

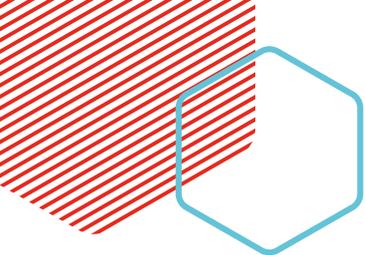


BANQUE des  
**TERRITOIRES**



# Foncières de redynamisation : la chaîne de compétences

Avril 2023



# INTRODUCTION

Le déploiement des foncières de redynamisation, aujourd'hui largement engagé, a mis en évidence le besoin de mobiliser un ensemble de compétences assurant la maîtrise de la chaîne de valeur et permettant d'atteindre les objectifs de création de valeur durable sur les territoires que poursuivent les collectivités

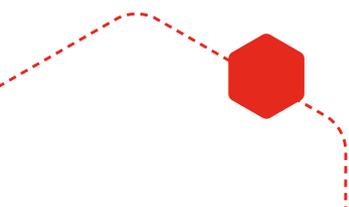
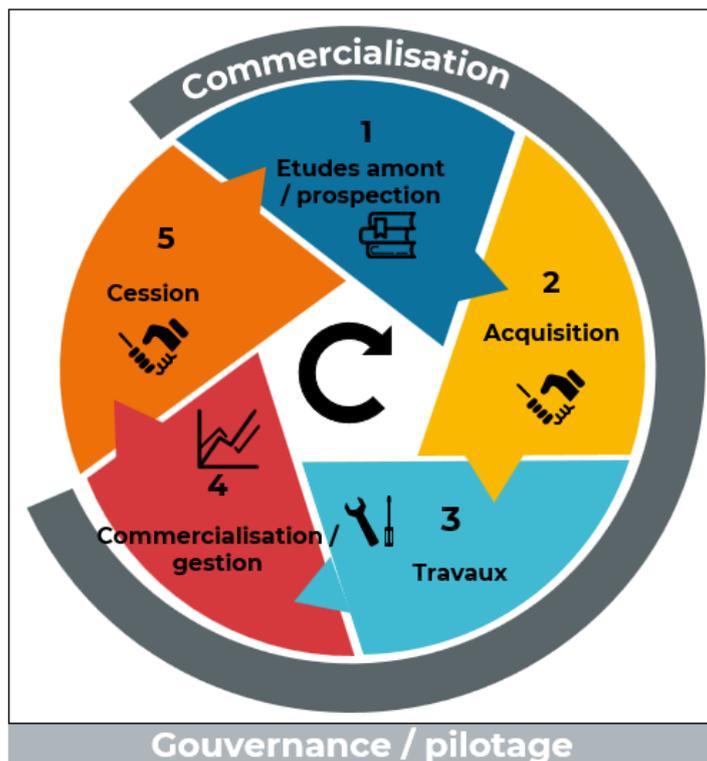
Les foncières de redynamisation sont des outils d'investissement patrimonial qui viennent compléter les moyens dont les collectivités territoriales disposent déjà, que ce soit en maîtrise d'ouvrage directe ou via des délégations de maîtrise d'ouvrage, en matière d'urbanisme et d'aménagement, de développement économique, de logement, de services publics et d'infrastructures, et tous domaines qui relèvent de leurs compétences.

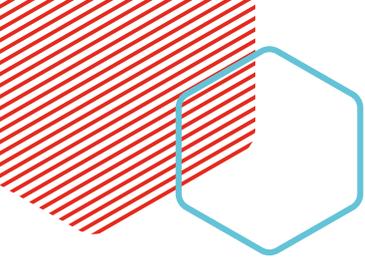
Les collectivités territoriales à l'initiative de la création des foncières, directement ou par l'intermédiaire des EPL qu'elles contrôlent, possèdent rarement la totalité de ces compétences en interne. Il est donc apparu utile de décrire, dans les différentes séquences d'intervention d'une foncière, la nature des compétences sollicitées, leur importance, et de donner quelques exemples illustrant les modalités retenues.

Ces exemples mettent en évidence le changement d'approche que doivent intégrer les EPL opérant les foncières, qui doivent par exemple passer d'une culture de l'aménagement ou de la construction à une culture de l'investissement.

## Les séquences d'intervention d'une foncière

On identifie usuellement dans le cycle d'intervention des foncières 7 phases principales : les études amont et pré-opérationnelles, l'acquisition, les travaux, la commercialisation (mobilisée sur les 4 premières étapes), la gestion et la cession. Des compétences transverses sont également mobilisées tout au long de la vie de la foncière, notamment pour le pilotage et la gestion de la société.





## 1/ Les études amont et pré-opérationnelles

Il convient de distinguer dans cette première séquence les études amont, qui précisent le cadre général d'intervention de la foncière et les études pré-opérationnelles qui précisent la faisabilité d'acquisition de chaque actif une fois la foncière créée.

Toutes ces études, et les décisions auxquelles elles conduisent, sont organisées et suivies en fonction des règles de gouvernance dont les foncières se sont dotées et qui font en général l'objet d'un pacte d'actionnaires

### Les études amont

Dans cette catégorie figurent les études générales sur : le diagnostic de territoire, la stratégie et le périmètre d'intervention, les modalités de fonctionnement de la foncière, les objectifs en matière de requalification des actifs, le plan d'affaires à moyen terme, le niveau de prestation à délivrer par la foncière ou par des prestataires extérieurs, le choix des différents partenaires et prestataires à mobiliser, et les relations à mettre en place avec les acteurs locaux.

Les études amont sont plus généralement réalisées en externe, par des structures de conseil spécialisés.



#### SVU : Le recours à une agence d'architecture

La SVU, qui intervient à Villeurbanne sur la revitalisation commerciale d'un axe structurant de la ville, a fait appel aux services d'une agence d'architecture pour la conception des façades et pour la définition des travaux à réaliser sur chaque actif. L'agence a élaboré un Cahier de Prescription Techniques et Architecturales (CPTA) qui a été validé par la Ville. Il précise le niveau de prestation attendu et assure la cohérence et la qualité des travaux réalisés, par typologie d'immeuble.

### Les études pré-opérationnelles

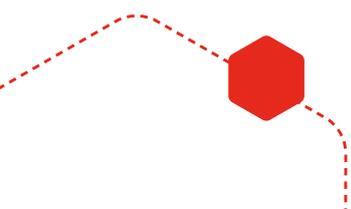
Elles sont réalisées avant chaque projet d'acquisition pour évaluer les conditions de réalisation. Elles permettent de valider la cohérence de chaque actif avec les objectifs de la foncière, de préciser les intentions poursuivies quant à l'actif ciblé (nature et montant des travaux, calendrier d'opération, activité/commerçant envisagé, rendement locatif recherché, etc.) et de préciser le niveau de risque afin de qualifier la faisabilité de l'intervention.

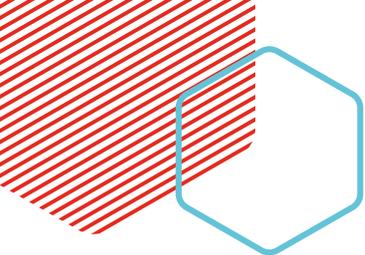
Les études pré-opérationnelles sont le plus souvent conduites en interne par les équipes des foncières. Pour la partie examen technique de l'état de l'actif, les foncières s'appuient souvent sur des bureaux d'études techniques ou des agences d'architecture et peuvent également mobiliser pour l'évaluation des valeurs et la pré-commercialisation des agents immobiliers et l'avis du manager de centre-ville qui ont usuellement une bonne connaissance du tissu commerçant et des porteurs de projets.

Trois points principaux doivent ainsi être considérés :

- La nature de l'actif et sa congruence avec les objectifs poursuivis

La foncière doit évaluer, dans une fenêtre de temps pouvant être très courte car dictée par le cadre d'une DIA ou le risque d'une acquisition par un tiers, l'opportunité d'intervention. Il s'agit, à la lumière des objectifs initiaux fixés à la foncière, de préciser le résultat attendu, son rôle et impact dans le projet





de redynamisation. C'est une étape traitée en interne qui a vocation à être assurée par le responsable d'opération.

#### ■ Le potentiel de commercialisation

Son évaluation suppose une bonne connaissance de l'environnement commercial et des porteurs de projets possibles, ainsi que du niveau de loyer cible, qui sera un élément déterminant de la faisabilité de l'opération. Elle pourra aller jusqu'à l'analyse du projet du commerçant si le dossier est suffisamment avancé. Il s'agit d'une phase essentielle pour une foncière de redynamisation, dont l'objectif principal est de relancer ou faire évoluer la proposition et l'attractivité commerciale. Dans cette phase, la sollicitation du manager de centre-ville ou d'un commercialisateur est indispensable.

#### ■ Les travaux à réaliser et le bilan financier

Cette étape, qui comprend une définition préliminaire du projet d'intervention, requiert un examen des différentes contraintes techniques (ampleur, nature et coûts des travaux), mais aussi réglementaires (ABF, PLU, règlement de copropriété). Beaucoup d'EPL ont la capacité de maîtriser cette séquence, et possèdent des compétences en interne. Il apparaît néanmoins très utile, notamment pour des raisons de coûts et d'identification des risques constructifs (qui sont souvent élevés dans les interventions en bâti ancien) de s'assurer du concours d'une structure de maîtrise d'œuvre expérimentée, via un contrat cadre préalablement convenu.

Il faut également procéder, pour l'établissement du bilan prévisionnel, à une bonne évaluation de la valeur du bien ciblé et de l'évolution des valeurs du marché immobilier. L'évaluation des valeurs du marché pourra être recueillie auprès des services fonciers ou du manager de centre-ville.



### Breizh cité : utilisation des ressources de la SEM Breizh

Breizh Cité, foncière de redynamisation agissant à l'échelle régionale sur toute la Bretagne est adossée à la SEM Breizh. La SEM a mis à disposition ses compétences spécifiques en matière d'étude et de production de data, pour apporter des analyses, mesurer les potentiels de marché et alimenter les études de faisabilité préalables à l'intervention de la foncière.

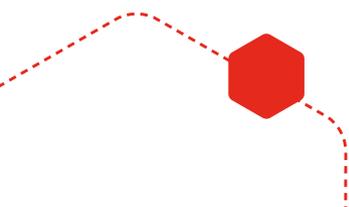
## Les compétences et savoir-faire à mobiliser

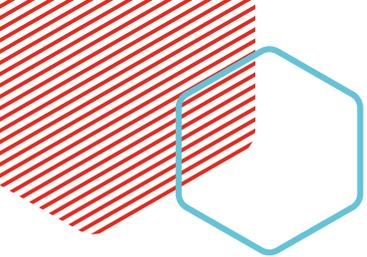
#### ■ Etudes amont :

- En commerce (définition des objectifs commerciaux et sélection des actifs), en montage juridique et économique (pour la structuration de la foncière et la réalisation du plan d'affaires).

#### ■ Etude pré-opérationnelles :

- Commerciales (pour évaluer le potentiel d'un emplacement, le secteur d'activité commercial et la valorisation envisageable) ;
- Techniques (évaluation des coûts d'aménagement) ;
- Financière et opérationnelles (études qui doivent être conduites par un chargé de programme expérimenté).





## 2/ L'acquisition

L'intervention des foncières de redynamisation repose sur l'acquisition de locaux stratégiques, lesquels sont souvent ciblés dans les études de préfiguration. La maîtrise du foncier est une ressource première, essentielle à la réussite des foncières. L'environnement immobilier complexe des centres villes rend cette phase difficile et constitue un frein important dans l'exécution des plans d'affaires.

Les acquisitions peuvent se faire de trois manières différentes, que les foncières combinent généralement. Elles peuvent :

- Profiter d'apports en nature, notamment de la part des collectivités actionnaires (dans la phase de démarrage qui est cruciale pour la bonne trajectoire des foncières, la capacité à pouvoir bénéficier d'apports en nature est un avantage car ceux-ci produisent immédiatement des revenus et permettent ainsi d'atteindre plus rapidement l'équilibre d'exploitation) ;
- Bénéficier du droit de préemption si son action s'inscrit dans un contrat de type concessif ;
- Se positionner sur des actifs disponibles sur le marché à la suite d'un travail de prospection foncière qui doit être mené avec le support des services de la collectivité et d'autres acteurs locaux (agents immobiliers, promoteurs et autres opérateurs fonciers). Ce derniers cas est celui que l'on rencontre le plus fréquemment.



### Saint-Denis Commerces : un portefeuille d'actifs constitué en majorité d'apports de la collectivité

La foncière Saint-Denis Commerces fait partie des foncières qui ont développé un portefeuille d'actifs conséquent. L'essentiel provient des apports de la collectivité. C'est notamment le cas pour des biens neufs (opérations gérées par la SOREQA en PNRQAD). D'autres acquisitions sont réalisées en diffus auprès d'acteurs du parc privé, plus particulièrement en site ancien, nécessitant réhabilitation.

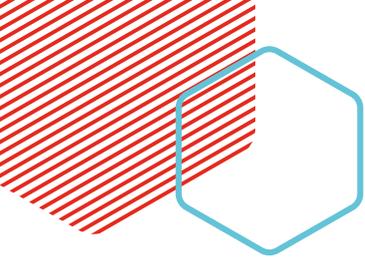


### Semaville : acquisitions via la préemption d'actifs par la mairie et en achat

Semaville intervient à Belfort, principalement dans le centre-ville et autour de l'axe Jean-Jaurès. La foncière a pour objectif de revitaliser le centre-ville en luttant notamment contre la vacance commerciale.

L'acquisition se fait de deux manières : par préemption et par achat direct de la foncière. La majorité des actifs dont est propriétaire Semaville a d'abord été préemptée par la Ville. L'actif préempté reste propriété de la Ville jusqu'à sa commercialisation. Une fois qu'un porteur de projet est identifié, la foncière acquiert définitivement les locaux. Elle est ainsi assurée de percevoir un loyer pour rembourser l'emprunt lié à l'achat de l'actif et d'avoir un modèle économique viable. Cette organisation permet de partager les risques entre la Ville et la foncière. Dès cette étape, les deux acteurs se mettent d'accord sur le partage des frais et l'évaluation de la valeur du bien, et donc du prix de vente.

Ainsi, les échanges entre la mairie et la foncière sont très réguliers, les deux acteurs agissent en étroite collaboration. Cela permet à Semaville d'être tenue au courant des actifs que la Ville va préempter afin d'évaluer leur potentiel stratégique à l'aune des objectifs visés par la foncière.



Par ailleurs, trois actifs ont été achetés directement par la Semaville. A titre d'exemple, la foncière a acquis un restaurant au moment du changement de preneur, le nouvel exploitant n'ayant pas la capacité d'acquérir les murs. Le bâtiment a été réhabilité et l'activité de restauration s'y poursuit. Semaville a acquis un ancien cinéma et un hôtel via le même processus.

Les foncières de redynamisation agissent généralement sur différents types d'actifs à la fois (commerciaux, tertiaires, logements). Elles peuvent acquérir différents types d'actifs : dans l'ancien, dans le neuf, détenu par des privés ou du public, en pied d'immeuble, etc.

Il est à penser que l'usage du dispositif L300-9 introduit par la loi 3 DS est appelé à se développer. Il s'agit d'un dispositif s'inspirant du Contrat de Revitalisation Artisanale et Commercial (ou CRAC). L'acquisition des locaux peut se faire avec des partenaires comme les EPF qui sont spécifiquement dédiés à la maîtrise du foncier. Ils disposent de ressources (la TSE, taxe spéciale d'équipement et des dotations de fonctionnement des collectivités) et peuvent mobiliser des modalités juridiques adaptées (cf. droit de préemption) dans leur intervention.

### Les compétences et savoir-faire à mobiliser

Lors de cette phase amont, il est nécessaire de mobiliser des compétences :

- Juridiques (pour l'acquisition des actifs) ;
- De négociation immobilière ;
- Une bonne connaissance des acteurs publics locaux et du tissu immobilier local (pour être tenu au courant des actifs dont disposent les collectivités / des opportunités qui peuvent se présenter).

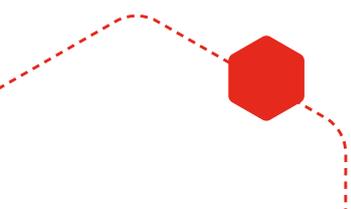


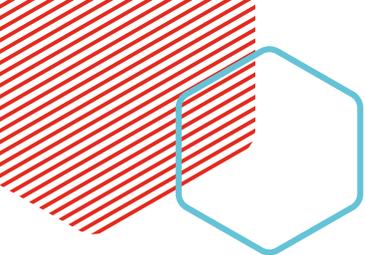
#### EPF de Bretagne : accompagner les collectivités dépourvues de foncière dans l'acquisition de locaux

L'EPF de Bretagne accompagne les collectivités dans l'acquisition de foncier économique et commercial, et agit ainsi pour des centres-bourgs vivants et attractifs. Afin de stopper l'étalement des zones commerciales, l'EPF peut accompagner la collectivité dans le maintien du commerce en centre-bourg à travers le portage foncier des biens en question. Il peut ainsi acheter des locaux commerciaux tout en permettant aux communes d'engager les travaux de transformation ou de réhabilitation pour faciliter l'ouverture d'un commerce tel qu'une épicerie, une boulangerie ou une pharmacie.

### 3/ Les travaux

Les travaux permettent de mettre aux normes les locaux achetés par la foncière et de les adapter aux usages futurs. Ils sont également l'occasion de diviser des cellules si cela est nécessaire. C'est un élément de risque, notamment en milieu ancien, car il engage des coûts importants et pose souvent des contraintes de calendrier. Il faut s'assurer que les coûts engendrés par les travaux permettront une répercussion de rendement sur l'actif.





La plupart des foncières sont opérées par des Epl qui maîtrisent l'acte de construire. Elles ont recours à une équipe de maîtrise d'œuvre pour réaliser les travaux dans un cadre contractuel qui est géré par un chargé d'opération.



### Saint-Denis Commerces : un gestion des travaux déléguée aux porteurs de projets

Dans le cadre d'acquisitions d'actifs issus du parc privé, Saint-Denis Commerces délègue la gestion des travaux aux porteurs de projets. 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.



### Semaville réalise les travaux via une convention de mise à disposition pour travaux

Lorsque la Ville préempte un actif en vue de le revendre à la foncière, une convention de mise à disposition pour travaux est signée entre les deux acteurs. La foncière s'occupe alors de réaliser, via des prestataires extérieurs, les travaux de remise aux normes et de réhabilitation du local commercial. Les frais liés aux travaux sont portés par la foncière. Un directeur technique suit l'assistance à maîtrise d'ouvrage. Néanmoins, avec l'augmentation du nombre d'actifs, il est envisagé de déléguer cette activité à des prestataires extérieurs. En parallèle, la Ville est chargée de la commercialisation de l'actif en lien avec la foncière. Une fois qu'un preneur est identifié, la foncière accompagne celui-ci dans la réalisation des aménagements intérieurs complémentaires nécessaires à son activité. Ces travaux d'aménagement complémentaires sont généralement réalisés par des prestataires extérieurs mandatés par SEMAVILLE et sont à la charge du preneur (refacturation par SEMAVILLE avec une facture unique à réception des travaux ou via un complément de loyer sur un période à définir)

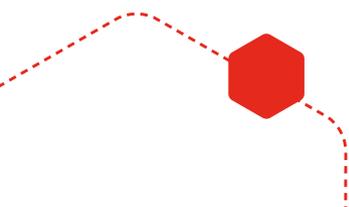
Un travail est également mené par la foncière sur la rénovation et la mise en valeur des façades, l'objectif étant double : rendre visuellement plus attractifs les locaux rénovés et inciter les commerces alentours à réhabiliter leur propre façade.

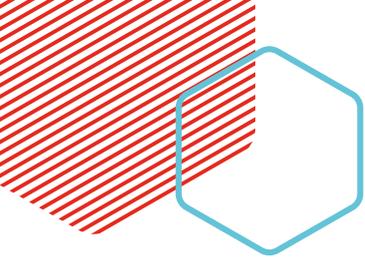
## Les compétences et savoir-faire à mobiliser

- Compétences techniques (notamment connaissances d'intervention en restructuration de bâti ancien), connaissances de gestion de travaux côté maître d'ouvrage ;
- Il est recommandé de s'entourer d'une équipe de maîtrise d'œuvre, le cas échéant par un accord cadre pour pouvoir mener rapidement et avec fiabilité les travaux nécessaires.

## 4/ La commercialisation

Pour une foncière de redynamisation territoriale, la séquence commercialisation est naturellement centrale. Or, si par exemple la foncière est spécialisée dans la redynamisation commerciale, les spécificités





de l'immobilier commercial sont nombreuses : qualité déterminante de l'emplacement et de l'environnement, particularité du bail commercial, difficultés du commerce physique, nombre réduit d'acteurs. La commercialisation doit donc être opérée par des acteurs expérimentés sur le sujet.

La commercialisation accompagne toute la vie de la foncière. Elle intervient dès l'étude de faisabilité, en pré-commercialisation, pour identifier le type d'activité possible et le vivier de preneurs, apprécier la réalité de marché ainsi que la fourchette de rendement locatif. Dans la phase de commercialisation proprement dite, il s'agira de la recherche du locataire adéquat, de la négociation des conditions avec le preneur, et de la signature du bail, (phase qui est depuis quelques années de plus en plus longue et difficile). Elle est enfin également présente dans la vie du bail avec la re-commercialisation (sachant que le rythme de rotation dans le commerce, par exemple, est élevé, notamment dans les premières années).



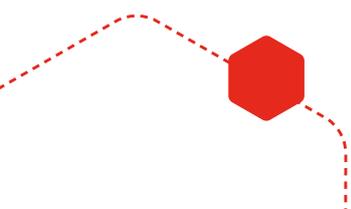
### FOCCAL : la commercialisation réalisée par une ressource interne dédiée

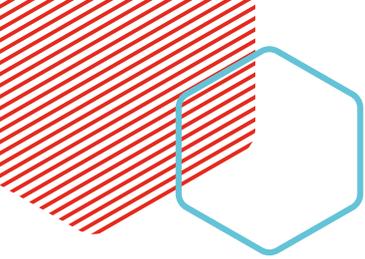
La foncière Foccal a bien appréhendé le caractère déterminant de cette fonction, et a décidé de procéder au recrutement d'une ressource interne dédiée : un responsable de la commercialisation. Ce n'est pas nécessairement le cas le plus courant et les foncières de redynamisation territoriale utilisent différentes méthodes de commercialisation.



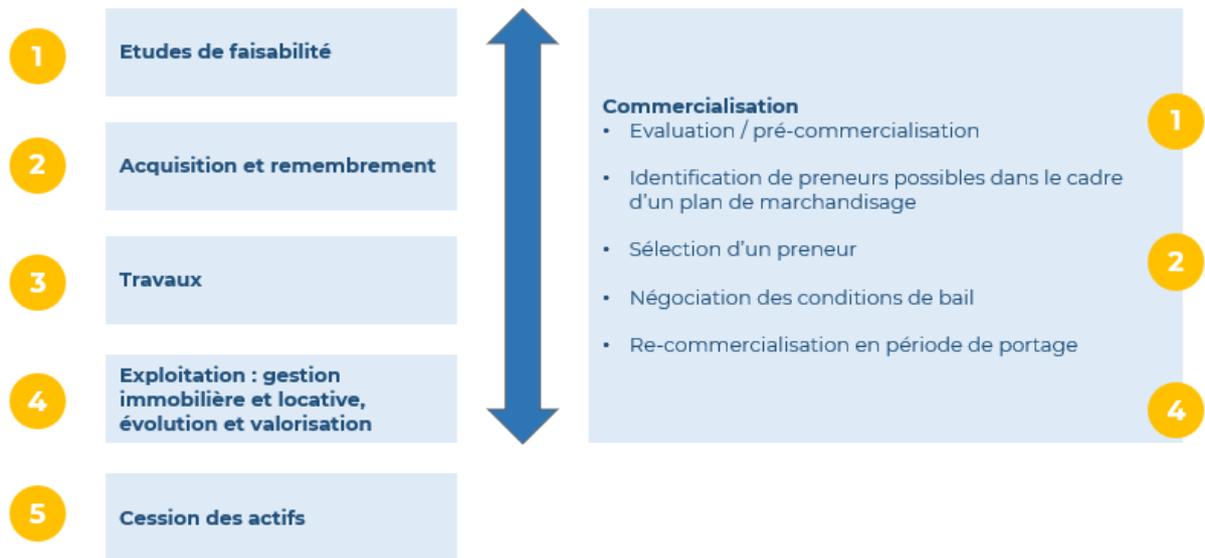
### Saint-Denis Commerces : la commercialisation déléguée à un prestataire extérieur

Autre cas spécifique, celui de Saint-Denis Commerces, qui a intégré à son capital la présence des sociétés Alan Peters et Cristal, qui dispose d'une filiale de commercialisation. La commercialisation a été confiée au départ à DEVIM, dans l'urgence. Ces professionnels sont en fait bien adaptés à la discussion avec des enseignes nationales. Pour le commerce de proximité, où l'on peut compter sur un vivier local non négligeable, Saint-Denis Commerces privilégie le réseau des acteurs locaux du territoire, et plus précisément son réseau de porteurs de projets, via la BGE, ou Initiative France. Dernière étape dans cette démarche de commercialisation conduite par Saint Denis Commerces, le recueil de l'avis de la collectivité locale. Celui-ci est formulé dans un comité d'attribution qui valide les candidatures sur la base de différents critères, parmi lesquels la cohérence avec le plan de merchandising, la nature de l'activité, la solidité du porteur de projet et la qualité d'aménagement du commerce.





## Interventions de la commercialisation aux différentes étapes d'activité d'une foncière



La commercialisation peut s'opérer de différentes manières :

- Par approche directe avec le concours, très fréquent, du manager de centre-ville, qui joue un rôle central dans cette démarche ;
- Par l'appel à candidatures afin de sélectionner les porteurs de projets. Cet appel à candidature est soit géré directement, soit au travers de prestataires possédant la maîtrise de l'exercice ;
- Par mandat de commercialisation, qui implique un suivi attentif de la foncière.

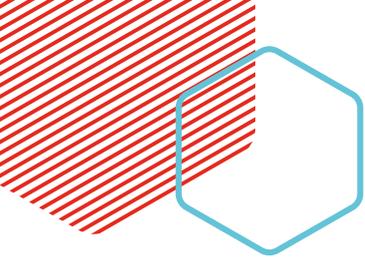
Il n'existe en réalité pas de modèle unique, mais le besoin d'une adaptation fine au terrain, (où la foncière est amenée à prendre une position centrale) qui s'écrit en fonction des positionnements et des moyens des acteurs locaux.

**Saint-Étienne**  
Ville créative design

### Sorapi : la combinaison de deux méthodes de commercialisation

La Sorapi (Saint Etienne) a fait le choix de conjuguer deux modes de commercialisation : une approche en direct, pour identifier les porteurs de projet locaux et un mandat de commercialisation pour pouvoir toucher des enseignes nationales.

La commercialisation peut être effectuée par approche directe avec le concours du manager de centre-ville, lesquels jouent fréquemment auprès des villes un rôle important dans la recherche de preneurs. La Sorapi à Saint Etienne a ainsi institué des rendez-vous de travail très réguliers avec le manager de centre-ville. L'objectif est plus spécifiquement d'identifier des porteurs de projets locaux, issus du tissu commercial local et des associations de commerçants, avec lequel le manager de centre-ville est en contact régulier. La Sorapi a passé, en complément de cette



ressource, un mandat avec un agent immobilier spécialisé, qui a la charge de commercialiser les locaux auprès des enseignes nationales.

### Les compétences et savoir-faire à mobiliser

- Immobilier commercial : prospection, négociation, maîtrise du droit des baux (des baux commerciaux dans le cadre d'une foncière commerce) ;

La commercialisation a vocation à être pilotée en interne, mais très rares sont les foncières qui recrutent une ressource dédiée en commercialisation. Les foncières mobilisent alors un écosystème d'acteurs (manager de centre-ville, opérateurs immobiliers locaux, CCI, etc.).

## 5/ La gestion - communication

Cette étape comprend à la fois la gestion technique (suivi du bâtiment, des travaux d'entretien courants), la gestion locative (suivi des loyers, production des quittances, etc.) et l'animation du parc (lien avec les autres projets sur le territoire, lien entre les commerçants et la collectivité). L'animation d'une polarité commerciale permet de donner de la visibilité au lieu et d'assurer l'appropriation par les élus et services.



### SVU : Une stratégie de communication reposant sur plusieurs canaux

La SVU a mis en place plusieurs actions de communication externe pour accompagner ses interventions sur le Cours Tolstoï. Elle a ainsi développé un site internet dédié constituant à la fois une vitrine et une porte d'entrée pour les preneurs. Elle participe également avec la Ville à des animations commerciales.

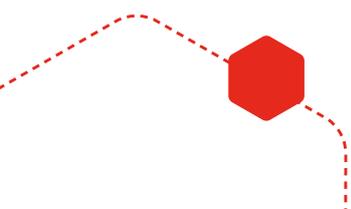
### Les compétences et savoir-faire à mobiliser

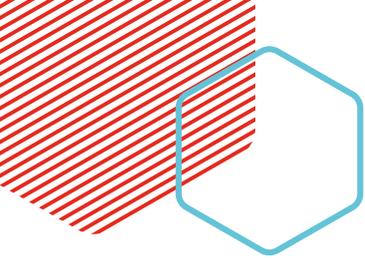
- Gestion immobilière (copropriétés, valorisation de l'actif) / gestion locative (loyers et charges) ;
- Communication : comme le montre l'exemple de la SVU, est important de faire connaître l'outil et de communiquer sur ses réalisations.

## 6/ Le pilotage et la gestion de la société

La gouvernance et le pilotage sont des éléments essentiels de la réussite des activités d'une foncière. Le pilotage implique de mobiliser les moyens de la société en conformité avec les moyens stratégiques, d'assurer une gestion dynamique à toutes les phases de la vie d'une foncière. Dans le contexte qui est celui du centre-ville, il est indispensable de conserver agilité, réactivité et d'assurer la visibilité de la structure ainsi qu'une liaison efficace avec les représentants de la collectivité.

Des instances de validation et de contrôle sont prévues dans le pacte d'actionnaires, très souvent un comité d'engagement et un conseil d'administration auxquels siègent des représentants de la foncière ainsi que des représentants des actionnaires principaux (généralement la collectivité d'implantation de la foncière).





### Les compétences et savoir-faire à mobiliser

- Management d'entreprise et de projets ;
- Compétences financières et juridiques ;
- Vision stratégique et connaissance du territoire.



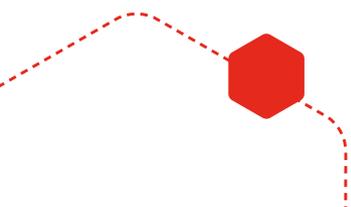
**SEMA  
VILLE**

#### Semaville : un pilotage coordonné entre la SEM immobilière et la Ville

Semaville ne dispose pas de ressources humaines propre. C'est Tandem, la SEM locale spécialisée en immobilier d'entreprise, via une convention de gestion, qui s'occupe de la réalisation des travaux, de l'acquisition, de la modélisation économique et de la gestion technique et locative des actifs. La gestion sociale, comptable est gérée par la SODEB (Société d'aménagement locale) via une convention d'administration générale. Les décisions stratégiques concernant la foncière sont prises après consultation d'un comité d'engagement et d'un conseil d'administration. Toutes les décisions sont intrinsèquement liées à la Ville de Belfort et à la SEM immobilière. En effet, le Directeur Général de la foncière est également le Directeur Général de Tandem et le Président de Semaville est également le Maire de Belfort.



Cette note a été rédigée par la Scet.





BANQUE des  
**TERRITOIRES**



[banquedesterritoires.fr](https://banquedesterritoires.fr)  
 |  | @BanqueDesTerr