



# Hub des Territoires

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

## Atelier du réseau national des foncières de redynamisation

9 avril 2025



**ANNE SOPHIE HAINSSSELIN**

*Directrice de projet Hub des Territoires  
Banque des Territoires*

# Les intervenants

**Paul Gigot**

*Chef de projet FRLA  
ANCT*



**Christian Clément**

*Directeur Général  
SEMPI*



**Raphaëlle Bernabei**

*Directrice Générale Adjointe  
SPL Marne Au Bois*



**Louis Monteils**

*Expert Plan Commerce et Foncières  
Banque des Territoires*



**Magali Da Silva**

*Experte Plan Commerce et Foncières  
Banque des Territoires*



**Thaïs d'Audeville**

*Consultante  
SCET*



01

# Panorama des interventions

Quelles modalités de portage d'opérations de requalification immobilière sur le commerce?

# Quelles modalités de portage d'opérations de requalification immobilière sur le commerce?



**Louis MONTEILS**  
Expert Commerce et Foncières  
Banque des Territoires



**Thaïs d'Audeville**  
Consultante  
SCET



**Paul GIGOT**  
Chef de projet - Fonds RLA  
ANCT

# Bilan du déploiement des foncières de redynamisation



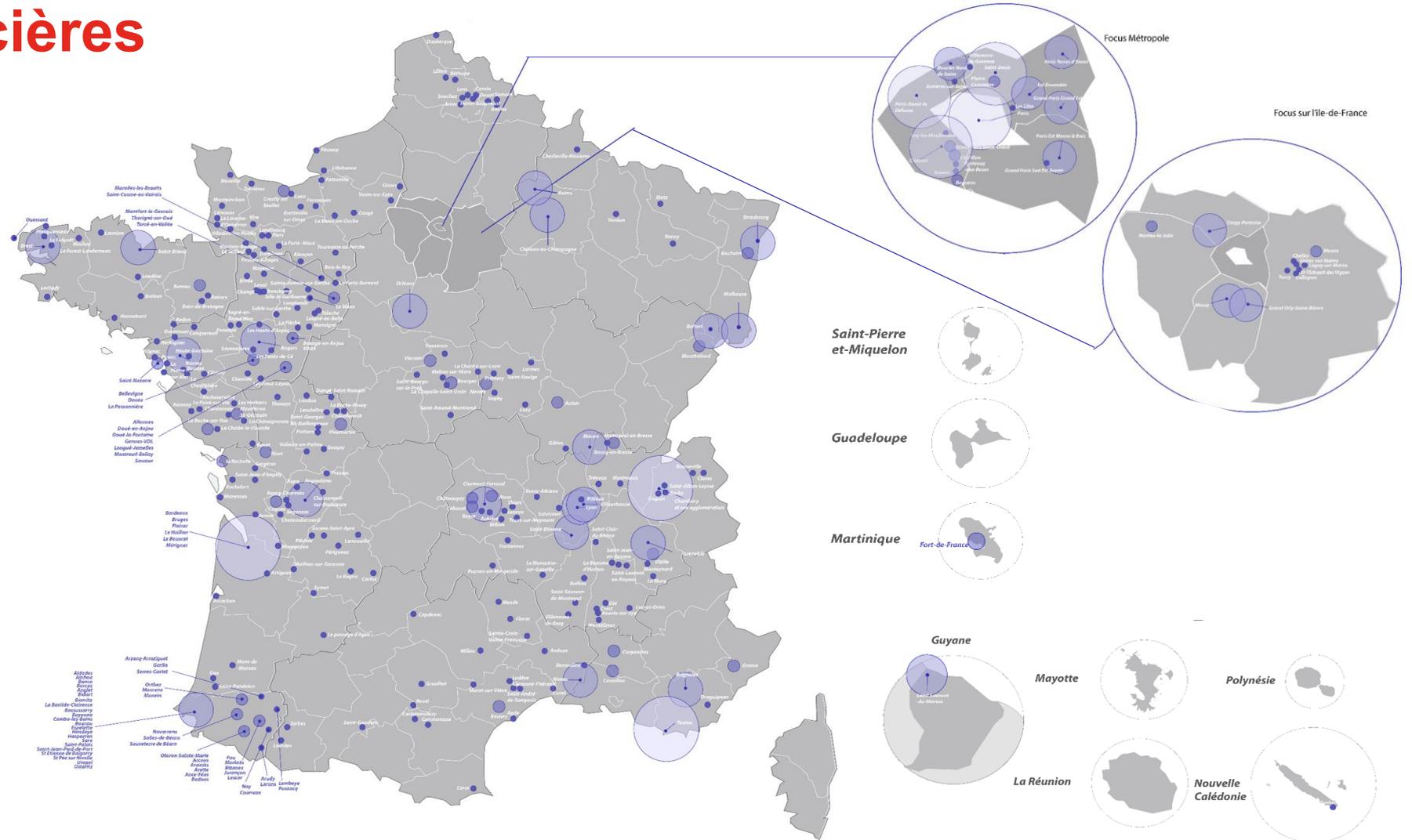
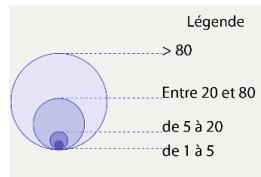
**Louis MONTEILS**  
Expert Commerce et Foncières  
Banque des Territoires



# Commerces et locaux d'activité compris dans les plans d'affaires des foncières

Si l'action des foncières a donné lieu à une croissance de la restructuration des locaux livrés entre septembre 2023 et 2024, la dynamique de développement est confrontée à des difficultés.

- **1 067 actifs restructurés ou créés** soit près de **200 000 m<sup>2</sup>** de locaux d'activité et commerces
- **2 811 actifs à l'étude**, soit près de **400 000 m<sup>2</sup>** supplémentaires
- **340 communes concernées** par l'intervention d'une foncière



# Analyse comparative des différents outils juridiques mobilisables



Thais d'Audeville  
Consultante  
SCET

# Fiche « Redynamisation commerciale : analyse comparative de différents outils juridiques »

- L'exercice de la compétence de « soutien aux commerces » constitue un **enjeu stratégique pour revitaliser les centres-villes et centres-bourgs.**
- **Compétence exercée par les communes et/ou les EPCI.**
- **Plusieurs axes clés** : gestion du foncier commercial, lutte contre la vacance, aide à l'installation de commerces, gestion active des rez-de chaussée du centre-ville.
- **L'acquisition et la réhabilitation de cellules commerciales sont donc des outils essentiels.**
- L'activité de redynamisation commerciale peut être exercée
  - 1 / **En régie**
  - 2/ Au travers d'un outil dédié : **SPL**
  - 3/ Au travers d'un outil dédié : **SEM**



# 1. L'intervention en régie peut prendre 3 formes juridiques

- La régie directe sans budget annexe
- La régie à simple autonomie financière
  - Ces deux options permettent la prise en charge d'opérations de taille modeste ou intermédiaire, dont le suivi administratif peut être supporté par les services existants.
  - Les risques financiers tels que les coûts des réhabilitations ou les difficultés de commercialisation sont directement supportés par la collectivité.
- La régie à autonomie financière et personnalité morale
  - Cette option est adaptée à des projets de redynamisation de plus grande envergure.
  - Elle permet de réaliser des investissements plus significatifs et une commercialisation sur plusieurs années grâce à une séparation comptable et opérationnelle, réduisant les impacts directs sur le budget principal de la collectivité.



Le bâtiment actuellement © Ville de Thiers



Projections © Ville de Thiers

La fiche présente l'exemple de la Ville de Thiers

# L'intervention avec un outil dédié (SPL ou SEM)

- Les collectivités actionnaires d'une entreprise publique locale peuvent participer aux activités de ces **structures** même si elles ne possèdent pas toutes les compétences liées à l'objet social de l'EPL.
- Contrairement à une régie, **une collectivité peut intervenir via une EPL même sans détenir la compétence « développement économique »** ou « soutien aux activités commerciales ».
- Les dispositions du CGCT n'imposent pas aux collectivités actionnaires d'une entreprise publique locale de détenir l'ensemble des compétences couvertes par son objet social.

## 2. L'intervention par une SPL

La Société Publique Locale (SPL), est une société anonyme de droit privé

- Les SPL sont compétentes pour réaliser des opérations d'aménagement, de construction, ou pour exploiter des services publics à caractère industriel ou commercial, ainsi que toute autre activité d'intérêt général.
- Elles bénéficient du régime dit "in-house", permettant aux collectivités actionnaires de leur confier des missions sans mise en concurrence préalable.
- Le cadre légal d'intervention d'une SPL est nécessairement celui d'un contrat attribué par un de ses actionnaires (concession d'aménagement, contrat de concession, contrat de revitalisation, etc.)



Carte des immeubles acquis par la SPLA dans le cadre de la concession d'aménagement  
© La fabrique des quartiers



Logement réhabilité sous MOA SPLA - Archi  
@sam.banchet Photo @Pierre Rogeaux

La fiche présente l'exemple de la SPL La Fabrique des quartiers

## 3. L'intervention par une SEM

La Société d'Économie Mixte (SEM) est une société anonyme de droit privé.

- La SEM intervient en tant qu'opérateur exploitant de ses propres actifs.
- **La SEM permet de bénéficier de la souplesse** d'une société de droit privé, des financements privés et de l'expertise du secteur privé, tout en conservant un contrôle public majoritaire sur les opérations menées.
- **Elle peut disposer d'un patrimoine et de réaliser des investissements** au regard de sa stratégie d'investissement propre – en accord avec la politique de ses actionnaires.
- Les SEM et leurs filiales constituent l'outil le plus courant dans le cadre de la création d'une foncière par une ou plusieurs collectivités. A titre d'illustration, la Banque des Territoires est actionnaire de 90 foncières de redynamisation dont 78 sont en activité.



La fiche présente l'exemple de la SEM Saint-Denis-Commerces

# Etat des lieux des opérations soutenues par le Fonds de restructuration des locaux d'activité



Paul GIGOT  
Chef de projet - Fonds RLA  
ANCT

# Fonds de restructuration des locaux d'activité

## Rappel de la doctrine et priorités d'intervention

*Soutenir les opérations immobilières contribuant à la recomposition de la diversité commerciale, artisanale et de services nécessaire à la réussite du projet urbain d'ensemble*

*Dans les centres-villes (ACV, PVD), centres-bourgs (ZRR) et quartiers ou territoires fragiles (QPV, ZAFR)*

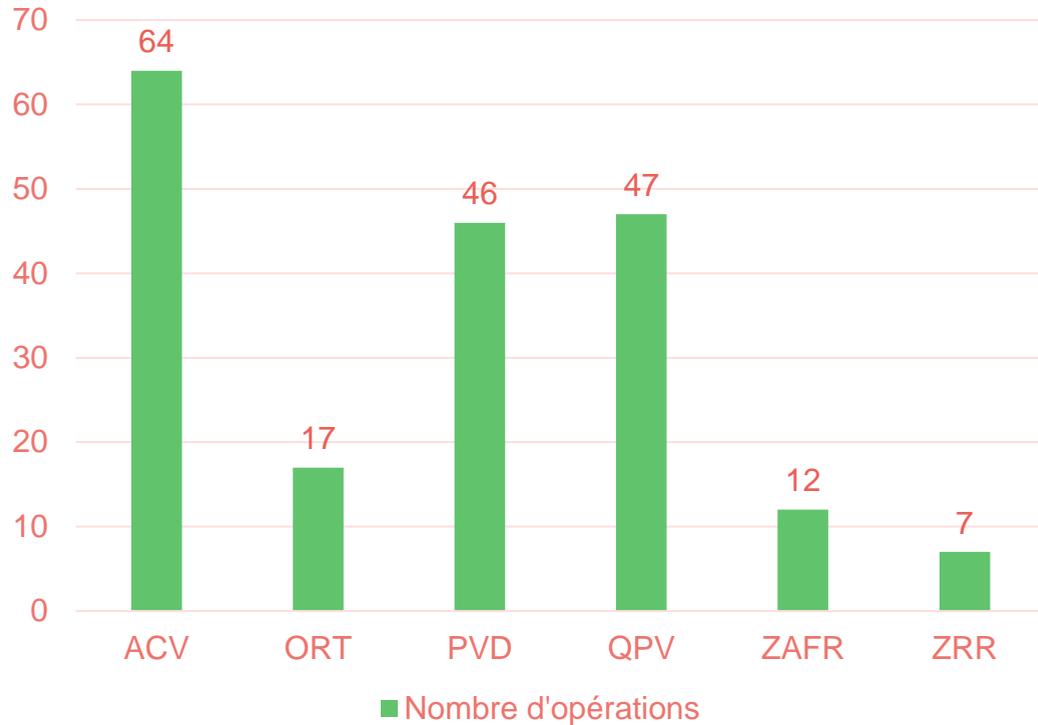
*Et portés par des opérateurs publics ou privés*

- 1. Ouverture aux collectivités à défaut d'opérateur (moins de 20 000 habitants pour la commune ou la ville-centre de l'EPCI, opérations de petite taille)**
- 2. Elargissement aux projets destinés à accueillir des activités ESS ou de tourisme (effet levier sur le tissu commercial local à démontrer)**
- 3. 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> dans les QPV ou les constructions neuves

# FRLA 2 – Demandes validées

Période 2023-2024 (fonds ouvert aux collectivités)

## Périmètre d'intervention



193 projets accompagnés



Sources : ANCT, 2024, IGN, 2024 • Réalisation : Cartographie PADT ANCT 01/2025

Sur les 193 opérations accompagnées, 176 sont des opérations commerciales ou à dominante commerciale (7 hébergements touristiques et 10 ESS).

# Caractéristiques des opérations accompagnées

*Des programmes de petite taille, une tendance qui se confirme (1 à 2 opérations – moyenne de 1,98).  
En moyenne, les programmes concernent 4,6 locaux (de 1 à 48).*

*1/3 des programmes accompagnés en 2024 sont portés par des collectivités (EPCI ou communes).*

*Un impact significatif des travaux sur les dépenses des opérations :*

Part moindre de la maîtrise foncière, notamment pour les opérations portées par les collectivités

Augmentation du coût des matériaux observée en 2022/2023

# Focus sur les collectivités et le FRLA

26 programmes portés par des collectivités font l'objet d'un accompagnement du Fonds (environ 4 M€ de subventions)

*Quelques exemples d'opérations soutenues*

**1. Commune de Fors (Deux-Sèvres – 1 812 hab. – ZAFR)**

- Constitution d'une polarité commerciale neuve en centre-bourg
- Maîtrise foncière réalisée
- 3 locaux pour 529 m<sup>2</sup> au total, 290 950 € de subvention

**2. Commune de Mutzig (Bas-Rhin – 6 063 hab. – PVD)**

- Réhabilitation d'une brasserie et création d'un restaurant
- Maîtrise foncière réalisée
- 460 m<sup>2</sup>, 307 326 € de subvention

**3. Commune de Saint-Août (Indre – 825 hab. – ZRR)**

- Réhabilitation d'un restaurant et d'une boucherie
- Maîtrise foncière réalisée
- 324 m<sup>2</sup>, 191 823 € de subvention



02

# Retours d'expériences : SEM, SPL

Les témoignages de la SEMPI et de la SPL Marne  
Au Bois

# L'animatrice

**Isabelle Bonnaud-Jouin**

Responsable de l'économie mixte  
**Banque des Territoires**



# Les intervenants

**Christian Clément**  
*Directeur Général*  
**SEMPI**



**Raphaëlle Bernabei**  
*Directrice Générale Adjointe*  
**SPL Marne Au Bois**



# Le retour d'expérience de la SEMPI

**Christian Clément**  
*Directeur Général*  
**SEMPI**



# Le commerce, un service (au) public

## Un enjeu d'intérêt général

1. Un facteur d'attractivité et de rayonnement
2. Un vecteur d'emploi, de lien social et de tranquillité
3. Risques : les mutations du commerce, la vacance, la spécialisation et la dégradation ...
4. ...Qui justifie l'intervention publique
5. Une réflexion en partenariat CCI/métropole de longue date à Brest

Une mixité de lieux de vie au pied d'immeuble

## Une nouvelle économie de Proximité

Commerces indépendants & enseignes



restauration

Créateurs, artisans



Lieux hybrides, activités innovantes



Tiers-lieux, co-working



ESS, circuits courts, lieux associatifs



Animations, services au public



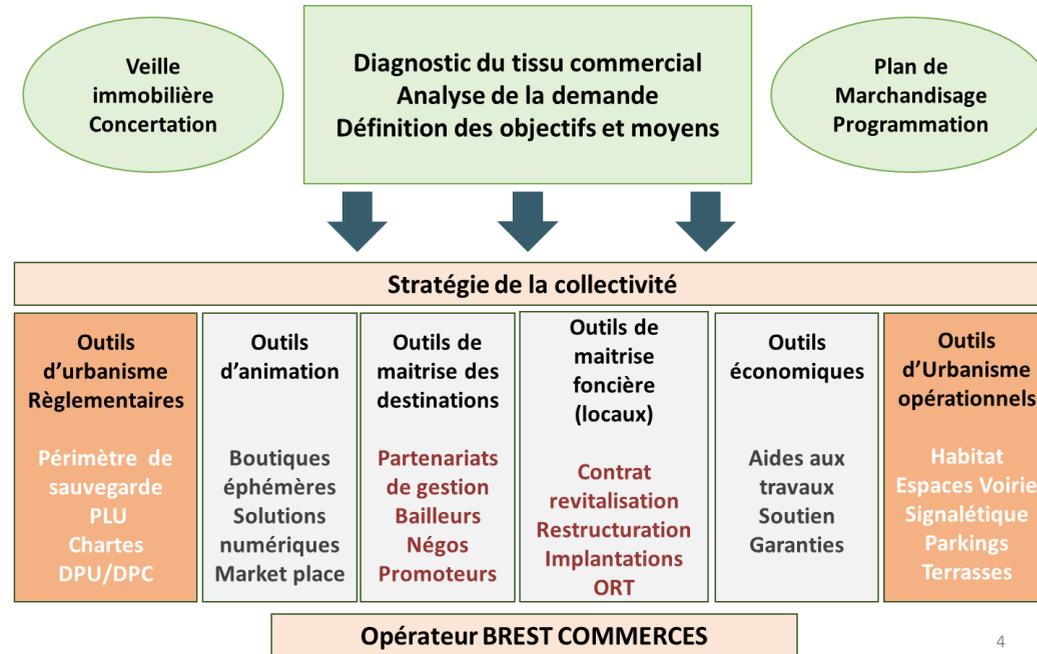
Boutiques éphémères



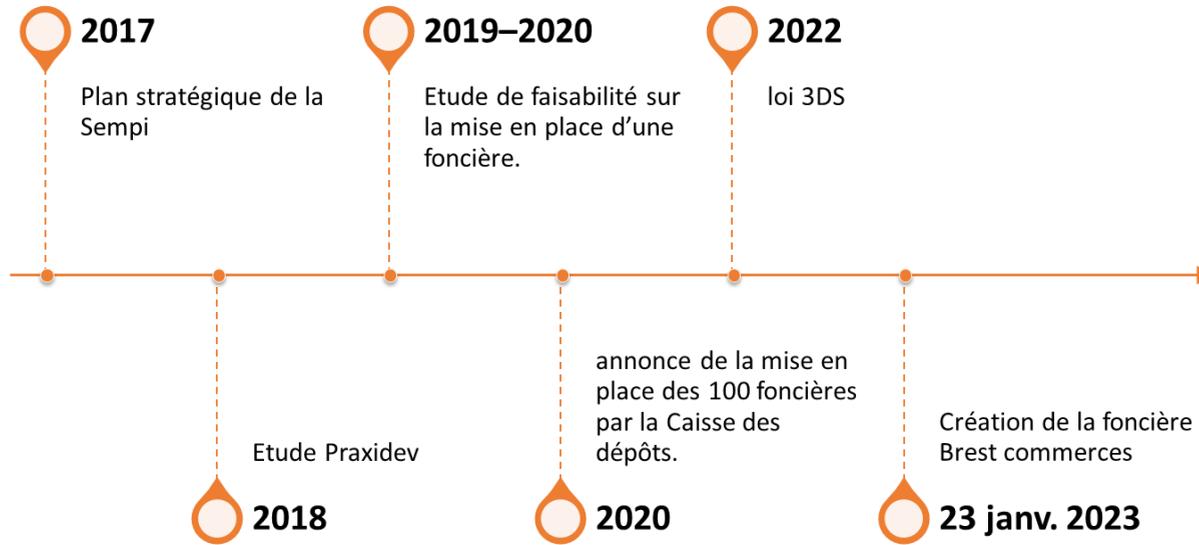
Incubateurs

3

# Un outil qui s'insère dans une démarche globale



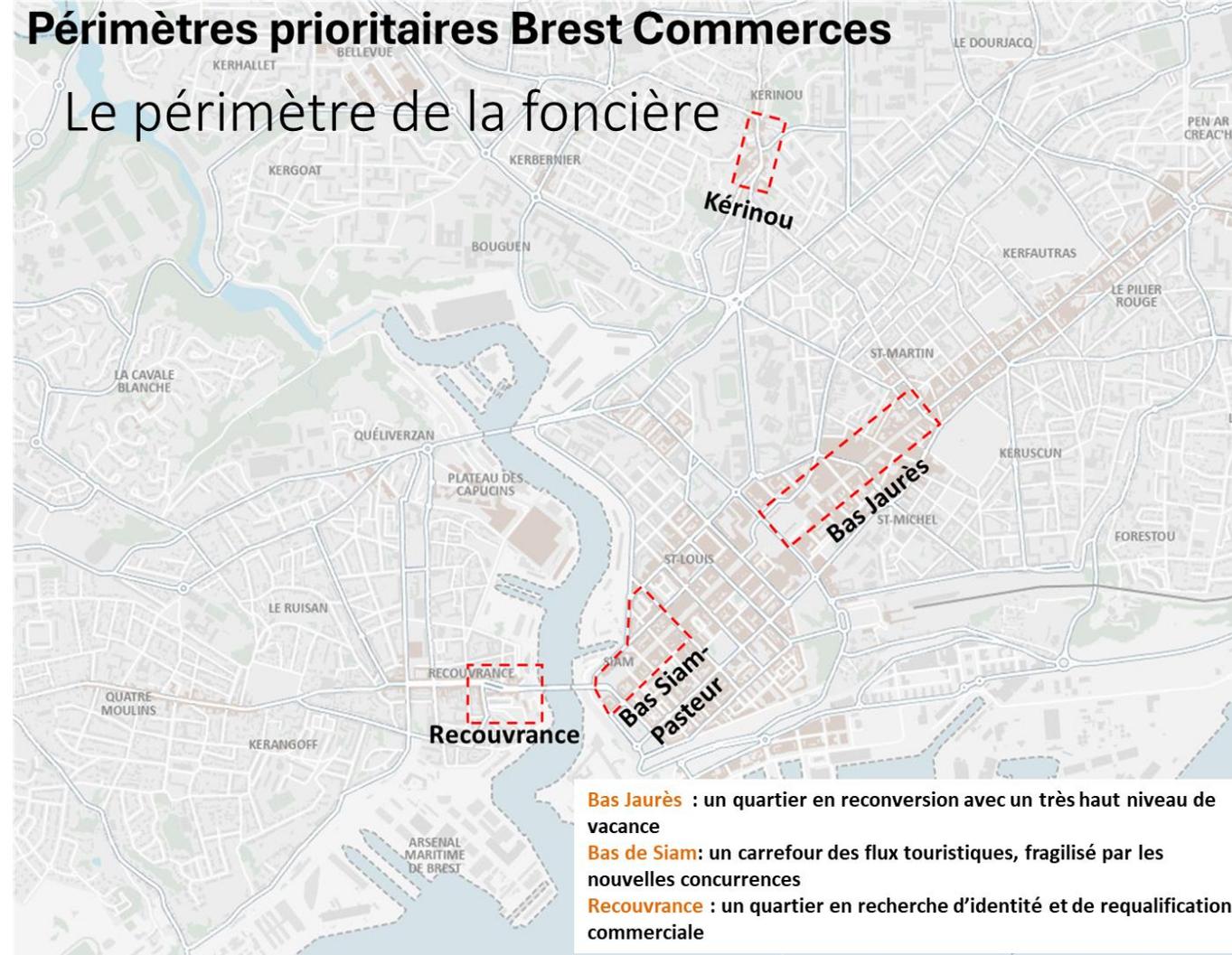
# Un projet qui vient de loin...



# Concentrer l'effort

## Périmètres prioritaires Brest Commerces

### Le périmètre de la foncière



# La foncière mode d'emploi



**L'objectif : injecter des moyens pour mettre sur le marché local des locaux adaptés en location à prix raisonnable**



La foncière = une société ad hoc (SA) qui acquière, rénove et loue les cellules pendant 10 ou 15 ans



La société perçoit une aide de l'ANCT pour les locaux déficitaires



Sur le périmètre de l'OPAH, la foncière fait les travaux et loue pendant 10 ans des locaux dont l'EPFB lui a donné l'usufruit.

# Capital de Brest commerces

	Capital (yc nature)	
SEMPI	51,00%	2 397 761 €
Crédit Agricole	11,70%	550 000 €
Crédit Mutuel	1,91% 	90 000 €
Caisse d'Épargne	0,26% 	12 000 €
CCI	1,91%	90 000 €
BdT	33,22%	1 561 731 €
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>4 701 492 €</b>

# Le portefeuille

## 1. Achat envisagé de 34 locaux :

- Coûts de revient des locaux : coûts d'acquisition + frais, travaux de rénovation, coûts d'éviction : 8,2 M€
- Besoin de financement : entre 8 et 10 M€

## 2. Apport en nature de 7 cellules détenues par la Sempi et d'un local par le Crédit Agricole (Ancienne agence Saint Martin)

## 3. Division en 3 lots de l'ex agence Crédit Agricole dont l'un est déjà loué et l'autre, en étage, sera transformé en appartement et revendu.

## 4. Acquisition en cours de 3 locaux : 1 sur le secteur Bas de Jaurès et 2 à Recouvrance

## 5. appartement et revendu.

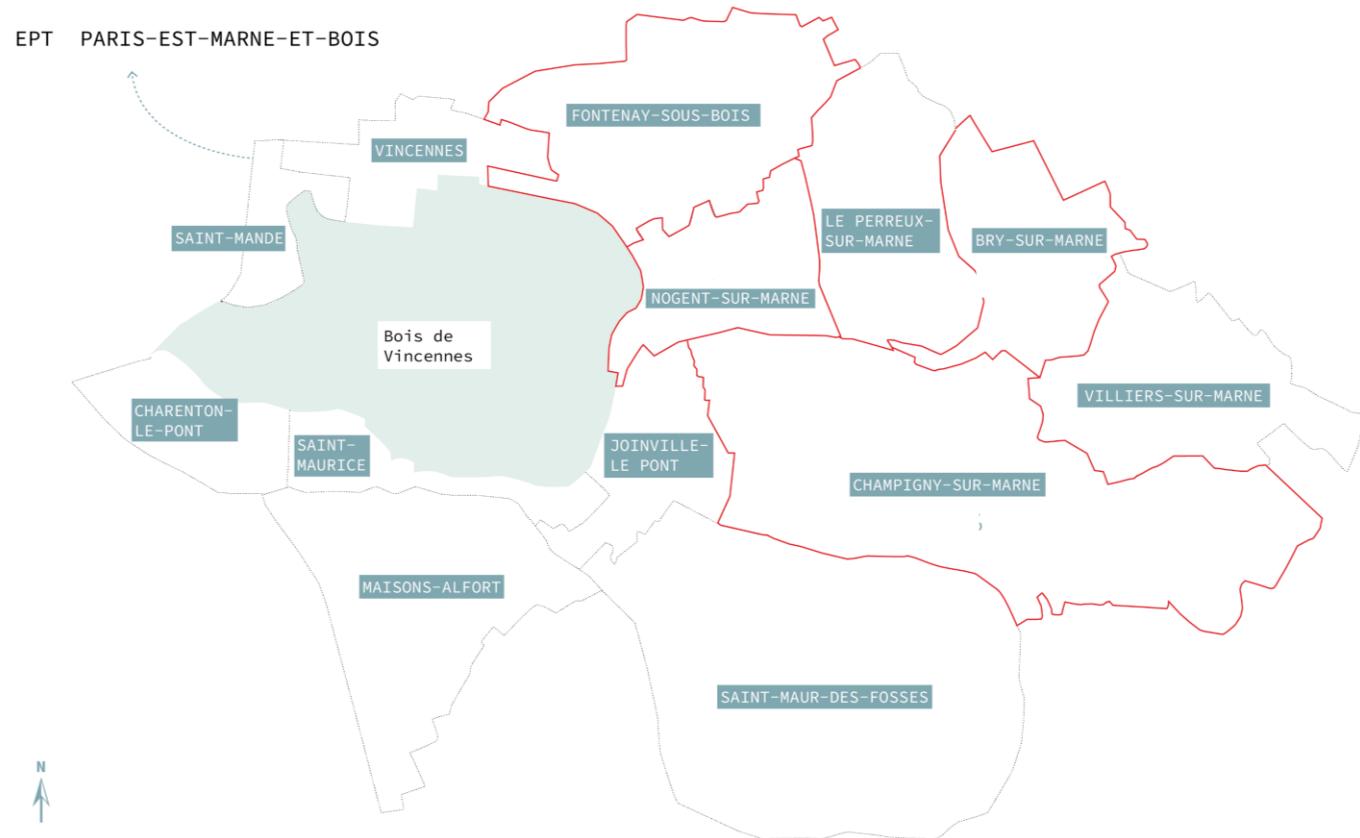
- Acquisition en cours de 2 locaux : 1 sur le secteur Bas de Jaurès et 1 à recouvrance
- Niveau 3 [Arial bold 14 pt] Titre de paragraphe avec puce automatique numérotée
- Niveau 4 [Arial regular 14 pt] avec puce ronde
- Niveau 5 [Arial regular 14 pt] avec puce tiret

# Le retour d'expérience de la SPL Marne Au Bois

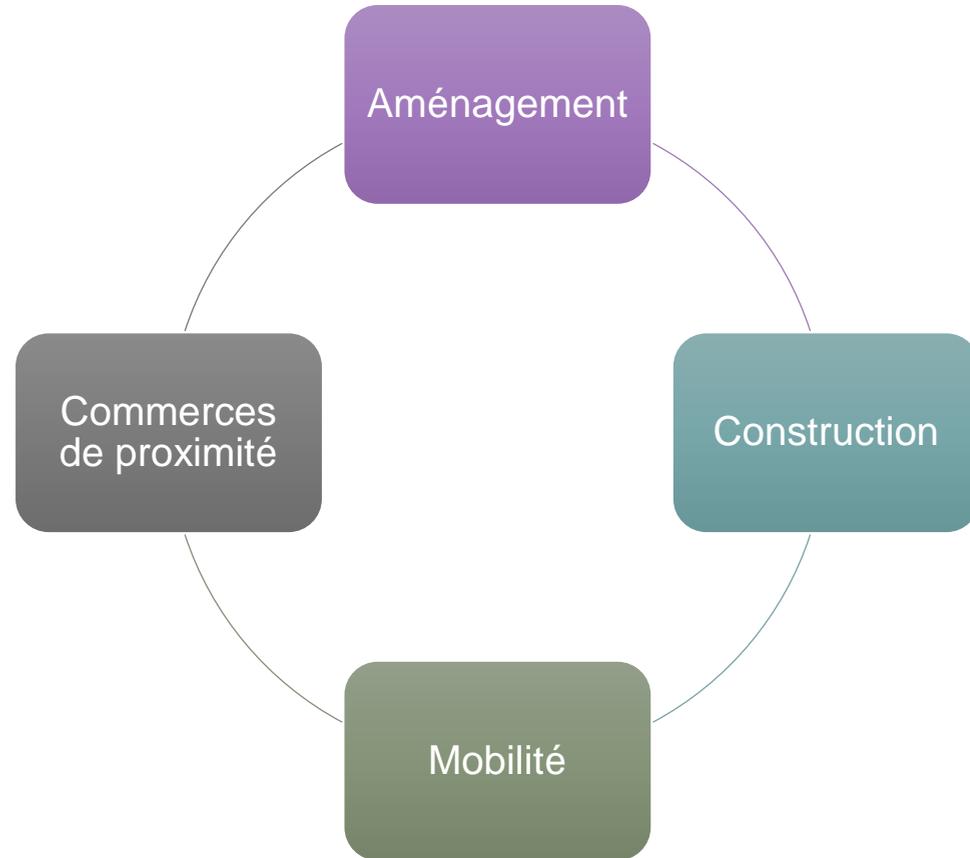
**Raphaëlle Bernabei**  
*Directrice Générale Adjointe*  
**SPL Marne Au Bois**



# MAB SPL – Périmètre d'intervention



# MAB SPL - Expertise



# MAB SPL – Entreprise à mission

## Une raison d'être

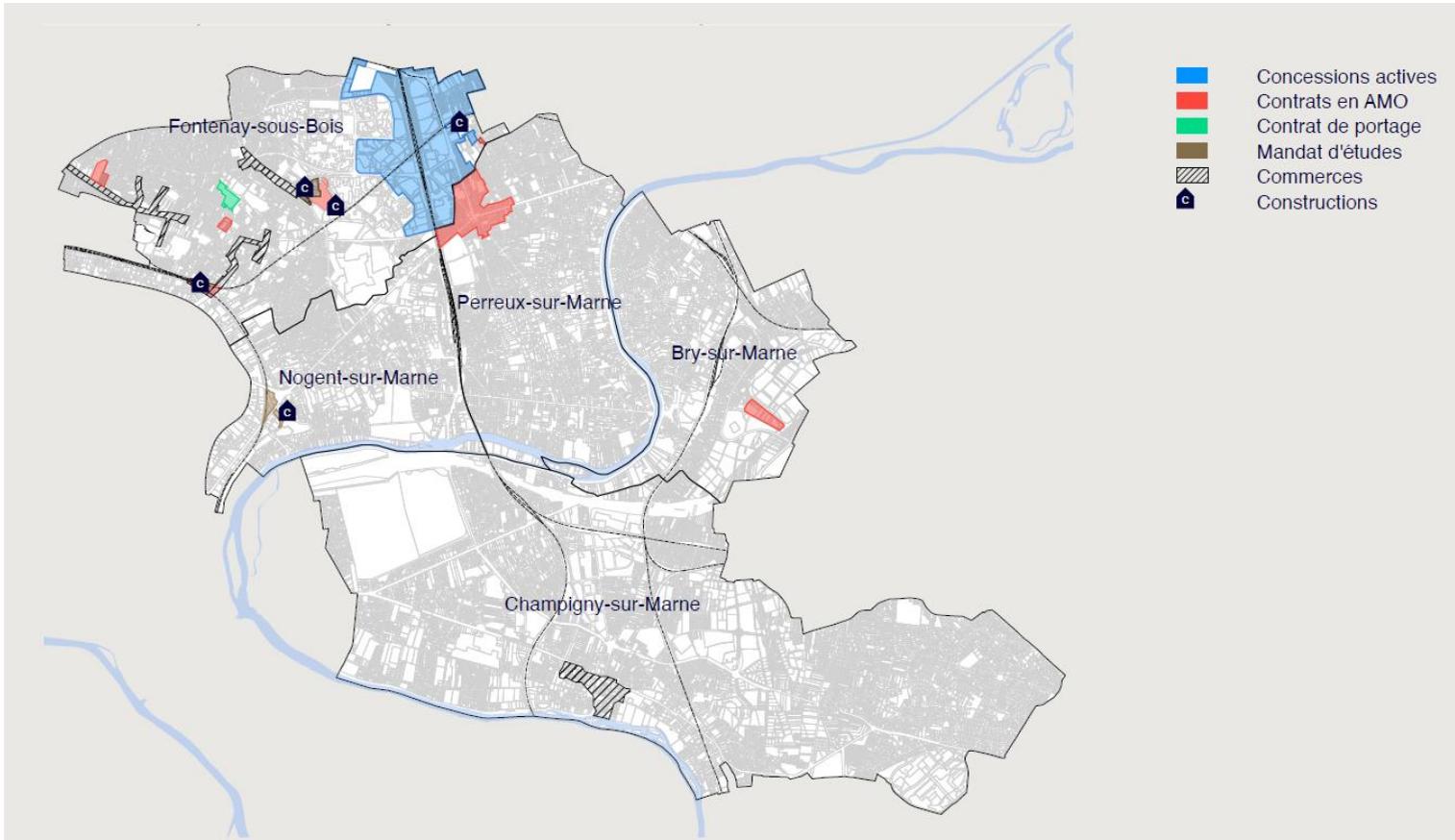
« Assembler les métiers et les compétences, ouvrir de nouveaux possibles pour aménager des villes durables, émancipatrices et sobres qui participent à la vitalité de l'Est Parisien »

### 5 Objectifs Sociaux et Environnementaux



# MAB SPL – Stratégie patrimoniale

## Commerces et Activités



### Les Opérations majeures de MAB SPL

# MAB SPL – Expertise commerce

## 1) Les modalités d'intervention « en direct »

- Contrat de revitalisation artisanale et commerciale (CRAC) – Fontenay sous Bois/ Champigny sur Marne

### Contrat sui generis

Durée d'environ 10 ans

Un budget permettant d'acheter une dizaine de coques

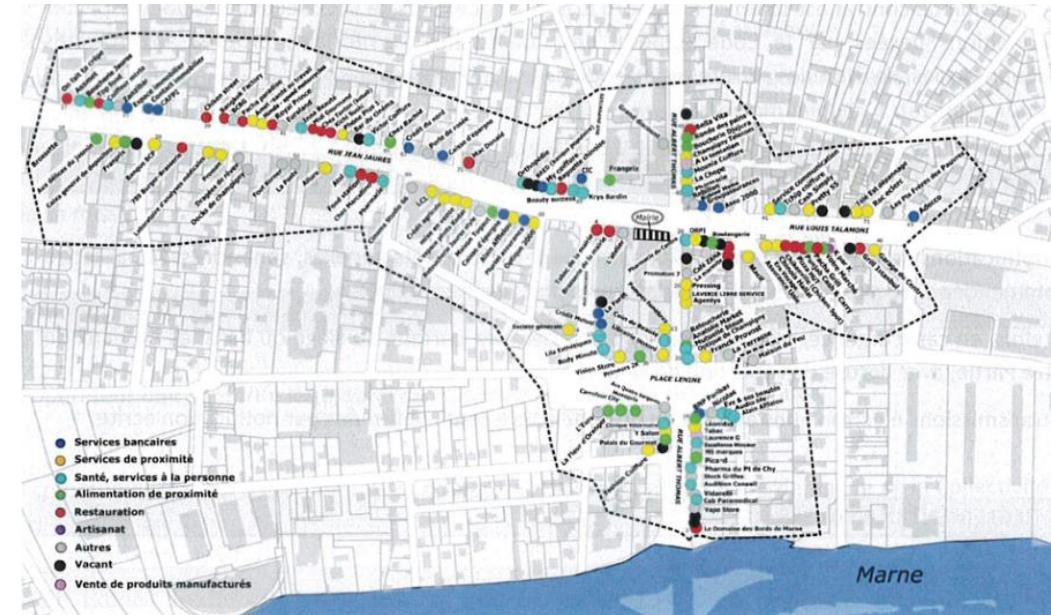
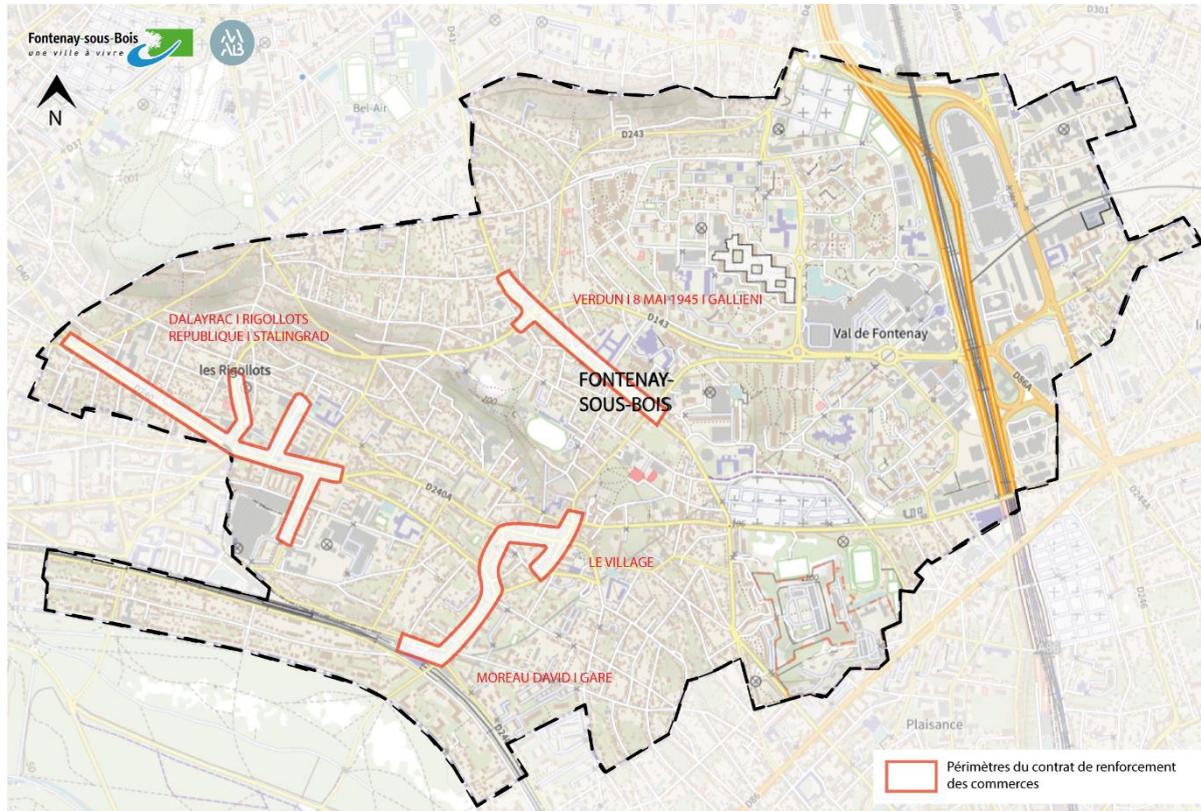
Une participation à l'équilibre des collectivités

## 2) Les modalités d'intervention en partenariat

- Foncière Centre Villes vivants (MGP)

# MAB SPL – Expertise commerce

Interventions « SPL en direct »



Les modalités d'intervention « en direct »

- CRAC – Fontenay et Champigny

# MAB SPL – Expertise commerce

7 coques actives



Le Monde

Se connecter

S'abonner

LE MONDE PASSE À TABLE · LES BONNES ADRESSES GASTRONOMIE & VINS

**Silamaka Soukouna : « Durant ma jeunesse, j'ai soûlé tout Fontenay avec la pâtisserie, alors c'était une fierté d'ouvrir ma boutique ici »**



# MAB SPL – Expertise commerce

## 7 coques actives

### LA BRIQUE ROSE

Acquisition: 260 000 €

Bail commercial depuis août 2021

- Loyer : 275 €/m2/an HT

### O PTIT MARCHÉ DE MAËVA

- Acquisition: 270 000 €

- Bail commercial depuis septembre 2021

- Loyer : 289 €/m2/an HT

- CA 2022 : 206 379 €

### SILAX PÂTISSERIE

- Acquisition: 495 000 €

- Bail dérogatoire depuis septembre 2021

- Loyer plafonné : 174 €/m2/an HT

- CA 2022 : 181 082 €

- Impayés à date : 1500 €

- Travaux de copropriété à prévoir : 57 000 € appelés en 5 trimestres

# MAB SPL – Expertise commerce

7 coques actives



# MAB SPL – Expertise commerce

7 coques actives



# MAB SPL – Expertise commerce

## Bilan financier

Désignation lignes budgétaires	Budget
En Euros	HT
010-Ventes Charges Foncières	1 772 727
040-Participations	1 400 000
050-Produits de Gestion	407 348
<b>Sous-total recettes</b>	<b>3 679 861</b>
010-Etudes	75 000
020-Acquisitions	1 795 131
030-Mise en État des Terrains	106 045
040-Travaux VRD	23 346
050-Travaux Superstructure	500 096
070-Impôts et Assurances	224 194
090-Gestion Locative	81 470
100-Frais Divers	163 568
110-Frais Financiers	365 500
120-Rémunération Société	344 318
<b>Sous-total dépenses</b>	<b>3 678 668</b>

Désignation lignes budgétaires	Budget préc.
En Euros	HT
010-Ventes Charges Foncières	3 000 004
030-Subventions	200 000
040-Participations	1 500 000
050-Produits de Gestion	1 613 417
<b>Sous-total recettes</b>	<b>6 313 421</b>
020-Acquisitions	-2 451 200
030-Mise en État des Terrains	-346 181
050-Travaux Superstructure	-1 388 309
070-Impôts et Assurances	-421 709
090-Gestion Locative	-196 174
100-Frais Divers	-194 565
110-Frais Financiers	-802 500
120-Rémunération Société	-500 000
<b>Sous-total dépenses</b>	<b>-6 300 638</b>

# MAB SPL – Expertise commerce

## Dispositif partenarial

### FONCIÈRE CENTRES VILLES VIVANT

**Achat de locaux commerciaux et de services permettant le renforcement, la diversité de l'offre en centres-villes et la réhabilitation de locaux vacants afin de réduire la vacance**

- **Achats de coques possibles :**
  - dans des actifs neufs ou anciens
  - en portage direct via la foncière ou en co-investissement
  - de locaux vacants ou dont l'activité est amenée à muter
- **Achats de fonds de commerces : Possible mais dans des cas rares et justifiés**

# MAB SPL – Expertise Activités

## Les multiples défis de la Ville productive

### Un besoin d'outil dédié pour:

- La construction, l'acquisition et l'exploitation de locaux d'activités,
- Le portage de fonciers donnés à bail à des opérateurs immobiliers ou investisseurs dans le cadre de baux de long terme pour développer ou maintenir de l'activité productive

### Une intervention ciblée sur le périmètre des concessions – Alouettes Est et Val de Fontenay Alouettes

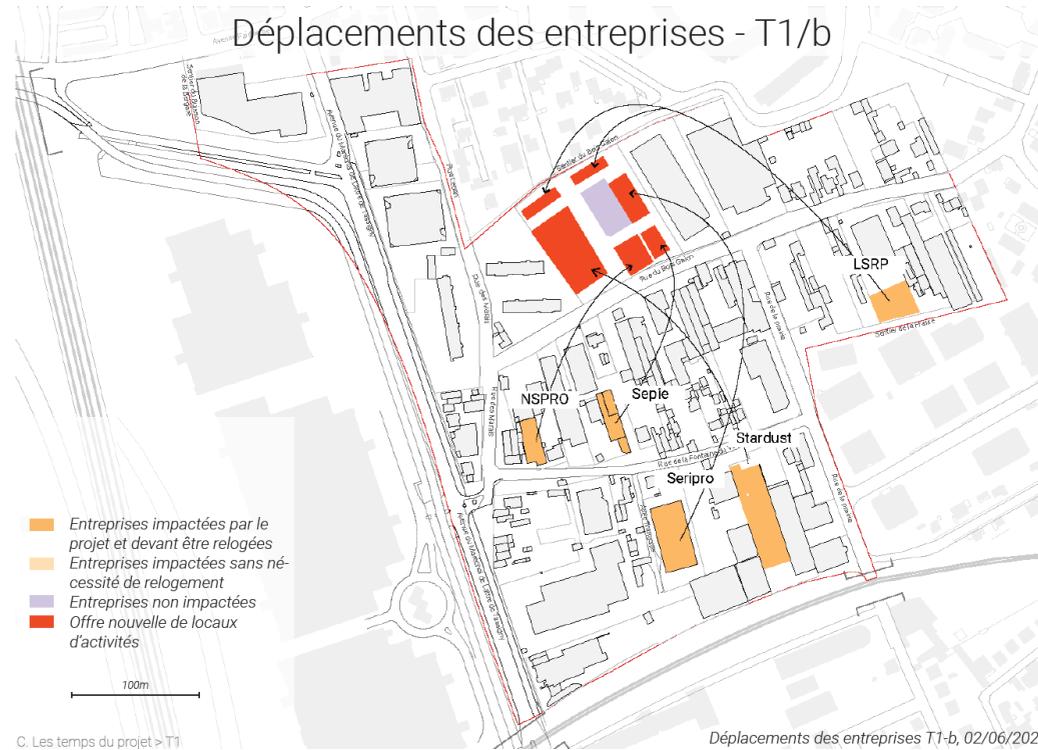
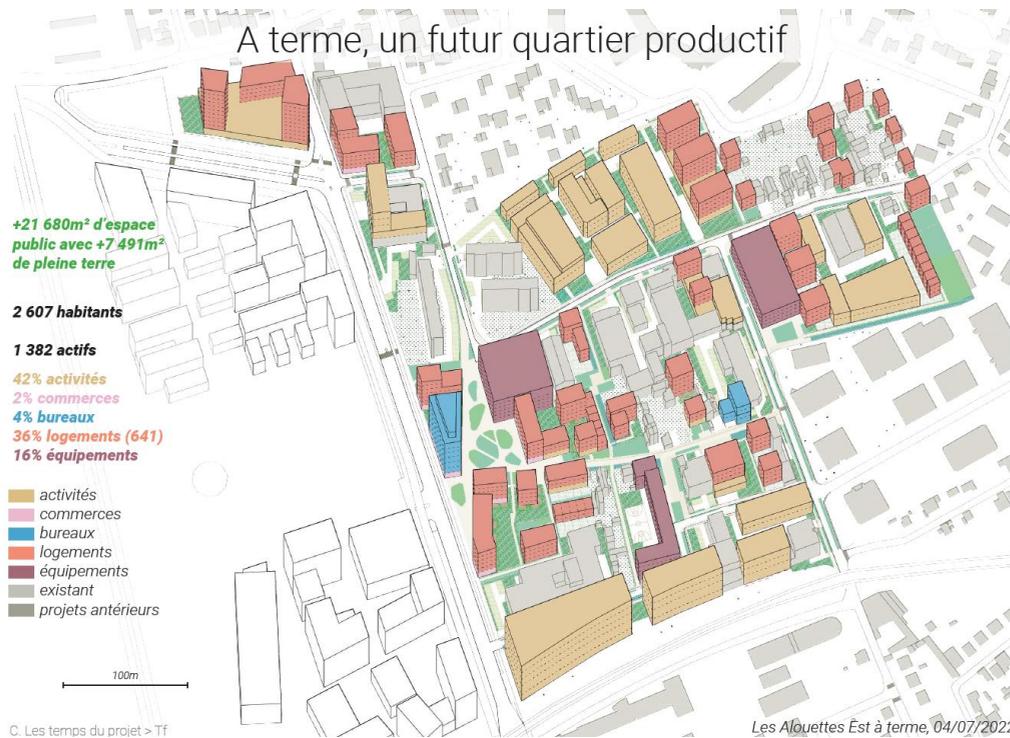
# MAB SPL – Expertise Activités

Les multiples défis de la Ville productive – aller au delà du transitoire



# MAB SPL – Expertise Activités

## La nécessité de portage d'immobilier d'intérêt général



# MAB SPL – Expertise Activités

## Modélisation portage immobilier

### En investissement :

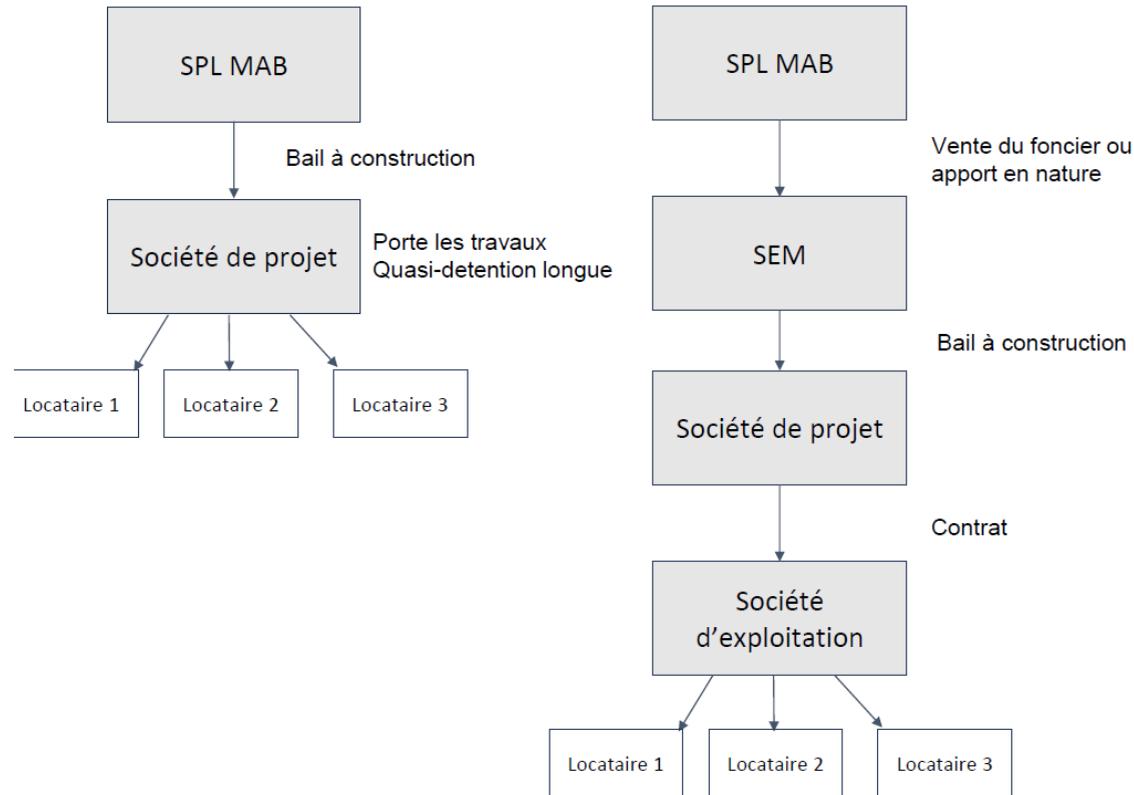
- Acquisition des murs ou réalisation du programme immobilier,
- Cession potentielle à terme des murs aux occupants ou à une autre foncière.

### En exploitation :

- Recettes locatives des entreprises ou ménages après provisions pour vacance et impayés selon valeurs de marché (140 €/m<sup>2</sup>/an en moyenne pour l'activité),
- Dépenses d'entretien courant, provision grosses réparations, gestion locative,
- Remboursement des intérêts d'emprunt .

# MAB SPL – Expertise Activités

## Portage d'immobilier d'intérêt général



2025  
PRIN  
TEMPS  
DES TERRI  
TOIRES

De l'audace  
à l'action

INVITATION · 13 MAI 2025

Plénières, ateliers, masterclass, village des solutions, démonstrations, signatures de projets emblématiques, interviews d'élus...

+ de 1 500 participants attendus

+ de 50 intervenants passionnants

réunis pour échanger autour des **grands enjeux de demain**.

**Rendez-vous le 13 mai 2025  
de 10h à 16h30**

AU CENTQUATRE-PARIS (Paris 19e)  
Pour des territoires + verts et + solidaires



## Evénement

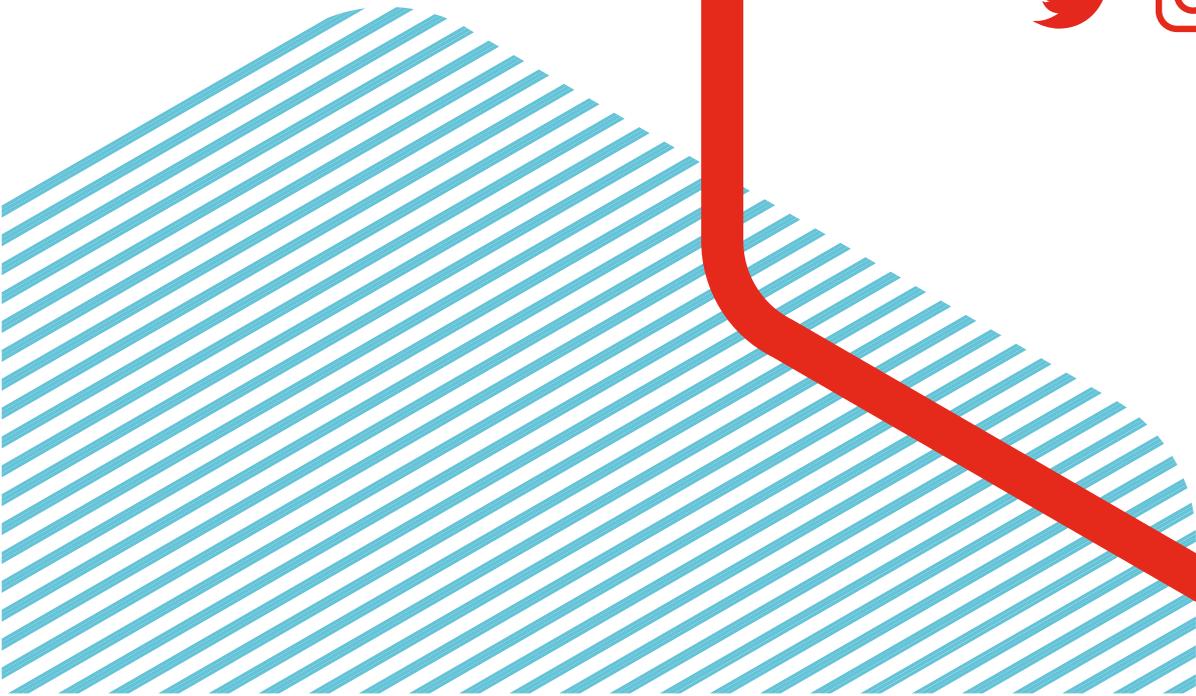
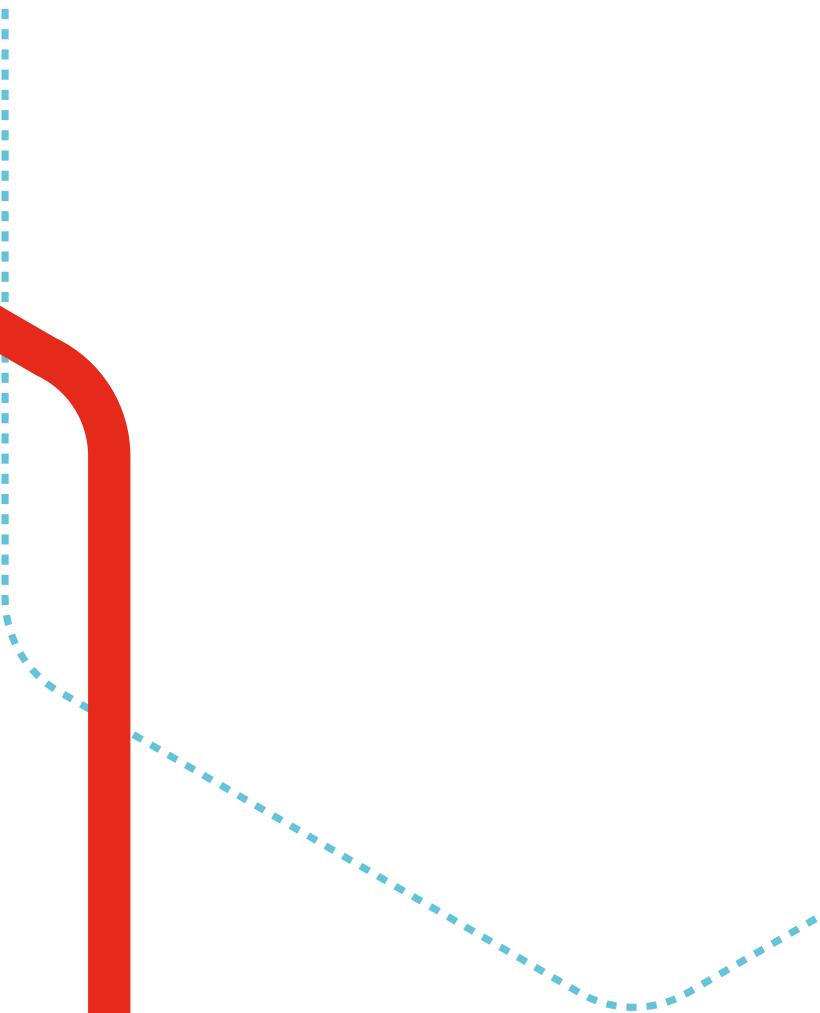
**Mercredi 04 juin 2025**  
**De 10h00 à 12h00**

**Lancement du réseau national  
des EPL d'EnR**

Prochain atelier du réseau national des foncières de redynamisation

**Le mercredi 2 juillet de 10h à 12h**

*Lien d'inscription bientôt disponible sur le Hub des Territoires*



**banquedesterritoires.fr**



| @BanqueDesTerr