



Saint Denis Commerces

Un outil de reconquête du
centre-ville

Identité de la société

- **SEML Saint Denis Commerces**
- **Lieu** : Ville de Saint-Denis (112 852 habitants en 2019)
- **Territoire d'intervention** : Ville de Saint-Denis
- **Objet social et activités** : foncière commerciale
- **Date de création** : 20/09/2019
- **Effectifs de la structure** : 1 (Directeur)
- **Actionnaires** : ville de Saint-Denis majoritaire (65%), CDC (25,5%), la société Cristal, la société Alan Peters, la Compagnie de Phalsbourg, Icade
- **Capital** : 5M€
- **Contact** : Frédéric BONNOT, Directeur Général

**SAINT-DENIS
COMMERCES**
FONCIÈREMENT AMBITIEUSE



Les objectifs de la foncière Saint Denis Commerces

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

Malgré sa grande densité commerciale, le centre-ville de Saint-Denis connaît un manque de diversité de son tissu commercial. La déqualification de l'offre commerciale du centre-ville ne se manifestait pas par de la vacance, comme dans d'autres centres villes, mais par un turn-over important des fonds de commerces et beaucoup de mono-activité, avec une baisse en gamme. De plus, les loyers très élevés ne favorisaient pas l'implantation de commerces plus risqués comme les commerces de bouche.

Pour remédier à ce problème, la Ville a lancé sa foncière « Saint-Denis Commerces » afin de maîtriser l'offre commerciale en maîtrisant le foncier.

Dès le début du projet, en 2014, la Caisse des Dépôts a accompagné la ville de Saint-Denis en expertise et en moyens financiers. Plusieurs études ont été engagées : sur le diagnostic foncier (analyse de la dureté foncière sur les biens à acquérir), sur le montage financier et sur le montage juridique.



La création de la foncière n'est pas une fin en soi, elle s'inscrit dans une stratégie plus globale de requalification de l'offre commerciale. La Ville n'a pas que cet outil, c'est une action parmi les 8 actions du précédent mandat, ce qui permet à la foncière d'évoluer dans un écosystème favorable à sa réussite.

Sandrine MOREL – Ancienne directrice de la SEML Saint-Denis Commerces

Les objectifs initialement fixés

La nouvelle structure a pour mission de diversifier l'offre commerciale et de renforcer l'attractivité du centre-ville et du quartier de la gare par l'installation de nouveaux commerces tels que les métiers de bouche : fromager, poissonnier, charcutier-traiteur, caviste, etc.

Les objectifs :

- Acquisition de 68 rez-de-chaussées commerciaux (les murs uniquement) à horizon 2030 pour une surface de plus de 8 000 m²,
- A terme, un portefeuille d'actifs de 14 M€

- Des revenus locatifs garantis dès la première année

Les moyens mis en œuvre

En-dehors du Mandataire social, la SEM n'a pas de salarié en interne. La gestion locative est assurée par Sofincal, les fonctions comptables par le cabinet Sémaphores, le commissariat aux comptes par le cabinet Mazars, et la commercialisation par la SEM avec l'appui des actionnaires privés de la foncière (Alan Peters, Cristal, Compagnie de Phalsbourg...).

Le montage juridique et financier

- **Forme juridique : SEM locale**

Ce choix permet à la ville de Saint-Denis d'être majoritaire.

- **Forme de contractualisation avec les donneurs d'ordre**

Un comité de sélection des porteurs de projet a été mis en place, composé des membres du CA mais aussi de structures d'accompagnement à la création d'entreprises (Réseau Initiatives par ex...).

- **Perspectives de rentabilité :**

Un modèle économique reposant sur une hypothèse de 30% de fonds propres et 70% d'emprunts bancaires.

La foncière revend les biens à la 7^{ème} année car les actifs ne sont pas rentables les 6 premières années.

Taux de rentabilité : 4,5%

- **Un calendrier révélateur des enjeux :** Il a fallu 5 ans pour passer de l'idée de foncière à la création effective. Depuis 2014, 27 cellules ont été acquises et livrées.

2014

- Etude de faisabilité avec la Caisse des Dépôts et Consignations

2014-2016

- Accompagnement de FCL-Gérer la Cité et Seban & Associés

Fin 2019

- Création de Saint-Denis commerces et premières acquisitions dès décembre (6)

2020

- 15 acquisitions

2021

- 6 acquisitions

2022

- Pas d'acquisition à cause du COVID qui a entraîné des retards sur les constructions. La foncière acquière en majorité des locaux provenant d'opération de requalification de la SOREQA.

2023

- 3 acquisitions validées en CA

Missions de la foncière et modalités d'intervention

Typologie d'actifs - Description des missions confiées

La foncière Saint-Denis Commerces acquiert des biens, soit dans le cadre d'opérations gérées par la SOREQA (dans le cadre du PNRQAD), qui sont des biens neufs qui ne requièrent pas de travaux, soit auprès d'acteurs du parc privé qui, en revanche, nécessitent d'être réhabilités.

Dans ce cas, ce sont les porteurs de projets qui se chargent des travaux et non la foncière. Les preneurs doivent présenter un plan d'affaires et un dossier d'aménagement intérieur et extérieur. Une charte d'aménagement est annexée au bail. En contrepartie, la foncière met en place une politique incitative en termes de loyer avec un système de progressivité : le commerçant ne paye que 65% du loyer la première année, 75% la deuxième et ne commence à payer la totalité du loyer qu'à partir de la troisième année.

La ville s'est dotée d'un plan de marchandisage il y a 3 ans, qui a permis d'identifier les activités stratégiques à accueillir.

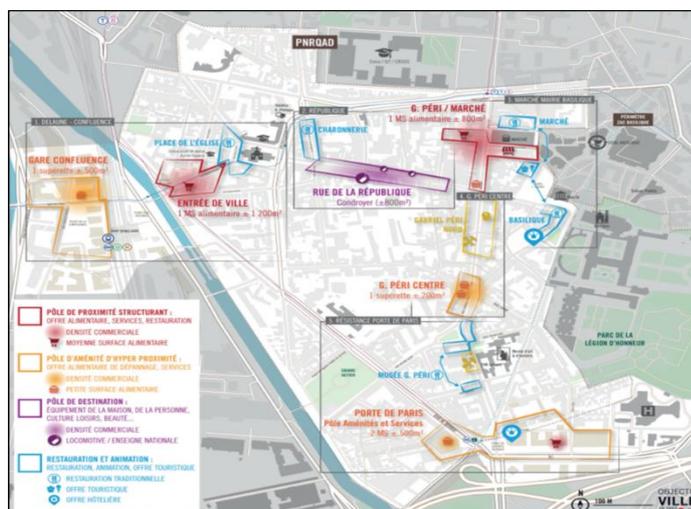
La foncière effectue un travail d'accompagnement avec les preneurs : mise en relation avec les structures d'accompagnement, des architectes, organisation de rendez-vous avec le service d'urbanisme ou encore d'hygiène... Elle est garante de la qualité architecturale du projet, d'où la nécessité d'accompagner les preneurs sur ce volet.

Stratégie d'intervention de la foncière

En se portant acquéreuse de cellules commerciales via la SEM, la Ville s'offre l'opportunité de choisir l'activité qu'elle y installera.

Le critère de sélection principal est la localisation, c'est-à-dire dans le centre-ville de Saint-Denis, sur les principales artères commerçantes : rue Gabriel Péri et rue de la République.

La foncière n'a pas encore eu recours à la préemption. Le droit de préemption ne peut pas être délégué hors PNRQAD.



La gouvernance

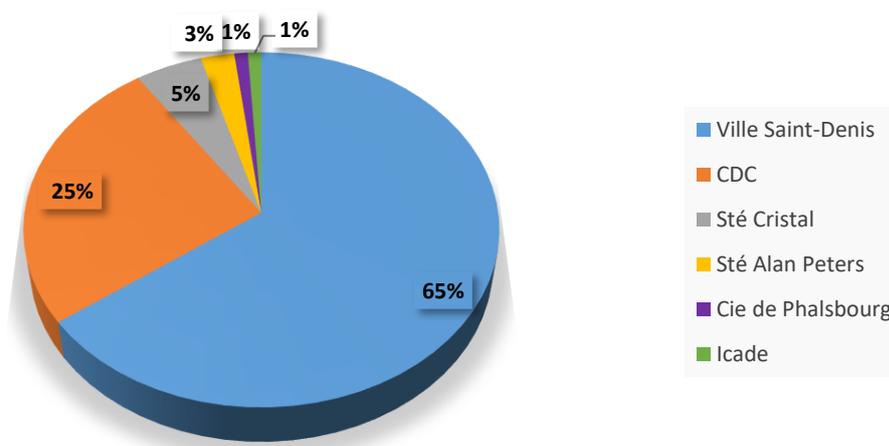
La force de partenaires associés autour de projets structurants

Un portage politique très fort dès la genèse du projet.

La SEM Saint-Denis Commerces a mis en place un comité de sélection des porteurs de projets, composé des membres du Conseil d'Administration, mais également de structures d'accompagnement à la création d'entreprises.

Structure de l'actionnariat et typologie des actionnaires qui composent le capital de la foncière :

Actionnaires de la foncière Saint Denis Commerces



Capital social : 5M€

- 65% détenu par la ville
- 25,5% par la CDC

4 actionnaires privés :

- Cristal : 5% de capital (foncière commerce, possède des biens à Saint-Denis et sur l'agglomération)
- Compagnie de Phalsbourg : 1% (foncière spécialisée en commerce)
- Icade : 1% (expertise en immobilier et actionnaire du centre commercial Basilique dans le centre-ville, racheté en septembre 2019)
- Alan Peters : 2,5% (foncière spécialisée en commerce)

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

La ville de Saint-Denis joue un rôle primordial dans l'activité de la foncière.

Un pacte d'actionnaires a été mis en place avec la CDC, qui permet de définir les règles de gouvernance et les majorités en termes de processus de décision.

Bilan et perspectives

Bilans

Depuis la création de la foncière

- **En fin 2019 et en 2020** : installation d'un fromager, d'un poissonnier, d'un caviste et d'un bar-restaurant.
- **Ouvertures en 2021** : un barista, un charcutier-traiteur, deux restaurants, une boutique de prêt-à-porter féminin et d'articles de décoration.
- **L'objectif d'acquisition de 30 cellules en année 1** a été retardé du fait de la période de confinement (27 acquisitions réalisées).

Au 2^{ème} semestre 2022

Un accent important est mis sur la sélection des commerçants (identification, constitution d'un dossier et sélection avec un comité sur la base d'un projet) qui permet d'assurer une adéquation entre la sélection des porteurs de projets et l'orientation commerciale, qui vise à privilégier des commerces indépendants de qualité dans une logique de diversification du tissu commercial et de renforcement de l'offre de proximité.

- Le plan d'affaires initial prévoyait 83 opérations commerciales à horizon 2028, dont 30 la première année. A ce jour, il est question de 68 commerces à créer ou restructurer, soit l'équivalent d'une superficie de 8 207m².
- 36 de ces projets sont à l'étude pour une surface de 6 267m².
- **27 cellules commerciales ont été livrées pour une surface totale de 1 826m²**. Trois commerces ont été créés en 2022 : La French Bière (cave à bières), le Kura Café (torréfacteur/barrista) et Républik Street (habillement). Autrement, les cellules commerciales sont majoritairement louées à des restaurateurs, des commerces de bouche (fromagerie et caviste) ou pour de l'habillement.
- La réalisation de ces opérations répond à 24% de la surface commercialisable prévue dans le plan d'affaires.

Focus sur les implantations de commerces réussies

Kura Café et le caviste du marché rue Gabriel Péri
Républik Street rue de la République



Les perspectives de Saint-Denis Commerces

■ « L'ilot shop » : il s'agit de la mise en place de commerces test

Cette action est réalisée dans le cadre d'une opération de renouvellement urbain (qui se traduira par des démolitions de commerces) afin de mettre en « couveuse » des commerçants qui pourront poursuivre leur parcours résidentiel du commerçant, et deviendront par la suite des locataires de la SEM. Les locaux appartiennent à Plaine Commune. Pour cette action « Ilot shop », un appel à manifestation d'intérêt a été lancé en Mai 2021, et l'ilot shop a ouvert fin 2021. Le projet est co-porté par la SEM, la ville de Saint-Denis et Plaine Commune.

■ Actualisation du plan d'affaires : EGIS et CBRE ont actualisé le plan d'affaires en 2021 sur la base d'une étude réalisée de mai à novembre 2021 ce qui a permis d'avoir accès à des subventions issues du FRLA à hauteur de 2,4 millions d'euros.



Retour d'expérience – Les enseignements

Les facteurs de réussite :

- **Un portage politique fort est indispensable**
- **Un modèle économique** assis sur un volume d'acquisitions permettant d'atteindre son point mort. L'objectif de la foncière est de maîtriser 12% à 15% des cellules des artères commerciales principales d'où le capital conséquent au démarrage.
- **L'intervention en PNRQAD** a facilité certaines interventions
- **L'inscription dans une démarche globale** : la création de la foncière n'est pas une fin en soi, elle s'inscrit dans une stratégie plus globale de requalification de l'offre commerciale, ce qui lui permet d'évoluer dans un écosystème favorable à sa réussite. Le projet a été géré au niveau de la ville par la direction du développement commercial et la direction de l'urbanisme. Pendant 5 ans, ces 2 directions ont œuvré pour que ce projet puisse sortir dans les meilleures conditions possibles.
- **La connaissance du terrain et du réseau** : la bonne connaissance des acteurs locaux et le parcours professionnel de la directrice à la création de la SEM a permis de capter les porteurs de projet et de les accompagner facilement. En effet, suivant la composition de l'équipe de cette SEM, l'approche ne sera pas la même.
- **Il faut voir la foncière Saint-Denis Commerces comme un acteur en faveur du développement économique local**, et pas seulement comme une simple société de portage. Son activité va au-delà de ça, d'où son intérêt et ses résultats sur le territoire de Saint-Denis.

Les difficultés rencontrées / les écueils à éviter :

- **L'impact Covid** : la crise sanitaire a retardé les acquisitions, d'où un chiffre d'affaires moins élevé et des emprunts reportés, même si les objectifs d'acquisitions seront atteints.
- **L'évolution des prix du marché immobilier** oblige la foncière à reconsidérer son plan d'affaire qui ne correspond plus à la réalité. Le doublement des prix de l'immobilier va sans doute nécessiter une augmentation de capital. La foncière doit faire face à une forte spéculation de la part des propriétaires privés qui malgré la crise sanitaire voient dans la perspective des JO l'occasion de faire monter les prix.

- **La sous-estimation sur tous les frais annexes aux acquisitions des commerces** : il s'agit là d'un écueil à éviter, notamment dans le plan d'affaire qui sous-estime ces frais importants (indemnités d'éviction).
- **Le diagnostic de la dureté foncière** qui ne prend pas en compte les surfaces commerciales adéquates. A titre d'exemple, si l'on veut implanter un boucher, il faut une surface d'au moins 120 m². Mais la foncière se retrouve avec des cellules commerciales qui ne correspondent pas du tout au besoin de l'activité envisagée (en termes de surface comme de typologie). Cela nécessite de faire une étude de dureté foncière également sur l'activité, pas seulement sur l'aspect urbain et foncier. Les cellules commerciales trop petites ne permettront pas forcément à la foncière d'avoir en face d'elle les bons porteurs de projet.



BANQUE des
TERRITOIRES



banquedesterritoires.fr



@BanqueDesTerr