux projets destinés à accueillir des activités ESS ou de tourisme (effet levier sur le tissu commercial local à démontrer)
- Participation de l'opérateur représentant au moins 40 % du prix de revient
- Financement jusqu'à 50% du déficit d'opération dans la limite de :
  - ❖ 670 €/m<sup>2</sup> pour les opérations en centre-ville ou en centre-bourg et dans les DROM
  - ❖ 550€/m<sup>2</sup> opérations en QPV ou les constructions neuves
- Simplification du process : possibilité de signer directement des conventions de subventionnement
- Simplification des conditions de paiement : versement d'un 1<sup>er</sup> acompte de 50% au démarrage des travaux

# Avez-vous des questions ?

N'hésitez pas à vous exprimer sur le chat !





**Table ronde n°2 :  
Focus opérationnel**

# L'animatrice



**Isabelle Bonnaud-Jouin**

*Responsable du pôle  
Entreprises Publiques Locales  
Banque des Territoires*

# Les intervenants



**Emilie Perrot-Meyer**  
*Directrice de l'immobilier*  
**EPASE**



**Pierre-Etienne Perol**  
*Directeur général,*  
**Tandem et Semaville**

# Première intervention



**Emilie Perrot-Meyer**  
*Directrice de l'immobilier*  
**EPASE**

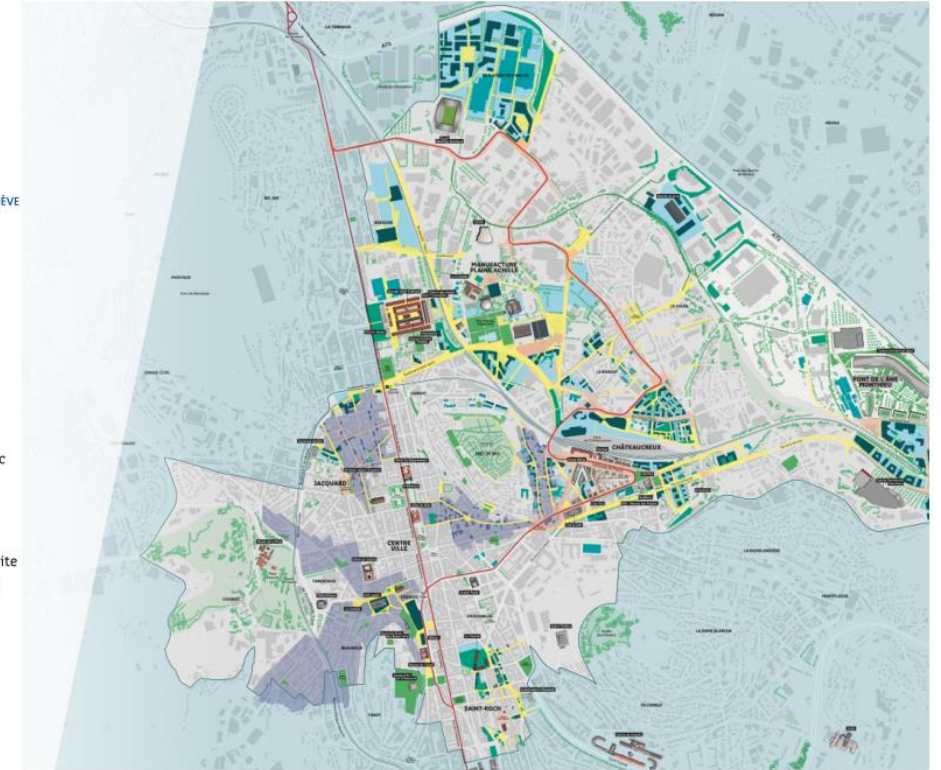
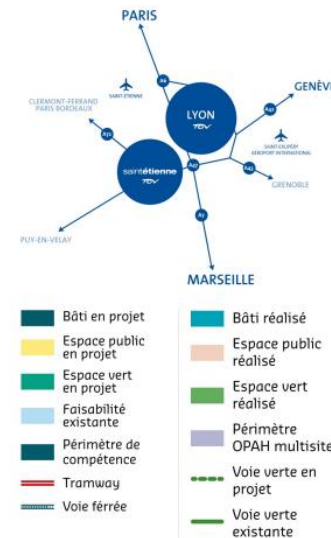
# L'Etablissement Public d'Aménagement de Saint-Etienne

En 2007, l'État et les collectivités locales s'associent pour accélérer la mutation urbaine et économique de Saint-Étienne.

Sur ce périmètre stratégique, identifié comme priorité nationale, l'EPA est l'outil collaboratif le plus pertinent.

L'un des plus exceptionnels également, puisqu'il n'en existe qu'une quinzaine en France.

LE TERRITOIRE  
2021-2023



# L'Etablissement Public d'Aménagement de Saint-Etienne

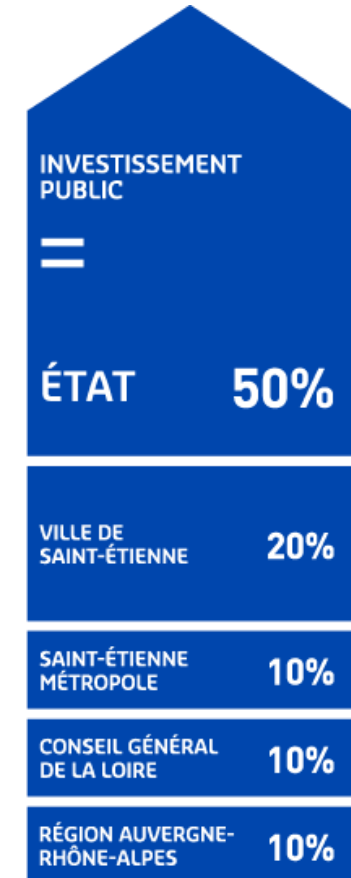
L'action de l'Etablissement engendre un coefficient multiplicateur de près de deux. Par exemple, 100€ de subventions publiques permettent de générer 200€ de dépenses

L'une des spécificités de l'EPA de Saint-Etienne tient à l'implication forte, aux côtés de l'État et de la Ville, de la Région Auvergne Rhône Alpes, du Département de la Loire et de Saint-Etienne Métropole. Cette implication s'est affirmée dans l'effort financier de l'État et de ces 4 collectivités.

Au total, ce sont 120 M€ que les acteurs publics ont apporté sur 7 ans, dans le cadre du Contrat de Plan État-Région (CPER) Rhône-Alpes 2007–2014.

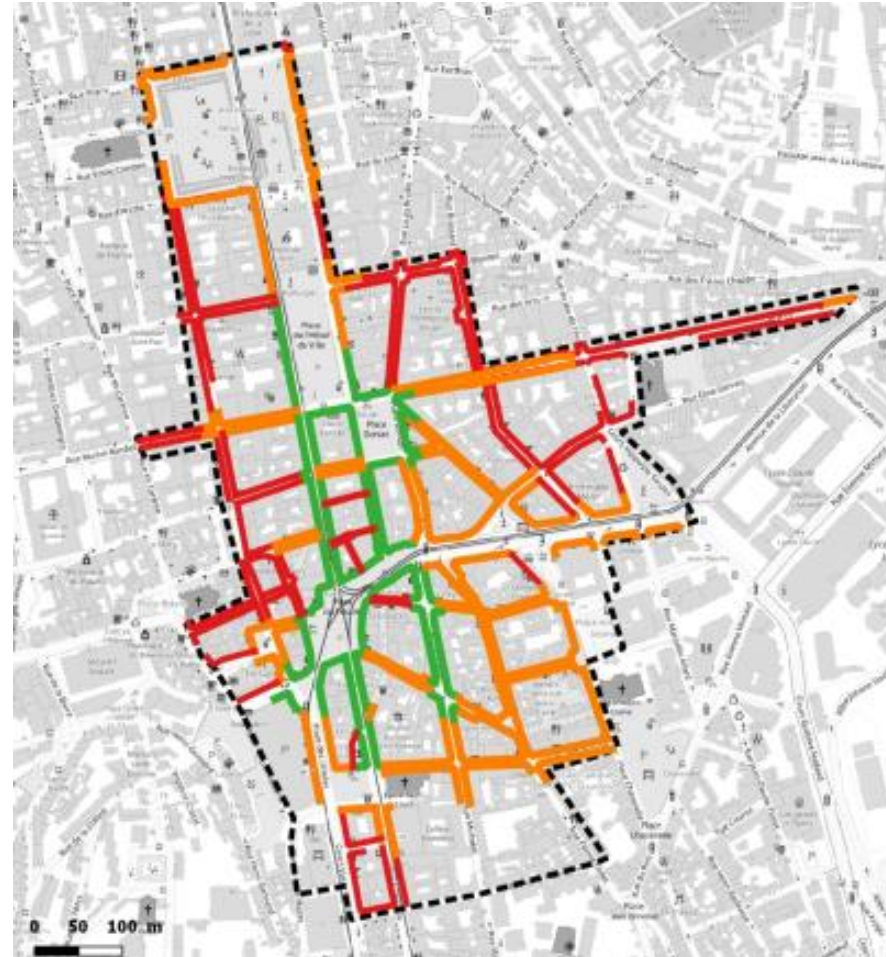
Ce sont encore 80 millions d'euros qui ont été attribués à l'EPA sur la période 2015-2020 du nouveau CPER.

Et enfin 100 millions d'euros pour la période 2021-2026.





# Création d'une foncière commerce pour le centre-ville de Saint-Etienne: la SORAPI



## Légende

Les emplacements commerciaux

— n° 1

— n° 1bis

— n° 2

▭ Périmètre d'étude

# Pourquoi

Depuis 2008, le tissu commercial du centre-ville s'est progressivement fragilisé. Sa perte de commercialité est de plus en plus visible et nuit à l'attractivité de la ville.

Elle se caractérise notamment par :

- une hausse de la vacance commerciale
- une diminution du nombre de locaux pour tous les secteurs d'activités (sauf restauration)
- un rétrécissement du secteurs n°1 et une déqualification de linéaires secondaires

Les interventions en cours de l'EPA sur l'habitat, le cadre de vie et l'immobilier d'entreprises ne donnent leur pleine mesure que dans une logique globale intégrant la problématique du commerce. C'est pourquoi le centre-ville de Saint-Etienne doit redevenir « la locomotive » de la métropole.

**Ce diagnostic implique la nécessaire mise en place d'une stratégie globale de redynamisation urbaine et commerciale. Le commerce est, en effet, un prérequis indispensable à une attractivité retrouvée pour Saint-Etienne.**

# La stratégie

La stratégie de reconquête de l'attractivité commerciale du centre-ville conduit à la construction d'un plan d'actions visant à agir conjointement sur :

- Les conditions de la commercialité du centre-ville par des actions portant sur l'accessibilité, la signalétique, l'identité design, le parcours client et le confort des espaces publics ;
- l'offre commerciale du centre-ville en combinant stratégie immobilière et stratégie de commercialisation ;
- la mise en place d'une politique d'animation du centre-ville.
- la mise en place d'une stratégie d'action en faveur des rdc à destination non commerciale

# La stratégie




La stratégie commerciale doit permettre :

- à court terme, de maintenir l'intensité du « cœur commerçant » et éviter son « rétrécissement »
- à moyen terme, de jouer sur l'effet de levier pour étendre le périmètre du « cœur commerçant »

L'outil de portage devra donc principalement agir sur les locaux vacants et/ou « peu qualitatifs » afin d'accueillir de nouvelles enseignes, jouant le rôle de locomotive à l'échelle du cœur marchand

Parallèlement, il sera nécessaire de veiller à l'évolution de la destination des locaux commerciaux à enjeu c'est-à-dire des locaux positionnés sur les angles stratégiques du linéaire marchand du « cœur commerçant » actuel.

# Les objectifs:

-  **Conforter le cœur marchand**
-  **Étendre progressivement le cœur marchand**
-  **Agir sur le quartier Saint Jacques**

**Conforter la vocation culture-loisirs et restauration de la Place Jean Jaurès**

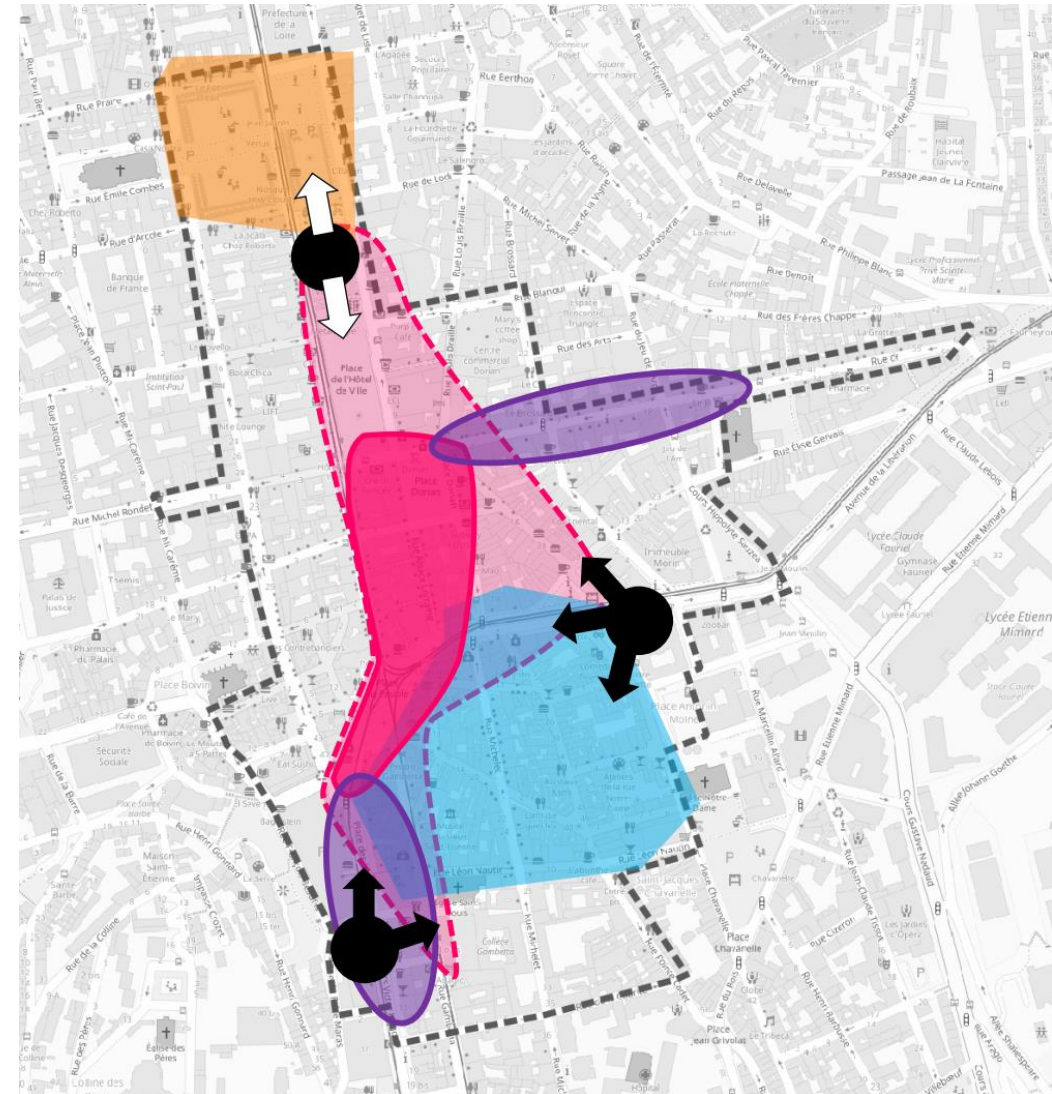
**Traiter les entrées du cœur marchand :**

- Halle Mazerat
- Rue de la République (section Ouest)

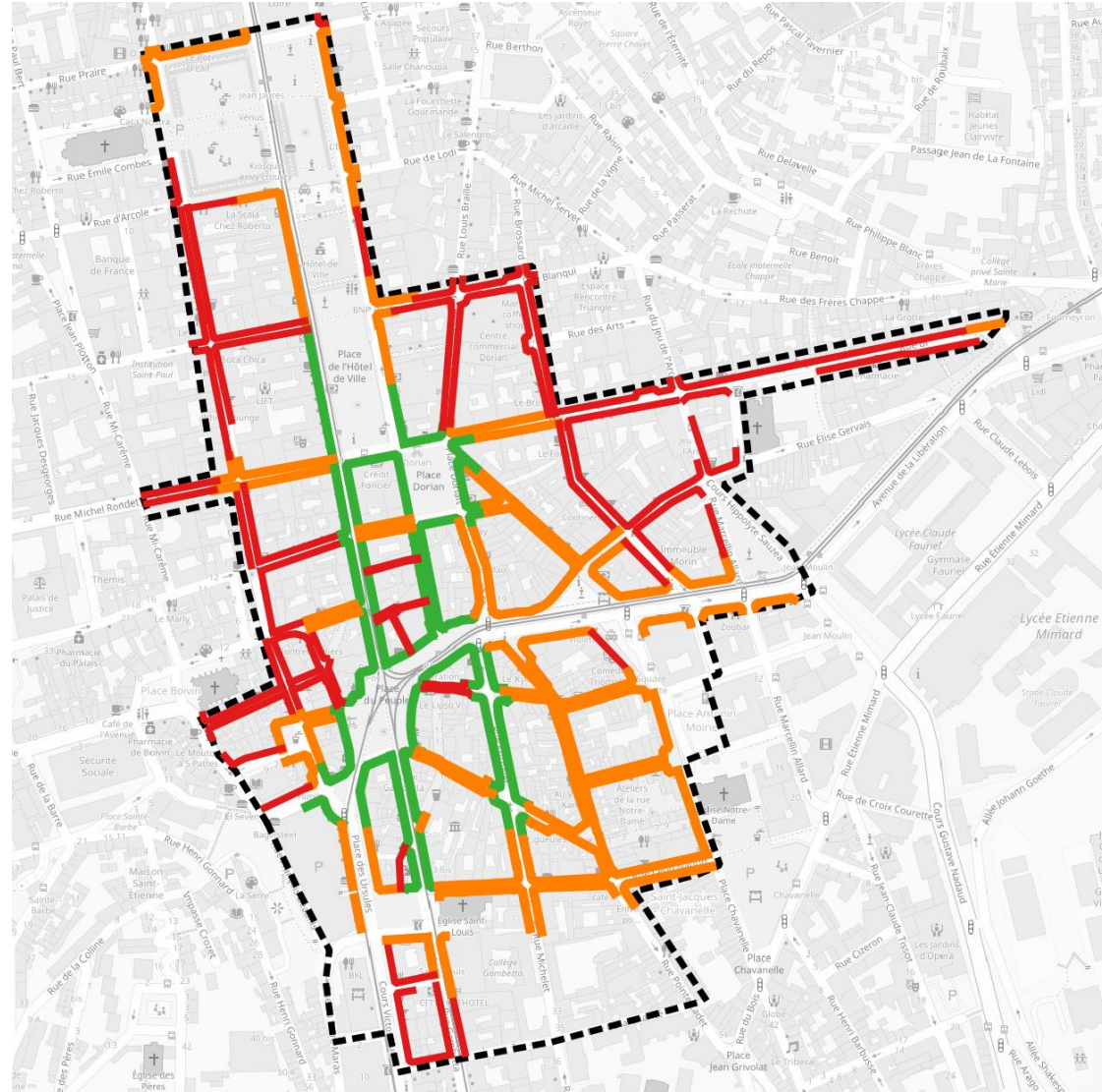
**Créer des points structurants et de transition** permettant de créer des liens entre les différentes sections du centre-ville :



- Halle Mazerat : projet de Halle Gourmande porté par Biltoki
- La Poste / Place Massenet
- Les Arcades de l'Hôtel de Ville



# Les objectifs:



# -EPA-SAINT-ÉTIENNE-

**Emplacements N°1 : à privilégier**  
le long d'un axe Nord Sud entre la Place de l'Hôtel-de-ville et la Place du Peuple.

**Emplacements N°1 bis : à conforter**  
Secteur Sud-Est, le quartier St-Jacques à conforter autour d'une offre en équipement de la personne premium (autour rue Michelet) et de l'offre en bar et restauration (place Neuve). Secteur de la Place J. Jaurès dispose d'une dynamique propre autour de la restauration et des loisirs (cinémas), qui reste cependant coupée du reste du centre ville par l'Hôtel de Ville.

## Les actions

Depuis 2019, plusieurs actions ont été déclinées :

- Co mandatement entre VSE, SEM et l'EPASE d'une équipe de maîtrise d'œuvre urbaine Mutabilis pour élaborer une vision globale et une stratégie d'intervention de requalification du Centre-ville ;
- Mise en place d'un périmètre de sauvegarde du commerce et de l'artisanat et la création d'un droit de préemption commercial ;
- Engagement par l'EPASE d'une opération d'aménagement commercial et création d'une structure de portage, la « SORAPI » en février 2020

## L'outils de portage

La SORAPI est composée d'un pacte d'associés:

- L'EPASE: 51 % de détention du capital
- La Caisse des dépôts et des consignations: 24% de détention du capital
- deux organismes bancaires qui se partagent les 25% restant

Le Plan d'affaire prévoit un budget d'acquisition d'environ 8 millions d'euros, représentant 46 cellules commerciales soit environ 5 900 m<sup>2</sup> et un cout de travaux de 4 millions d'euros.



# Fonctionnement de la structure de portage

## L'EPASE:

- Achète des locaux
- Fait les travaux de remise en état/ aux normes/ accès PMR/devanture
- Commercialise via les agents immobiliers locaux et JLL
- Vend les locaux à la SORAPI

## LA SORAPI en tant que structure de portage immobilier

- Assure la gestion des cellules via un mandat de gestion à l'EPASE

# Subvention de l'ANCT

**Pour améliorer les conditions de réalisation de cette opération, l'EPASE a répondu à l'appel à projet de l'ANCT en 2021.**

**Une convention avec l'ANCT a été signée en aout 2021**

# Bilan après 2 années de fonctionnement

## A ce jour ,

- 12 cellules commerciales ont été acquises.
- 2 baux commerciaux ont été signés

## Les difficultés:

- La place et la légitimité de l'EPASE dans l'éco système des acteurs du commerces (enseignes, agents immobiliers, brokers spécialisés, chambres consulaires)
- La dureté foncière
- Les évolutions du secteur des enseignes
- Le positionnement de Saint-Etienne dans l'attractivité nationale
- Une ingénierie très pointue et variée (conduite de travaux, juridique,.... ) et la nécessaire adaptation des outils opérationnels de l'EPASE (notamment code de la commande publique)
- Les enjeux politiques dans la stratégie commerciale

# Bilan après 2 années de fonctionnement

## Les conditions de réussites:

- Une maîtrise du diagnostic du territoire notamment en ce qui concerne les mode de consommations des ménages
- Un partenariat solide au sein de l'éco système spécialisé
- Une stratégie d'intervention globale

## Réalisations avant-après – 4 rue Gambetta

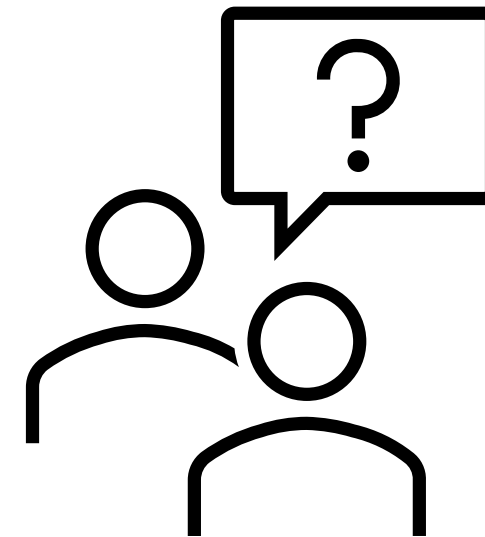


## Réalisations avant-après – 10 rue Gambetta



# Avez-vous des questions ?

N'hésitez pas à vous exprimer sur le chat !



## Deuxième intervention



**Pierre-Etienne Perol**

*Directeur général,  
Tandem et Semaville*





**Damien Meslot Maire de Belfort,  
président de Belfort Agglomération**

**UNE VOLONTÉ  
POLITIQUE FORTE**

**2 ENJEUX MAJEURS**



- **renouveler**
- **maîtriser**



## 1. Les objectifs

**Belfort : une ville industrielle qui a choisi une politique proactive pour redynamiser son cœur de ville**



**vacance commerciale**  
**8%**



**« Action Cœur de Ville »**  
**et foncière commerce**



**- vacance**  
**+ modération loyers**



## 2. Le périmètre

**2 secteurs d'intervention prioritaires pour commencer**

+

**orientations stratégiques**

**Centre :**  
**refaire de Belfort une**  
**destination commerce**  
**régionale**

**Jean Jaurès :**  
**soutenir et développer un**  
**commerce de proximité**  
**adapté aux attentes des**  
**habitants**



*Vieille ville*

*Faubourg de France*

*Av. Jean Jaurès*

*Marché des Vosges*

## montage financier classique

### Collège public

Ville de Belfort **67%**

### Collège privé

Banque des Territoires 15%

TANDEM, sem patrimoniale 10%

CCI 90 4%

SODEB, sem d'aménagement 4%

**Capital total initial de 1,2 million d'euros**

▶ **2,2 millions depuis janvier 2023**

## **Ville**

**Prospection commerciale : porte d'entrée des porteurs de projets commerce**

**Identifie opportunités d'acquisitions (DIA)**

**Préempte en concertation avec la foncière**

**Réunions bimensuelles de coordination**

**Visites techniques préalables en commun**

## **Foncière**

**Études de faisabilité**

**Prospect identifié > rachète à la Ville ou achète en direct**

**Maîtrise d'ouvrage des travaux**

**Porte l'actif immobilier (cède l'actif le cas échéant)**

## SÉCURISÉ

- => savoir-faire et expérience des SEM TANDEM et SODEB
- => pas de personnel dédié
- => fonds propres pour les opérations de maîtrise foncière

## SOUPLE

- => SEM, structure de droit privé\*
- => appui à l'initiative publique
- => interventions à titre privé sur opérations en propre : acquisition du foncier, aménagement, construction, gestion

\* **Société d'économie mixte (SEM) = société anonyme à capital majoritairement détenu par des collectivités territoriales (plus de 50%) et minoritairement par d'autres actionnaires (minimum 15 %)**



## 6. Premiers résultats



Création 1<sup>er</sup> juillet 2019

Capital de 2,2 M€

Portefeuille de 7 actifs immobiliers et 9 en cours de commercialisation



## 7. Facteurs clés de succès et points de vigilance

---

### Facteurs clés de succès

Appui du personnel SEM ( technique –juridique – commercial)

Collaboration étroite avec les services de la collectivité

Mix d'actifs déjà occupés > faire « bouillir » la marmite

ratio d'endettement légèrement supérieur aux standards > préserver les fonds propres de la SEM

Fonds ANCT

### Points de Vigilance

Feuille de route claire

Qui commercialise > passage de relais ville > foncière

Préempter au « juste » prix

Information techniques sur les locaux en cours acquisition

Etat des biens situés au-dessus du commerce > acquisition d'immeubles  
*(en cours de développement)*

Pas de fonds de commerce





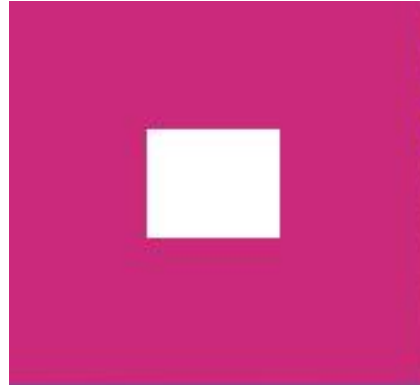
Ancienne supérette  
> Meubles « Défense d'entrer »



Ancien bar de nuit  
> Vente réparation vélo  
« Sur 2 roues »



Ancien Flunch  
> Franchise NORMAL





*Siège social : Hôtel de Ville de Belfort*

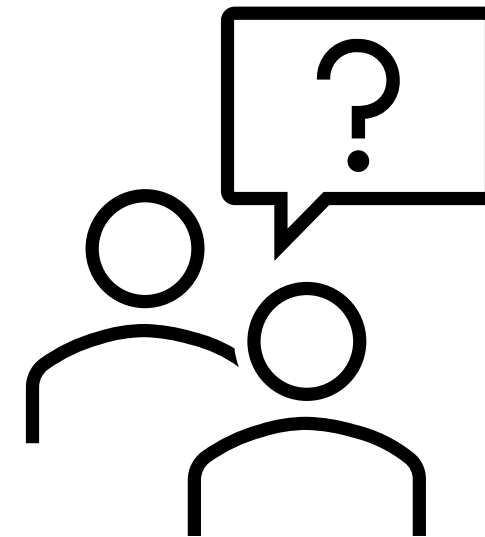
Contact :  
s/c TANDEM  
Techn'hom 3 - 17 rue Sophie Germain  
90000 BELFORT

[contact@semaville.immo](mailto:contact@semaville.immo)



# Avez-vous des questions ?

N'hésitez pas à vous exprimer sur le chat !



# Conclusion



**Isabelle Bonnaud-Jouin**

*Responsable du pôle  
Entreprises Publiques Locales  
Banque des Territoires*

# Hub

des Territoires

L'espace d'échanges et de développement  
Banque des Territoires



**Accel'action**

**Mardi 09 mai 2023 • de 14h00 à 16h00**

**9ème atelier du réseau national  
des foncières de redynamisation**

A large red hexagonal frame with rounded corners, centered on the page. A blue dotted line starts from the top right, goes down, then curves left and then down again, ending on the right side of the page.

**banquedesterritoires.fr**



| @BanqueDesTerr