



BANQUE des  
**TERRITOIRES**



# Décryptages

**Le rôle des foncières de redynamisation  
dans la déclinaison opérationnelle  
des politiques de redynamisation  
territoriales**

Juillet 2025

# Décryptages

Une publication de la Direction  
du Réseau et des Territoires,  
Département Appui aux  
Territoires



BANQUE des  
**TERRITOIRES**





# Éditorial

**Antoine SAINTOYANT**

Directeur de la Banque des Territoires

L'offre commerciale des territoires est en profonde mutation. Ce phénomène s'explique par de multiples crises, conjoncturelles et structurelles, qui ont modifié les modes de consommation, mais également la géographie d'implantation et la rentabilité de l'immobilier commercial. Le mouvement de rétraction des mètres carrés commerciaux, amorcé depuis quelques années, amplifie la perspective de transformation des locaux obsolètes vers d'autres destinations. La vacance commerciale, indicateur visible de l'évolution de l'armature commerciale des territoires, repart globalement à la hausse, pour dépasser les 10% en 2024, et le soutien au commerce revient donc à l'agenda des politiques publiques.

Mais au-delà des enjeux de maintien du commerce dans les territoires, l'enjeu pour les décideurs locaux est d'accompagner la transformation de ces rez-de-chaussée commerciaux pour y maintenir, plus largement, une activité économique de proximité répondant aux besoins de leur territoire.

Par leur fonction ensemble, en intervenant de l'acquisition à la transformation et à la remise sur le marché de cellules commerciales, les foncières de redynamisation territoriale participent pleinement à la déclinaison opérationnelle des stratégies définies par les collectivités pour renforcer leurs centres-villes, centres-bourgs et cœurs de quartier. Elles sont souvent le trait d'union entre les acteurs institutionnels et les acteurs économiques intervenant sur le territoire, pour contribuer à son attractivité économique et résidentielle.

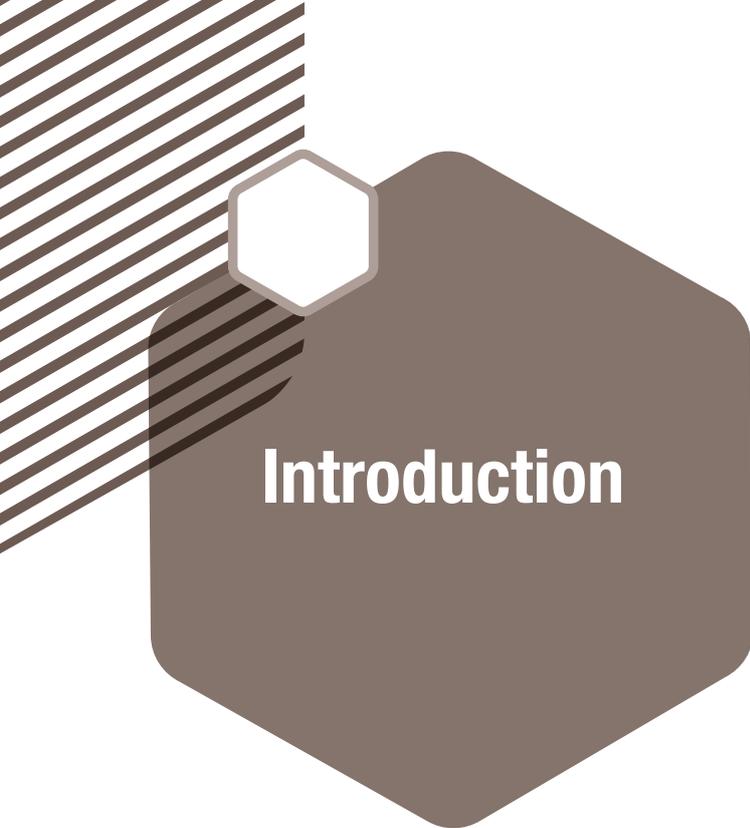
Près de 5 ans après le lancement du Programme « 100 foncières », la Banque des Territoires a déjà soutenu la création de 90 structures, intervenant à différentes échelles et mobilisant une pluralité d'acteurs, pour porter des opérations de requalification de cellules commerciales dans les territoires. Après une phase de structuration des foncières permettant de couvrir une large partie du territoire national, l'enjeu est aujourd'hui de replacer cet outil dans son écosystème et de capitaliser sur les différentes expériences déployées au sein des territoires, afin de déterminer les facteurs clés de succès d'une politique de redynamisation mobilisant l'intervention d'une foncière.

« **Le trait d'union entre les acteurs institutionnels et le monde économique pour servir une stratégie de redynamisation territoriale.** »

# Sommaire

	<b>Introduction</b> .....	<b>6</b>
	<b>Travailler son positionnement dans l'écosystème de la redynamisation économique et commerciale</b> .....	<b>9</b>
	1.1 Comprendre les enjeux de son territoire.....	9
	1.2 Positionner la foncière parmi les outils et compétences du bloc communal.....	11
	1.3 Disposer du panel de compétences adapté au contexte d'intervention.....	14
	1.4 Trouver la bonne intégration dans l'écosystème existant.....	15
	<b>Mobiliser les acteurs de la redynamisation pour sortir des opérations</b> .....	<b>17</b>
	2.1 Prospecter et acquérir des actifs en diffus.....	17
	2.2 Maîtriser et optimiser le coût de revient d'une opération.....	20
	<b>Mobiliser les acteurs de la redynamisation pour occuper ses locaux</b> .....	<b>27</b>
	3.1 Articuler la séquence d'acquisition avec la séquence de commercialisation.....	27
	3.2 Accompagner les commerçants et artisans installés.....	30
	<b>Conclusion</b> .....	<b>33</b>
	<b>Table des figures</b> .....	<b>34</b>





# Introduction

**Depuis plusieurs décennies, les centres-villes des communes petites et moyennes sont soumis à de forts mouvements de dévitalisation : vacance des logements et des commerces, départ des services publics, diminution et vieillissement de la démographie, périurbanisation des emplois, des commerces et des logements, etc.**

En réponse à ces enjeux, les programmes Action Cœur de Ville (ACV) et Petites villes de demain (PVD), initiés en 2018 et 2020, ont largement contribué à structurer sur le territoire national des politiques locales et multisectorielles en faveur de la redynamisation des centralités. Cette dynamique s'est traduite par la mobilisation de ressources locales et l'affectation, par l'État et ses partenaires (ANAH, Action Logement, Banque des Territoires...), de plus de 10 milliards d'euros pour soutenir la mise en œuvre de ces projets.

Alors que ces deux programmes nationaux doivent respectivement s'achever en mars et en décembre 2026, nous arrivons à la fin d'un cycle en matière de politiques de redynamisation. Les expérimentations réussies menées dans ce domaine montrent que la revitalisation est un processus complexe, qui nécessite une approche globale et concertée. En effet, au-delà de l'impulsion nationale, l'efficacité de ces dynamiques repose d'abord sur le portage politique local et la capacité des collectivités à mobiliser des moyens humains et financiers conséquents, afin d'agir sur plusieurs leviers.

Ainsi, les facteurs qui concourent à l'attractivité d'un territoire sont nombreux et constituent autant de leviers à activer pour créer des synergies positives. Une politique de redynamisation efficace doit donc intégrer ces différentes dimensions, en favorisant les complémentarités et en évitant les cloisonnements.

Politiques multisectorielles, les démarches de redynamisation se construisent en mobilisant des réseaux d'acteurs variés (collectivités, opérateurs parapublics, bureaux d'études, agences de l'État, usagers...), formant ensemble une chaîne de valeur qui contribue au renforcement de l'attractivité du territoire. Les actions mises en place visent à attirer vers les centres-villes et centres-bourgs des habitants, des professionnels et des usagers par des politiques sur le logement, le commerce, ou plus globalement l'amélioration du cadre de vie. Les projets de redynamisation doivent avoir une approche holistique pour répondre à l'ensemble des problématiques du territoire.

Le commerce constitue un levier fondamental dans les politiques de redynamisation territoriale. En soutenant et en accompagnant le maintien ou la réimplantation de commerces de proximité, les pouvoirs publics œuvrent à renforcer l'attractivité, à recréer des flux et de l'activité économique dans les territoires dévitalisés. Le commerce, en tant que facteur structurant de l'espace urbain, participe pleinement à la requalification globale des territoires et à la diversification des « fonctions urbaines ». En effet, par la variété de services et de produits qu'il intègre et par les nombreux flux et activités qu'il attire, le commerce est un puissant vecteur d'attractivité des territoires.

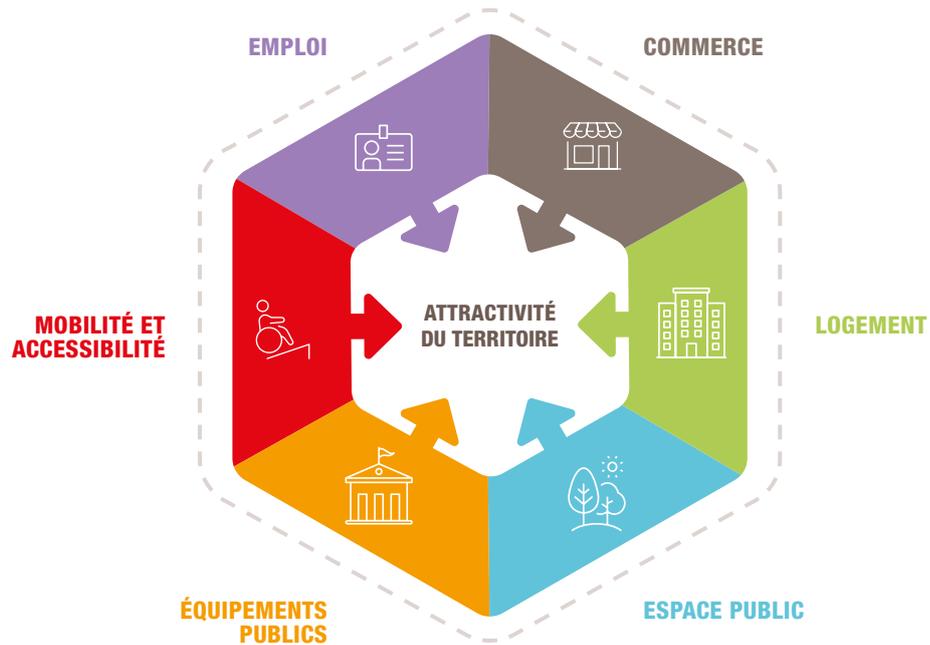
Parmi les outils mobilisables pour agir sur la revitalisation du commerce en centre-ville, la foncière de redynamisation s'est imposée comme un item fédérateur. Outils d'investissement patrimonial, les foncières de redynamisation contribuent au déploiement d'une offre de proximité au sein des territoires en permettant la reprise, la rénovation et la remise sur le marché de biens immobiliers. En intervenant à toutes les étapes du projet d'investissement (acquisition, travaux, commercialisation, portage et gestion, cession), elles permettent d'améliorer la qualité du tissu urbain et de réintroduire des lieux de vie utiles aux habitants et usagers.

Cependant, la foncière est souvent considérée comme une solution autonome et clé en main. Elle n'est pourtant pas un objectif en soi mais un outil qui répond à une stratégie impulsée par le territoire et qui doit s'appuyer sur des partenariats avec les acteurs économiques locaux.

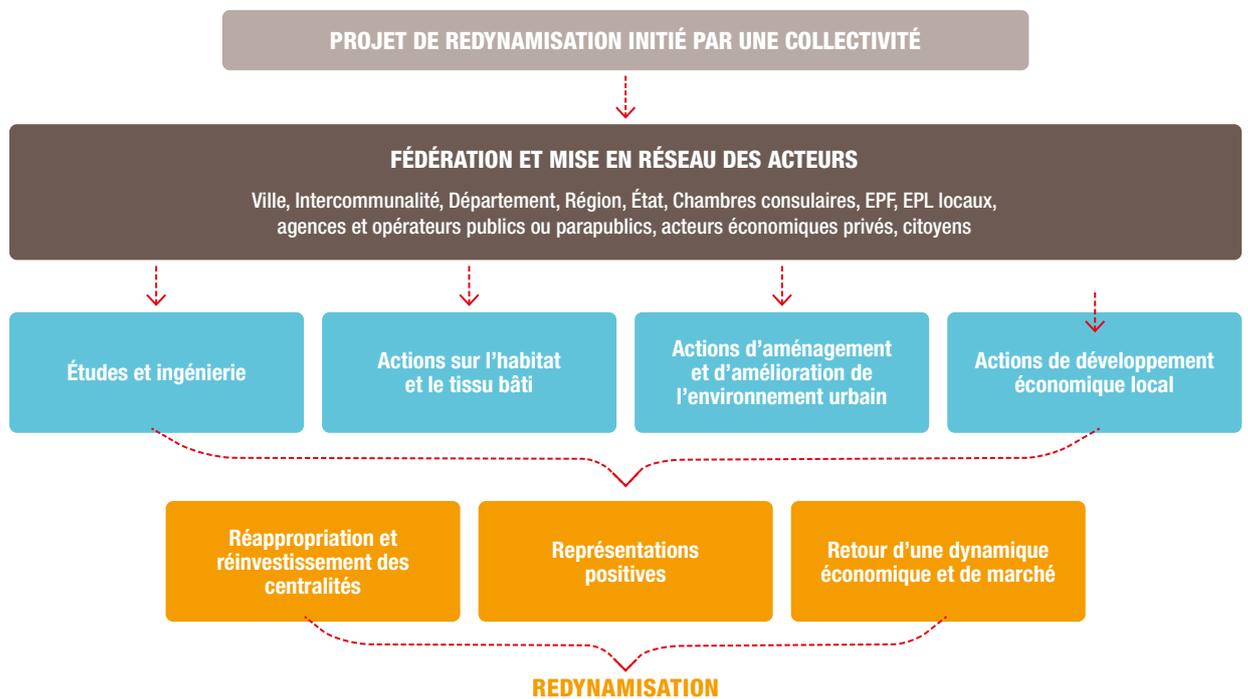
Les foncières de redynamisation ne sont pas de simples outils d'intervention immobilière, mais des structures au service du développement économique local. Elles ne peuvent fonctionner efficacement que lorsqu'elles s'intègrent dans un écosystème plus global, en tant que maillon de la chaîne de valeur.

Le présent guide a pour objectif de mieux appréhender le positionnement de la foncière de redynamisation parmi l'ensemble des acteurs œuvrant à la déclinaison opérationnelle des politiques de redynamisation territoriale, et de revenir sur les étapes et partenariats fondamentaux à construire pour que cet outil d'intervention remplisse pleinement ses objectifs.

● **Figure 1** : Les facteurs qui concourent à l'attractivité d'un territoire



● **Figure 2** : La chaîne de valeur de la redynamisation



01

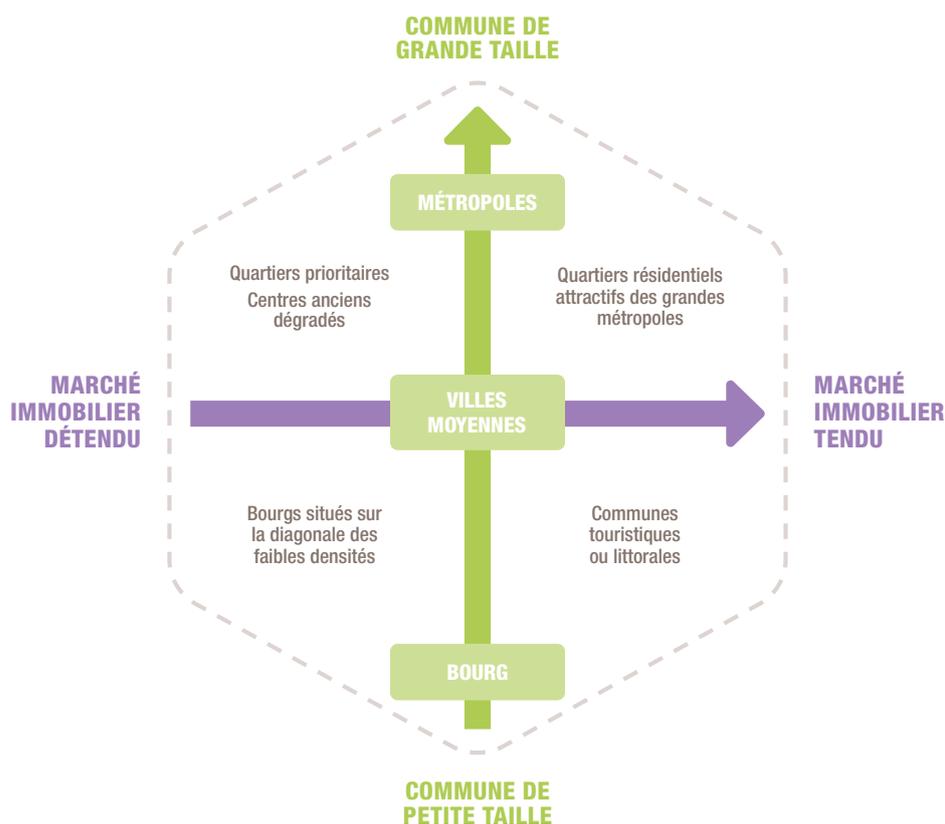
## Travailler son positionnement dans l'écosystème de la redynamisation économique et commerciale

1.1

### Comprendre les enjeux de son territoire

Une foncière de redynamisation est un outil communément utilisé au service du développement économique local. Elle peut intervenir sur tout type de territoire, pour tout type de collectivité, quelles que soient leur taille et leur densité :

● **Figure 3** : Caractéristiques des territoires d'intervention d'une foncière



## Travailler son positionnement dans l'écosystème de la redynamisation économique et commerciale

L'objectif de développement économique poursuivi par la foncière se traduit différemment selon les dynamiques à l'œuvre sur son territoire d'intervention :

- **Dans les territoires tendus**, l'objectif d'une foncière de redynamisation sera plus généralement de réguler et rééquilibrer les dynamiques de développement économique, à l'échelle de son territoire d'intervention :
  - Maintenir la présence du commerce de proximité (en particulier du commerce de bouche ou de détail) pour éviter son éviction par des activités de services et tertiaires souvent plus à même de supporter des loyers supérieurs, et pour éviter les ruptures dans le linéaire commercial afin de maintenir et préserver son attractivité.
  - Réhabiliter le bâti à vocation économique et commerciale dans des quartiers dégradés, et orienter son occupation pour requalifier l'offre.
  - Maîtriser le niveau des loyers, afin de limiter les effets spéculatifs et de réguler une partie du marché.
  - Identifier les bons porteurs de projet, et accompagner la demande dans un contexte spéculatif et de tension foncière.
  - Rééquilibrer le développement entre quartiers, dans un contexte où les niveaux de maturité et de qualité de l'offre de proximité restent souvent très variables à l'échelle des différentes centralités d'un même territoire (par exemple entre quartiers prioritaires et centres urbains).
- **Dans les territoires détendus**, l'objectif d'une foncière de redynamisation est d'agir pour impulser une dynamique économique locale dans des territoires en retrait des dynamiques de marché :
  - Acquérir et porter des biens dans des territoires où les investisseurs privés sont rares, afin de recréer une dynamique de marché et de limiter le coût d'entrée dans les locaux pour le preneur.
  - Réhabiliter des biens, dans des tissus commerciaux plus souvent marqués par des difficultés et un manque de vitalité globale : vacance élevée, locaux anciens et mal configurés, linéaires commerciaux discontinus.
  - Détecter, identifier et accompagner les acteurs économiques du territoire sur le volet immobilier de leur projet, en reconstituant un immobilier productif adapté aux besoins locaux, en partant de la demande, dans une approche bottom-up.



**À retenir :** Le caractère tendu ou détendu d'un territoire influe sur les partenariats à construire pour faire de la foncière un maillon efficace des politiques de redynamisation.

## 1.2

## Positionner la foncière parmi les outils et compétences du bloc communal

Les communes et intercommunalités jouent un rôle déterminant dans la réussite d'une politique de redynamisation territoriale.

Par leur connaissance du territoire et leurs compétences multisectorielles (en développement économique, aménagement, habitat, commerce...), elles assurent un rôle d'ensemblier dans cette démarche transversale. La stratégie du bloc communal doit englober tous les leviers d'actions pour agir sur la redynamisation d'un territoire, qu'ils soient opérationnels (urbanisme réglementaire et opérationnel, marketing et soutien économique au commerce) ou partenariaux (outils de maîtrise des destinations ou de maîtrise foncière).

● **Figure 4** : Les outils au service de la stratégie de redynamisation d'une collectivité



Dans ce contexte, l'efficacité de l'intervention de la foncière résidera dans la capacité de la collectivité à bien intégrer cet outil dans les dispositifs existants :

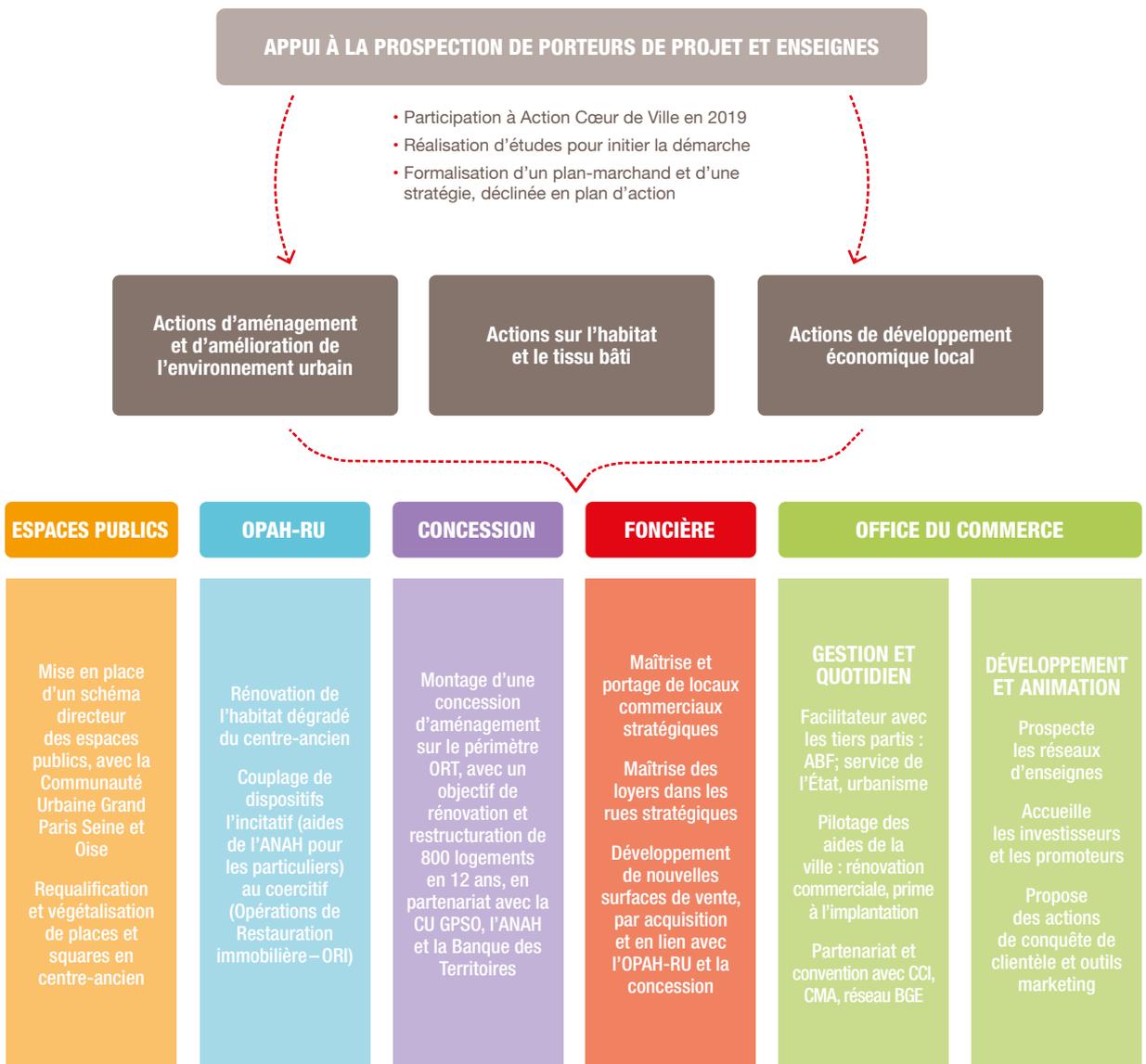
- **Positionner l'intervention de la foncière dans un programme global d'amélioration de toutes les composantes du territoire**, comprenant un ensemble d'actions sur l'habitat, l'espace public, le développement économique, les équipements générateurs de flux, les mobilités, etc.
- **Établir une stratégie commerciale et un plan de marchandisage, qui sert de base au travail de la foncière** : définition des objectifs politiques d'intervention (diversification, lutte contre la vacance ou la mono-activité, requalification de l'offre), secteurs prioritaires, axes et quartiers à plus fort intérêt politique, activités manquantes à implanter de manière privilégiée à partir d'études de marché, etc.
- **Mettre en place des actions complémentaires à l'activité de la foncière** : animations, aides aux commerçants, etc.
- **Assurer un bon suivi des informations essentielles au développement de la foncière** : suivi et transfert des déclarations d'intention d'aliéner (DIA) de la Ville vers la foncière, suivi partagé des demandes de locaux et de porteurs de projet.
- **Assurer des temps d'échange entre la foncière et la collectivité (élus et services)** : comité de suivi des investissements, collaboration pour les commercialisations, etc.
- **Faciliter l'intégration de la foncière à l'écosystème local de partenaires et autres acteurs publics et parapublics pour flécher des opportunités** : établissements publics fonciers (EPF), promoteurs, aménageurs, investisseurs privés, commerçants, etc.

La présence d'un manager de commerce peut constituer une ressource utile pour coordonner l'ensemble de ces actions et faciliter les échanges entre la collectivité et la foncière pour décliner une stratégie de redynamisation.

**Travailler son positionnement dans l'écosystème de la redynamisation économique et commerciale**

**Exemple :** Le projet de redynamisation porté par la ville de Mantes-la-Jolie (Yvelines, 78)

● **Figure 5 :** La stratégie de redynamisation de Mantes-la-Jolie



Parallèlement au déploiement de ces outils opérationnels, la ville de Mantes-la-Jolie a intégré des dispositions coercitives dans le PLUi, révisé les périmètres et motifs du droit de préemption urbain et du droit de préemption sur les baux et fonds commerciaux, et a également instauré la taxe sur les friches commerciales.



## À noter : Le plan de marchandisage, un document essentiel

Le plan de marchandisage doit servir de guide stratégique aux activités de la foncière.

● **Figure 6** : Le plan de marchandisage, document stratégique et programmatique

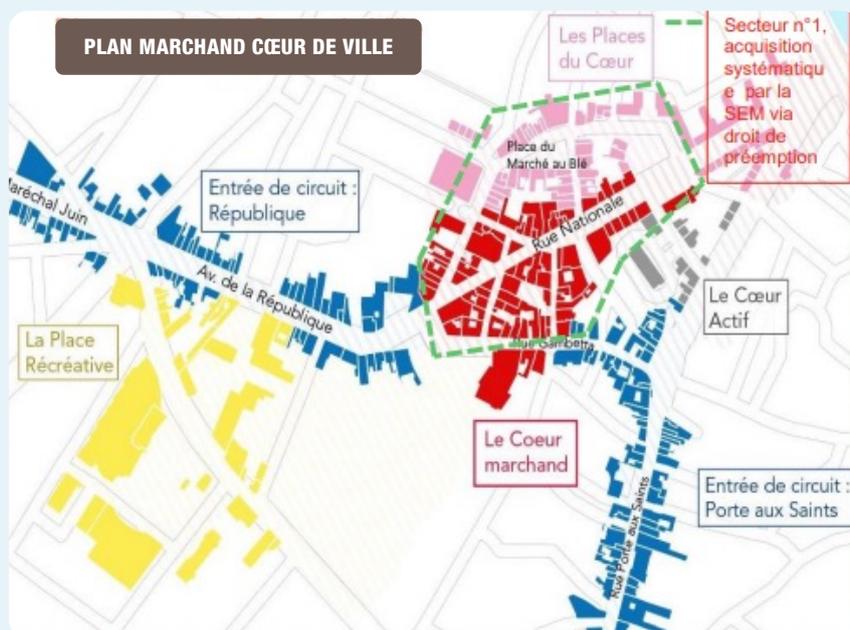


En tant que document de diagnostic et de synthèse de l'appareil commercial, il identifie les différentes polarités et les linéaires commerciaux d'un territoire, tout en précisant leur vocation principale, qu'il s'agisse de pôles de destination, de pôles de proximité, de zones de services, de restauration, d'artisanat, entre autres.

Selon une logique prospective et volontariste, il désigne également les secteurs d'intervention prioritaires pour la collectivité, ainsi que les activités à implanter, à préserver ou, à l'inverse, celles dont il convient de limiter le développement. Il matérialise ainsi les ambitions politiques de la collectivité en matière de commerce et de développement économique local.

Souvent issu d'une collaboration entre les élus, les services de la collectivité et les équipes des Établissements Publics Locaux (EPL) du territoire, ce document guide les acquisitions et les efforts de commercialisation menés par les équipes de la foncière.

● **Figure 7** : Plan marchand du Cœur de Ville, Ville de Mantes-la-Jolie



### LE CŒUR ACTIF

- Services, beauté-santé, artisanat
- Positionnement proximité

### LES ENTRÉES DE CIRCUIT

- Services, restauration rapide, beauté-santé, sport, tertiaire
- Positionnement proximité

### LA PLACE RÉCRÉATIVE

- Restauration, culture, loisirs, sport
- Positionnement mass market

### LE CŒUR MARCHAND

- Mode, beauté, culture, concept store, restauration et alimentaire spécialisé
- Cibler les enseignes nationales
- Positionnement moyen +

### LES PLACES DU CŒUR

- Alimentaire, restauration, culture-loisirs
- Positionnement moyen ++

1.3

## Disposer du panel de compétences adapté au contexte d'intervention

Les acteurs intervenant dans la déclinaison d'une stratégie de redynamisation territoriale sont nombreux. Ils peuvent émaner de la sphère institutionnelle (collectivités territoriales, chambres consulaires – CCI et CMA, bailleurs sociaux, établissements publics fonciers – EPF, etc.) ou privée (organismes bancaires, opérateurs immobiliers, promoteurs, entreprises, etc.). Chaque acteur apporte des compétences spécifiques au service du projet de redynamisation.

Au sein de cet écosystème, la foncière apporte des compétences en immobilier économique au projet porté par une collectivité : acquisition, réhabilitation, portage immobilier, commercialisation, acquisition et cession de biens.

À côté de ces activités principales, des compétences secondaires sont essentielles pour compléter l'action de portage immobilier, et peuvent être apportées par d'autres acteurs : appui à la prospection de porteurs de projet et enseignes, accompagnement des entrepreneurs pour consolider leur bilan financier avant installation, animations commerciales. Elles constituent des activités de soutien, qui viennent consolider la démarche de maîtrise foncière par des

actions de développement économique local, au service de la stratégie de redynamisation de la collectivité.

Le niveau de prestation et l'offre de compétences proposés par une foncière doivent s'apprécier au regard du contexte local. Un outil « foncière » efficace est un outil dont les compétences répondent à un manque identifié sur un territoire, à un maillon manquant de la chaîne. Pour s'insérer pleinement dans une démarche de redynamisation et proposer un niveau de prestation adapté, la foncière doit définir le niveau de maturité des compétences existantes. Autrement dit, le rôle et les compétences attendues de la part d'une foncière varient en fonction des acteurs existants.

● **Figure 8** : L'apport d'une foncière aux politiques de redynamisation



## 1.4

# Trouver la bonne intégration dans l'écosystème existant

**La création de foncières de redynamisation intervient dans des contextes divers, au service de stratégies de redynamisation d'un niveau de maturité variable.**

Dans certains contextes, le projet de foncière intervient dans la continuité d'une stratégie établie et pérenne portée par une collectivité ou une entreprise publique locale (EPL).

L'intervention de la foncière pourra alors s'appuyer sur des compétences existantes, des outils de redynamisation déjà mis en place, et bénéficier également des partenariats déjà initiés par la Ville ou l'EPL. Le projet de création d'une foncière s'inscrit alors dans la continuité des dispositifs existants, comme outil opérationnel d'une politique globale de redynamisation.

### **Exemple : la SEMVIE, à Vierzon (Cher, 18)**

Un long travail préparatoire entrepris dès 2011 a permis à la ville de Vierzon de mettre en œuvre une politique globale de redynamisation à partir de 2016.

Cette initiative s'est articulée autour de trois programmes et dispositifs clés : l'instauration d'une Opération de Revitalisation du Territoire (ORT) suivie d'une Opération Programmée d'Amélioration de l'Habitat et de Renouvellement Urbain (OPAH-RU) et, enfin, le classement du centre-ville en Quartier Prioritaire de la Politique de la Ville (QPV), intégré au Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (NPNRU).

Cependant, lors de la mise en place de cette stratégie, il est apparu que la Ville manquait d'un outil de portage capable de prendre en charge les opérations lourdes de restructuration du foncier commercial.

Il a alors été décidé d'élargir le champ d'intervention d'une structure existante depuis 1991 : la SEMVIE. Un nouveau pacte d'actionnaires a été constitué, avec une recapitalisation en 2021, visant à réorienter l'action de la SEMVIE vers le portage d'opérations commerciales à risque dans le cadre des Opérations de Revitalisation du Territoire (ORT), en lien avec les programmes « Action Cœur de Ville » et « Petites villes de demain ».

Ainsi, le projet de création d'une foncière de redynamisation est né de l'identification d'un manque dans la chaîne de valeur, notamment en termes de compétences et de moyens financiers, nécessaires pour parachever la stratégie de redynamisation commerciale du territoire.



## Travailler son positionnement dans l'écosystème de la redynamisation économique et commerciale

Dans d'autres contextes, la foncière intervient comme ensembleur, en proposant une offre d'accompagnement plus complète, pour combler une chaîne de valeur partielle.

Les foncières peuvent également intervenir sur des territoires où la stratégie de redynamisation est moins affirmée pour soutenir des communes aux moyens financiers et techniques hétérogènes, dans des contextes locaux variés (portage d'une friche par un EPF, opération de réhabilitation par un bailleur social, local vide à réoccuper...). Dans cet environnement, les collectivités n'ont pas toujours l'ingénierie ou les moyens techniques et financiers pour structurer une politique de redynamisation complète.

Selon le contexte, la foncière doit avoir la capacité d'assurer un rôle d'ensembleur, en apportant un appui technique et stratégique à toutes les étapes du projet. Il s'agit d'accompagner les collectivités dans la définition du projet de redynamisation, en les aidant dans l'ensemble des démarches :

- Pour les études préalables (bâtimentaires, programmation commerciale...), renvoi vers des bureaux d'études et maîtrises d'œuvres partenaires spécialisés.
- Pour la recherche d'occupants, par la mise en réseau avec les acteurs économiques locaux (chambres consulaires, agences immobilières, structures d'aides à l'entrepreneuriat), l'aide à la rédaction d'appel à projets et à la sélection des preneurs.

### Exemple : La Foncière de Normandie

La Foncière de Normandie intervient sur l'ensemble de la région, sur des commerces vacants en dehors des territoires métropolitains. Elle est souvent sollicitée par des petites communes, dotées de peu d'ingénierie. Soucieuses de préserver les derniers commerces de leur territoire, les municipalités ne disposent souvent



pas des moyens techniques suffisants pour conduire le projet ou assurer un rôle d'ensembleur. La foncière assure alors un rôle d'accompagnement global et de conseil pour consolider le projet, au-delà du seul rôle de porteur immobilier :

- **Renvoi vers des réseaux de maîtres d'œuvre constitués par département**, des partenaires locaux pour la réalisation d'études bâtimentaires, architecturales, commerciales (études d'ingénierie de la CDC ou de l'EPF de Normandie, études menées par le CAUE). Les fonds sont avancés par la commune, et remboursés si la foncière décide d'acheter le bien ciblé.
- **Travail sur le modèle économique avec la Ville** : recherche de subvention pour le compte de la commune pour équilibrer l'opération (fonds régionaux, fonds étatiques, appels à projets nationaux...), proposition de montages alternatifs.
- **Aide à la sélection des preneurs** : participation aux appels à projets lancés par la Ville, appui sur le réseau d'opérateurs exploitants déjà implantés dans des locaux portés par la foncière...

Dans ce contexte, plus qu'un maillon de la chaîne, la foncière doit œuvrer à constituer une offre d'accompagnement sur mesure. Elle doit être un outil polyvalent, mettant des compétences à disposition dont les villes ne peuvent disposer par elles-mêmes.

**À retenir** : Les foncières de redynamisation sont saisies en aval ou en amont des projets de redynamisation. Afin de répondre efficacement aux besoins de redynamisation d'un territoire, il convient donc de comprendre la maturité de la stratégie existante.

02

## Mobiliser les acteurs de la redynamisation pour sortir des opérations

2.1

### Prospecter et acquérir des actifs en diffus

**La valeur ajoutée de la foncière consiste à proposer des conditions locatives soutenables à des commerçants et artisans indépendants sur des emplacements stratégiques, et à proposer un immobilier économique adapté à la demande locale.**

Les derniers retours d'expérience sur des opérations de redynamisation réussies montrent qu'une maîtrise de 5 à 15% des actifs d'une rue permet d'activer une dynamique vertueuse et de revitaliser un linéaire commercial. Pour y parvenir, une bonne part de l'équation repose sur le prix d'achat du bien, qui doit être le plus maîtrisé possible, ce qui implique de se doter des moyens nécessaires pour identifier les opérations les plus intéressantes.

Le rôle de la foncière consiste alors à identifier les fonciers à enjeu, dans des territoires où les marchés immobiliers connaissent des dynamiques contrastées, avec des relais de terrains plus ou moins nombreux.

Afin de saisir ces opportunités, une bonne connaissance du marché local est nécessaire. Celle-ci se construit en établissant un plan de prospection, associant les différents acteurs au contact de ces opportunités. Ce plan doit multiplier les canaux d'investigation, afin d'avoir un panorama le plus large possible des opportunités d'acquisition sur le territoire.

## Mobiliser les acteurs de la redynamisation pour sortir des opérations

Il convient de mobiliser, par exemple :

### **Des collectivités et acteurs institutionnels :**

- **Les communes** qui disposent d'une connaissance fine du tissu local :
  - Elles ont accès aux données « **MAJIC** » (**Mise A Jour des Informations Cadastreales**), avec des informations sur les propriétés bâties (locaux) et non bâties (parcelles), ainsi que sur les propriétaires, les lots des locaux et les propriétés divisées en lots (copropriétés).
  - Lorsqu'un périmètre de préemption est actif, les services de la collectivité reçoivent les **Déclarations d'Intention d'Aliéner (DIA)** de murs commerciaux, qui contiennent des informations stratégiques.
  - En mobilisant des outils comme **la taxe sur les friches commerciales**, elles peuvent identifier les locaux vacants, ainsi que leurs propriétaires, parfois défaillants ou absents, qui peuvent être acquis dans le cadre de procédures de biens sans maître ou d'état d'abandon manifeste, portées par les communes.
- **Les bailleurs sociaux ou autres propriétaires parapublics** : dans le cadre de missions de construction / réhabilitation d'immeubles individuels, les bailleurs sociaux de certains territoires peuvent être propriétaires de rez-de-chaussée actifs.
- **Les établissements publics fonciers (EPF)**, qui sont souvent des interlocuteurs privilégiés pour les collectivités souhaitant mettre en place un projet d'aménagement sur leur territoire. Lorsqu'ils sont mobilisés pour constituer des réserves foncières en vue d'opérations de recyclage urbain, de réhabilitation de friches et de revitalisation de centres-villes, les EPF sont amenés à acquérir des rez-de-chaussée actifs, ou à travailler sur des projets qui prévoient la construction de locaux commerciaux. Les équipes des EPF travaillent alors de concert avec celles de la foncière, afin de garantir un portage des biens par la foncière, après livraison des programmes immobiliers.



### **Des acteurs locaux :**

- **Les propriétaires des biens**, à démarcher pour susciter des cessions.
- **Les agents immobiliers**, via des contacts informels, des mandats de commercialisation, des matinées de rencontre entre les agents locaux et les équipes de la foncière (ex. rencontres organisées par la Ville de Pantin, les agents locaux et la foncière La Vie au Rez : partie 3.2). Ces acteurs ayant également tout intérêt à ce que soit recrée de la valeur dans les territoires où ils interviennent, peuvent tout à fait s'inscrire dans la démarche portée par les acteurs publics, en s'adressant prioritairement à la foncière pour la mutation d'actifs stratégiques.
- **Les commerçants eux-mêmes**, qui peuvent être informés des opportunités de cessions avant leur mise sur le marché (ils bénéficient par ailleurs depuis la loi Pinel d'un droit de préférence sur le rachat de leurs murs - hors quelques cas d'exclusions prévus par la loi).
- **Les promoteurs immobiliers**, qui produisent des cellules commerciales neuves en rez-de-chaussée de leurs opérations (voir partie 2.2.2).

**Exemple : la SAS METROPOLYS, filiale de la SEM ORYON (Vendée, 85)**

Créée dans le cadre du programme Action Cœur de Ville, la foncière METROPOLYS est une filiale de la SEM ORYON, créée pour intervenir sur deux villes du territoire : La Roche-sur-Yon et Fontenay-le-Comte, avant d'étendre son territoire d'intervention à l'ensemble de la Vendée.

La foncière est adossée à une SEM multimétier qui dispose de toutes les compétences : aménagement, bailleur social, immobilier d'entreprise, agence de développement économique, agence événementielle, négociation foncière, gestion locative, commercialisation. Cette proximité lui permet d'être au centre d'un réseau d'acteurs apporteurs d'affaires :

- Bailleur elle-même, la SEM ORYON entretient une relation de confiance avec les bailleurs sociaux vendéens, qui font appel à sa filiale Metropolys pour acquérir des locaux commerciaux en rez-de-chaussée d'opérations de réhabilitation en centre-bourg.



- L'EPF de la Vendée a rejoint en 2021 le capital de la foncière. Sa mission est d'accompagner les communes du département dans leurs projets de développement de logements et de commerces. Bien identifié par les communes vendéennes, l'EPF rend ainsi la foncière accessible aux communes et la met en relation avec les collectivités pour l'acquisition de certains biens. La SEM ORYON et la SAS Metropolys sont connues des chefs de projet de l'EPF, qui appellent les équipes de la foncière au gré des opérations, dès lors que le projet présente un rez-de-chaussée actif.

La connaissance fine du territoire, des acteurs, et des mutations précédentes est un élément clé pour avancer sur la piste d'une foncière. En effet, il est nécessaire d'avoir des opportunités d'acquisition, et sur un nombre de locaux suffisamment important, pour déployer cet outil.

Mobiliser les acteurs de la redynamisation pour sortir des opérations



2.2

## Maîtriser et optimiser le coût de revient d'une opération

2.2.1

### Maîtriser le niveau de travaux

La réhabilitation des locaux acquis contribue à son rôle dans les politiques de redynamisation.

On peut distinguer **trois niveaux de travaux** :

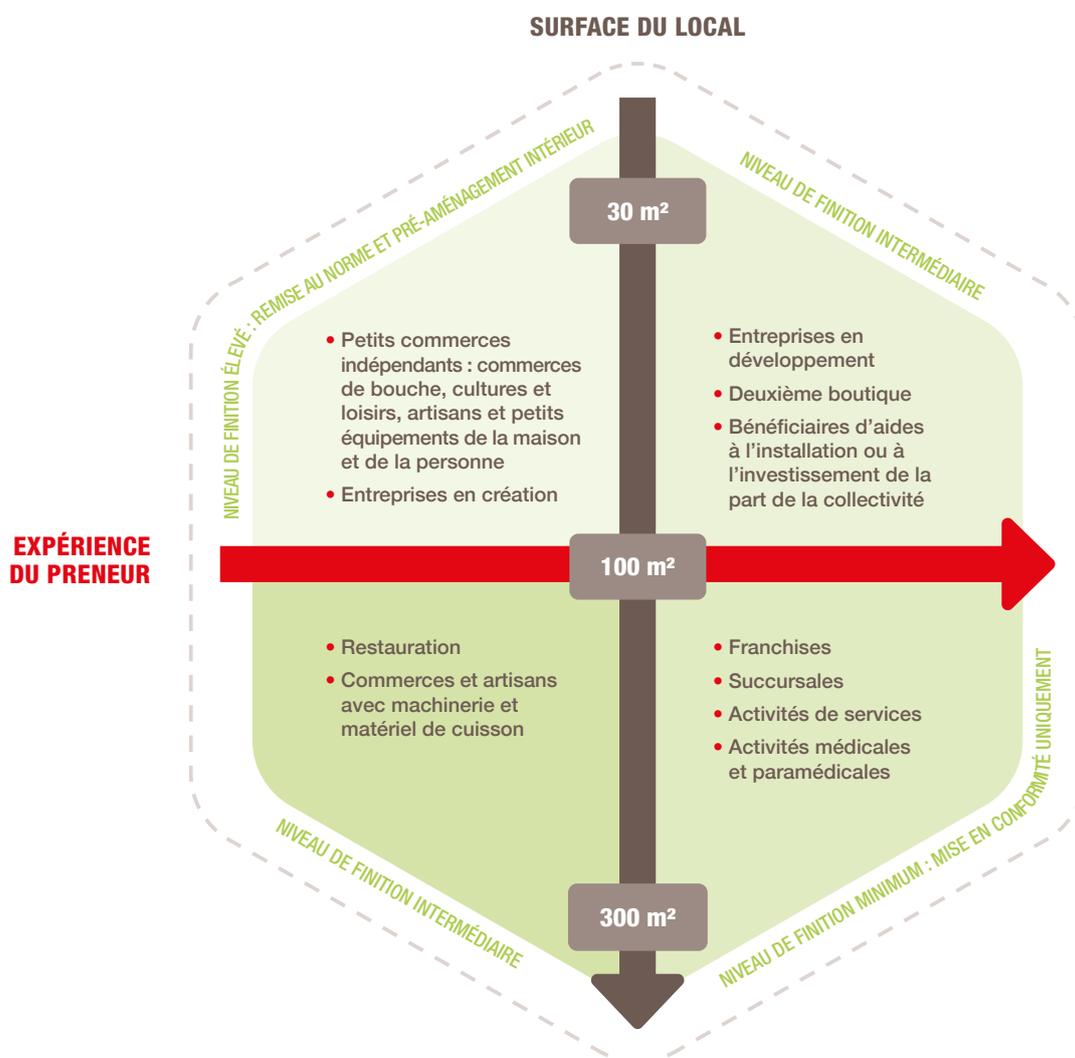
● **Figure 9** : Les niveaux de travaux



Un coût minimum est toujours nécessaire pour garantir la requalification du local et sa réoccupation. Cependant, certains travaux complémentaires et non obligatoires pour le bailleur apportent une plus-value importante à la mission de redynamisation, comme la réfection des devantures, qui participe à la requalification visuelle et urbaine d'un linéaire.

Le niveau de travaux s'apprécie au regard de la surface et du profil du preneur :

● **Figure 10** : Typologie du niveau de travaux selon le profil du preneur



Il est parfois difficile de prendre en charge un niveau de travaux élevé sans compromettre l'équilibre économique d'une opération. Pour aider les porteurs et garantir l'équilibre économique de la foncière, la collectivité hôte participe fréquemment au financement des travaux, en subventionnant le porteur de projet pour limiter son coût d'installation :

- **Par des aides à l'immobilier d'entreprise, compétences de plein droit du bloc communal** : une commune ou un groupement de communes peut attribuer, sous forme de subvention, un rabais sur le loyer de marché d'un bâtiment, dès lors que l'entreprise qui s'y installe est en création ou en développement (L1511-3 du CGCT).
- **Par des aides à la rénovation des devantures, des enseignes et la mise en accessibilité des commerces** : afin d'accompagner l'embellissement

de certains quartiers, de nombreuses collectivités proposent un cofinancement de ces postes de dépenses, souvent onéreux. Ces fonds sont souvent adressés à des commerçants indépendants, à l'échelle d'un périmètre donné, qu'ils soient locataires de la foncière ou non. Plusieurs villes engagées dans une démarche de redynamisation mobilisent ce type d'outil en complément de l'intervention d'une foncière (ex. : La Roche-sur-Yon, Pantin, Mantes-la-Jolie, etc.).

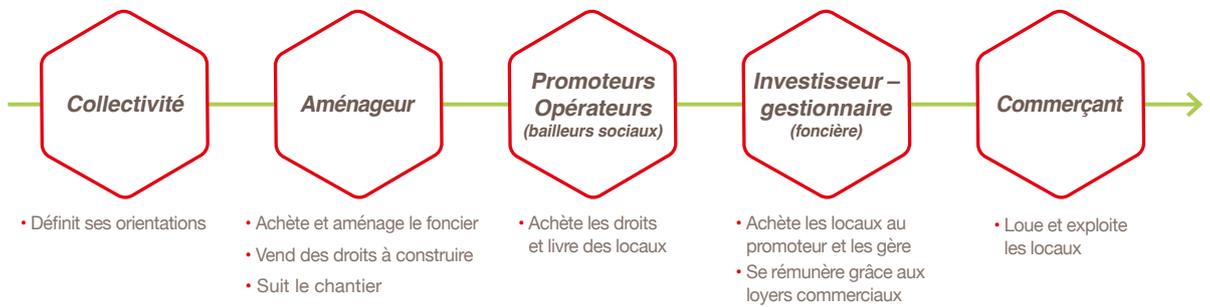
## Mobiliser les acteurs de la redynamisation pour sortir des opérations

2.2.2

### En zone tendue, acquérir des biens en partenariat avec les aménageurs et les promoteurs

Traditionnellement, les grandes opérations d'aménagement se déroulent selon un jeu d'acteurs séquentiel. La foncière peut intervenir en bout de chaîne, en récupérant les locaux auprès d'un promoteur ou d'un opérateur :

● **Figure 11** : La chaîne de valeur de l'aménagement



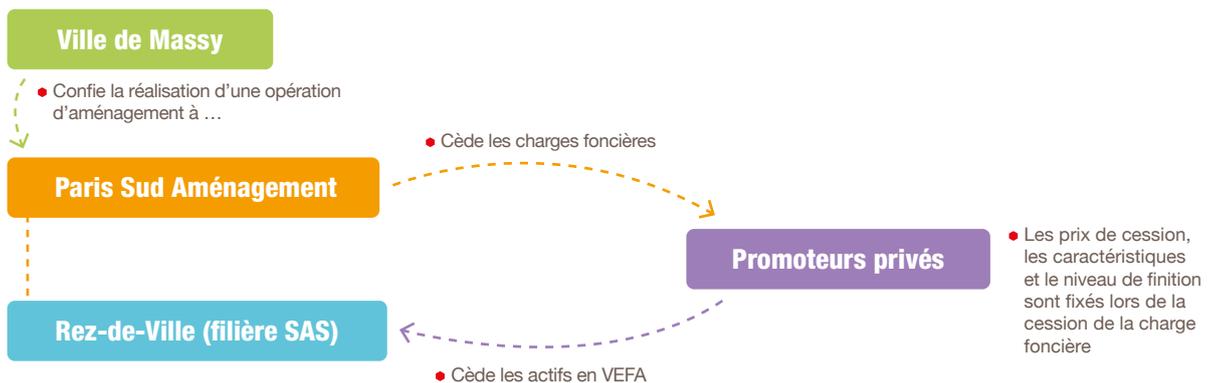
Pourtant, le positionnement de la foncière à plusieurs étapes des opérations d'aménagement est un avantage indéniable. Les grandes opérations sur foncier public constituent une opportunité forte pour acquérir des rez-de-chaussée commerciaux neufs. La cession des charges foncières par un aménageur à un promoteur peut inclure des obligations spécifiques aux rez-de-chaussée, à leur configuration, à leur prix ou à leur acquéreur. Un travail de collaboration étroit entre la foncière et l'aménageur est nécessaire, pour qu'ils puissent définir ensemble ces obligations et produire les locaux les plus adaptés à l'implantation des activités fléchées dans le plan de marchandisage. Le partenariat avec l'aménageur permet de calibrer la programmation

commerciale d'ensemble et d'éviter une suroffre de locaux de rez-de-chaussée par rapport aux besoins de commerces du quartier.

Par exemple, le prix de sortie, la divisibilité des locaux, l'installation de fluides en attente (électricité, eau, etc.), la pose de vitrines, la présence d'extraction ou encore la portance du plancher peuvent être anticipés, garantissant des espaces prêts à l'emploi. En cas de pré commercialisation, cette flexibilité permet d'adapter les espaces aux besoins spécifiques des commerçants (siphons de sol pour les métiers de bouche, puissance électrique, extraction pour la restauration et certaines activités de bouche ou artisanales, etc.).

#### Exemple : Rez-de-Ville, filiale de Paris Sud Aménagement (Essonne, 91)

● **Figure 12** : Fonctionnement de la foncière Rez-de-Ville



À travers une série de prescriptions inscrites aux cahiers des charges de cession de terrains, les équipes de Paris Sud Aménagement prêtent une attention particulière à la configuration des locaux, mais aussi à leur intégration au reste de l'espace urbain :

- **Fourchette de surfaces** (70-250 m<sup>2</sup>) et possibilité de les diviser ou de les rassembler.
- **Séparation fonctionnelle entre commerces et logements**, avec notamment des locaux poubelles dédiés aux rez-de-chaussée actifs.
- **Pose de gaines maçonnées** pour les conduits d'extraction.
- **Travail sur l'interface entre les espaces publics et les commerces** : par exemple, éviter les bandes plantées devant les boutiques, dont l'entretien

est à la charge des commerçants, adapter la réglementation sur les enseignes aux spécificités d'un projet immobilier (un Règlement Local de Publicité intercommunale (RLPi) actif et conçu pour un centre-ancien aux rues et vitrines étroites n'est pas adapté à une grande opération neuve, aux larges avenues et grandes façades vitrées, qui nécessitent des enseignes plus larges et plus visibles).

- **Niveau de finition minimum** : vitrine posée et fluide en attente.

### 2.2.3 Des montages alternatifs mobilisables pour viabiliser un modèle économique et réduire le coût de revient d'une opération

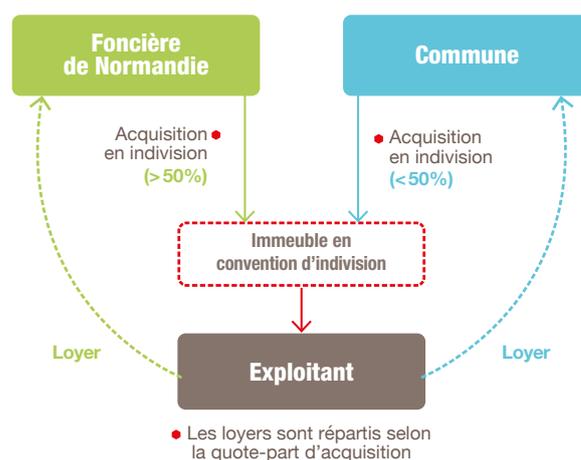
En zone détendue, dans les quartiers prioritaires des métropoles ou encore dans les centres anciens dégradés, les foncières sont souvent confrontées à des biens vétustes, qui nécessitent des travaux conséquents pour être réinsérés dans le marché immobilier. Il est alors difficile de garantir l'équilibre économique de l'opération, afin que la foncière se positionne.

C'est pourquoi, afin d'alléger le coût de revient d'une opération, de nombreuses foncières mobilisent les capitaux d'autres acteurs de la redynamisation, comme les communes, les bailleurs sociaux ou les EPF. Ces synergies ponctuelles permettent à la foncière d'assurer pleinement son rôle de porteur de foncier économique, au service des projets de redynamisation.

#### ● L'acquisition en indivision

L'indivision est la situation juridique dans laquelle deux ou plusieurs personnes physiques ou morales sont propriétaires ensemble d'un même bien. La Foncière de Normandie intervient sur demande de la commune, uniquement si un porteur de projet est déjà identifié. Elle acquiert des biens en propre, mais peut avoir recours à des montages alternatifs pour assurer l'équilibre économique d'une opération. Par exemple, en cas de travaux lourds (fusion de locaux, intervention sur le clos et couvert), l'achat de biens se fait en convention d'indivision avec les communes, pour partager le coût d'investissement.

● **Figure 13** : Exemple d'acquisition en indivision par la Foncière de Normandie



## Mobiliser les acteurs de la redynamisation pour sortir des opérations

### ● Le démembrement de propriété

Le principe du démembrement résulte d'une séparation entre :

- La nue-propriété (abusus) qui est le droit de disposer d'un bien à sa guise et éventuellement de le modifier ou de le démolir.
- L'usufruit, droit de se servir d'un bien et d'en percevoir les fruits.

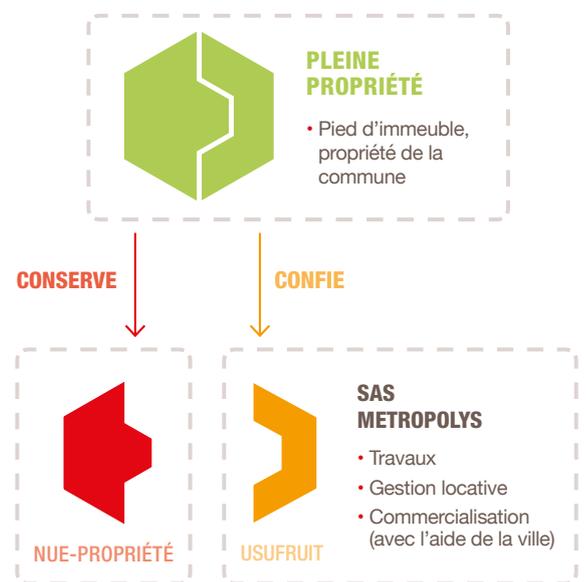
La valeur de l'usufruit dépend de la somme des loyers qui seront perçus pendant toute la durée de l'usufruit : plus la période de démembrement est longue et les loyers élevés, plus la valeur économique de l'usufruit sera forte.

Par exemple, une ville vendéenne, labellisée Petites villes de demain, est propriétaire d'un pied d'immeuble, en rez-de-chaussée d'une opération de logement social. Elle cède l'usufruit de ce bien à la foncière Metropolis, filiale de la SEM ORYON, pour une durée de 15 à 20 ans.

La rentabilité étant dépendante de la valeur de l'usufruit, ce montage permet à la foncière de s'aligner sur les valeurs locatives faibles, propres à un marché détendu. Si elle avait dû s'acquitter de la pleine propriété, le

coût de revient du local aurait été trop élevé, et le loyer nécessaire pour rentrer dans les critères de rentabilité de l'opération aurait été intenable pour les preneurs.

### ● Figure 14 : Exemple d'un démembrement de propriété



### ● Le bail à réhabilitation

Le bail à réhabilitation est un contrat par lequel le preneur s'engage à réaliser, dans un délai déterminé, des travaux d'amélioration sur l'immeuble du bailleur et à le conserver en bon état d'entretien et de réparation de toute nature, en vue de louer cet immeuble à usage d'habitation pendant la durée du bail. Le but de cette forme de location est de permettre aux bailleurs de faire restaurer leurs immeubles vacants en mauvais état.

Pour faire revivre une ancienne gare ferroviaire, la SAS Immobilière Charente a eu recours à un bail à réhabilitation :

### ● Figure 15 : Le bail à réhabilitation



## ● L'articulation avec une concession

Un projet de redynamisation en centre ancien nécessite parfois des travaux lourds de réhabilitation, difficilement compatibles avec les objectifs d'équilibre des opérations d'une foncière, ainsi qu'avec la mise à disposition des locaux à un loyer raisonnable. C'est particulièrement le cas en zone détendue ou lors de travaux aux coûts élevés (restructuration lourde, bâti patrimonial...) où la foncière doit s'aligner sur des valeurs locatives en fourchette basse du marché et limiter le coût de revient de ses locaux.

Le contrat de concession permet aux villes de co-financer les opérations, facilitant ainsi la prise en charge de travaux d'aménagement poussés ou l'ajustement des loyers commerciaux.

La concession porte sur un périmètre précis et un programme d'intervention défini contractuellement. Outil d'articulation entre plusieurs acteurs de la redynamisation, il engage une collectivité et un opérateur SEM/SPL/privé, à qui est délégué le droit de préemption.

On identifie deux modèles de concession utilisés dans les démarches de redynamisation :

- **La concession d'aménagement simple**, avec un périmètre unique ou multisite. Ce contrat prévoit un programme d'intervention global, mêlant restructuration et réhabilitation à l'immeuble, qui peut inclure un volet rez-de-chaussée actif.
- **La concession de redynamisation artisanale et commercial (CRAC)** : pérennisé par la loi 3DS en 2022, ce contrat est construit sur le modèle des concessions d'aménagement, mais ne peut porter que sur les rez-de-chaussée. L'opérateur retenu a alors la charge d'acquérir et restructurer uniquement les pieds d'immeubles.

Ces contrats permettent la prise en charge d'opérations déficitaires, au risque de l'opérateur. La collectivité concédante peut participer à l'équilibre global de la concession par des subventions d'équilibre, afin de balancer les déficits d'opérations, courantes lors de la restructuration lourde de locaux. Ces concessions peuvent intégrer le portage des locaux parmi les missions du concessionnaire, ou s'articuler avec une foncière.

### Exemple : La Foncière SAS Armorique, à Saint-Brieuc (Côtes-d'Armor, 22)

Le centre historique de Saint-Brieuc est touché par une forte vacance, en logements et en commerces. Pour assurer la redynamisation de son hypercentre, la Ville de Saint-Brieuc a signé un partenariat associant opérateur public et opérateur privé combinant une concession d'aménagement et la mobilisation d'une foncière privée.

#### ● Figure 16 : L'intégration concession-foncière à Saint-Brieuc



## 2.3

# Organiser la cession et la rotation des actifs et du patrimoine

La cession est l'étape finale de la démarche de revitalisation d'un linéaire et est toujours mûrement réfléchi. Elle doit se faire dans des conditions qui permettent aux activités installées de se maintenir durablement.

### Exemple : La Foncière Paris commerces (75)

La SEM PARIS COMMERCES, spécialisée dans la redynamisation commerciale depuis 2004 a maîtrisé près de 800 actifs sur Paris depuis le début de ses interventions commerce/artisanat et en a cédé plus de 200. Une partie de ces locaux ont été repris par sa filiale, la SAS Foncière Paris commerces. Lorsqu'une opportunité se présente, le choix de céder ou non un actif résulte d'une matrice de décision, à plusieurs entrées :

#### Le profil de l'actif

- Lorsque le patrimoine de la foncière est constitué, certains locaux apparaissent moins stratégiques que d'autres : linéaire secondaire, local mal configuré...
- Les actifs sont remis aux normes lors de leur acquisition, mais après plusieurs années de portage, les normes évoluent et de nouveaux travaux peuvent être nécessaires. Si leur coût est trop important, notamment par rapport au loyer projeté, une cession peut être envisagée.
- L'évolution du secteur d'intervention est à prendre en compte : si la vacance commerciale ne s'est pas résorbée, si le tissu commercial reste déqualifié, le maintien en patrimoine est préférable.
- À l'inverse, la cession d'actifs peut également permettre de saisir des opportunités en lien avec l'évolution du quartier : par exemple dans un quartier où l'intervention est devenue moins nécessaire, doublée de projets urbains permettant de rendre certains actifs plus attractifs et dégager in fine une plus-value/de la trésorerie pour la foncière.

#### Le profil de l'acheteur

Afin de pérenniser l'action de la foncière et les effets de la démarche de redynamisation commerciale, une attention particulière doit être portée au profil de l'acquéreur. Il convient de privilégier :

- Dans la mesure du possible, le locataire-occupant.
- Un acquéreur-exploitant dans le cas d'un local vacant, pour avoir une visibilité immédiate sur l'occupation du local après cession.
- Un investisseur de confiance, avec lequel la foncière a déjà travaillé. Lors des phases de prospection et d'acquisition du portefeuille, Paris Commerces a travaillé avec de nombreux investisseurs. Ce réseau constitue une source d'acquéreurs mobilisables lors de la revente d'actifs.
- À l'inverse, il est préférable d'éviter les investisseurs avec un statut de marchands de biens.
- Une clause d'affectation peut être intégrée dans les actes de revente, afin de pouvoir suivre pendant une durée de quelques années après la vente l'activité installée dans les locaux.



**À retenir :** Dans une démarche de redynamisation, privilégier des acquéreurs ayant déjà joué un rôle dans le processus de redynamisation. Cette boucle permet de pérenniser le processus de redynamisation.

03

## Mobiliser les acteurs de la redynamisation pour occuper ses locaux

Les commerçants et artisans constituent un maillon à part entière des politiques de redynamisation. Une fois installés, les occupants réintroduisent de l'activité économique de proximité, recréent des lieux de discussion et d'interactions sociales et génèrent un grand nombre de bénéfices indirects en matière de sécurisation de l'espace public et d'amélioration du cadre de vie.

Les occupants sont des acteurs du territoire, des relais et amplificateurs d'opinion, qui assurent un lien avec les habitants et contribuent à changer l'image, la fréquentation et le peuplement d'un espace. Une fois installés, ils incarnent la phase la plus visible du processus de redynamisation, la plus au contact des habitants et usagers de l'espace. Il est donc essentiel de bien les choisir et de bien les accompagner pour assurer leur pérennité.

3.1

### Articuler la séquence d'acquisition avec la séquence de commercialisation

**Dans un marché immobilier mûr, les séquences d'acquisition et de commercialisation constituent traditionnellement deux temps distincts.**

Dans une zone tendue, dans un secteur immobilier dynamique, une foncière intervient comme opérateur au sein d'un marché qui existe indépendamment de l'intervention publique.

Les porteurs de projet sont en général déjà présents au sein des centralités, qui concentrent déjà des fonctions économiques et des flux de capitaux. Cependant, ils ne correspondent pas toujours au projet politique porté par les

municipalités : commerce déqualifié, agences et locaux non commerciaux, manque de gammes dans les activités proposées, surreprésentation d'activités...

La valeur ajoutée de la foncière consiste à réguler le marché, en acquérant et réservant une part de l'immobilier commercial et artisanal à des activités valorisées par le projet politique : en général, plutôt des commerces de bouche, de l'artisanat, du commerce culturel... Le rôle de la collectivité puis de la foncière est de fournir des conditions d'installation spécifiques et adaptées à la partie de ce vivier cohérente avec le projet de redynamisation développé.

## Mobiliser les acteurs de la redynamisation pour occuper ses locaux

Elle doit mettre en relation une offre de locaux en patrimoine au service d'une demande cohérente avec le projet politique.

Pour les foncières qui interviennent dans ces contextes, l'enjeu consiste à identifier parmi la demande globale **un vivier de porteurs de projet cohérents avec les attentes politiques**. Pour identifier ces porteurs et constituer un vivier de futurs occupants, il convient de rendre visible l'offre immobilière proposée par la foncière, en étant présent (physiquement ou par le biais de supports de communication) à toutes les étapes et auprès de tous les acteurs et réseaux qui structurent le parcours d'un porteur de projet. Autrement dit, il faut positionner la foncière parmi les acteurs et réseaux de l'entrepreneuriat :

- Les évènements et les clubs animés par des réseaux nationaux d'accueil et d'accompagnement de créateurs et repreneurs (CCI, CMA, BGE, Initiative France, Réseau Entreprendre, France Active...).
- Les fédérations et associations locales ou départementales d'entrepreneurs, de commerçants ou d'artisans : par exemple, la confédération nationale de la boulangerie-pâtisserie, la Confédération Nationale des Charcutiers-Traiteurs, l'Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie (pour la restauration)...
- Les pépinières, les couveuses d'entreprises ou encore les coopératives d'activité, qui accompagnent les porteurs de projet et leur permettent de tester leur activité.
- Les services correspondants dans les collectivités (Attractivité, emploi, développement économique...), souvent contactées par des porteurs de projet en recherche d'un local.

**Dans un marché immobilier détendu, la séquence d'acquisition doit s'articuler beaucoup plus nettement avec la séquence de commercialisation.**

Dans les centres anciens marqués par un relatif déclin de l'activité commerciale et économique, le nombre de porteurs de projets susceptibles d'occuper des locaux est généralement plus restreint. Cette situation rend les opérations immobilières menées par les

foncières intrinsèquement plus risquées. En effet, ces interventions visent à recréer une dynamique commerciale et économique dans des espaces qui ont perdu une partie de leur attractivité.

Dans ce contexte, il est important de partir de la demande, et de travailler aux côtés des collectivités et des réseaux d'entrepreneurs locaux pour trouver un locataire avant d'engager une opération. Il convient d'identifier les besoins spécifiques du marché local avant d'engager des opérations immobilières.

Avant de lancer des acquisitions et des travaux lourds de rénovation, il est essentiel de sécuriser des engagements de la part de futurs locataires ou acheteurs. Cela peut se faire par le biais de lettres d'intention, de BEFA (bail en l'état futur d'achèvement) ou de précontrats, garantissant ainsi une occupation rapide des locaux une fois les travaux terminés. Cet engagement permet de prévoir un plan de travaux adapté aux besoins du preneur, et de répartir les charges d'aménagement du local entre ce dernier et la foncière.

**Exemple : La Foncière Territoires Charente - des projets immobiliers construits sur mesure avec la demande (16)**



Depuis plusieurs décennies, la SEM Territoires Charente est devenue l'opérateur de référence pour les entreprises à la recherche de leurs locaux. À travers sa filiale Immobilière Charente, la SEM s'est positionnée sur le portage d'actifs économiques et industriels, avant de se diversifier vers le commerce de proximité en 2017. La structure est aujourd'hui propriétaire d'une cinquantaine de locaux dans l'hypercentre d'Angoulême.

L'EPL et sa filiale proposent un accompagnement clé en main aux entreprises, en intégrant l'ensemble des rôles et compétences immobilières nécessaires :

- **Un rôle de broker** : la SEM recherche le futur local du preneur. Sur le modèle des pratiques des commercialisateurs, cette recherche n'est facturée que lorsque le bien est identifié. La SEM recherche un bien dont le loyer est soutenable pour le porteur de projet.
- **Un rôle de concepteur** : en collaboration avec le preneur, la SEM définit un programme de travaux au plus proche des besoins de l'activité, qu'il s'agisse d'un bien à construire ou à réhabiliter.
- **Un rôle de constructeur** : la SEM construit ou réhabilite le bien via un Contrat de promotion Immobilière ou une VEFA conclue avec sa filiale la SAS Immobilière Charente, en partenariat avec le preneur.
- **Un rôle de foncière** : en bout de chaîne, la SAS Immobilière Charente achète le bien qu'elle loue à l'entreprise, au loyer convenu dès le début de l'opération.

**Exemple : L'intervention de la LOCUSEM dans les quartiers Politique de la Ville (QPV) de l'Eurométropole de Strasbourg (Bas-Rhin, 67)**

Bien que la quasi-totalité des résidents des Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV) puisse accéder, en moins d'un quart d'heure à pied, à au moins une infrastructure sportive, une épicerie de proximité ou une pharmacie, il n'en demeure pas moins qu'un tiers de ces quartiers rencontrent des difficultés d'accès à certaines catégories d'équipements. Dans ces zones, la revitalisation et l'amélioration de la qualité de vie reposent autant sur l'amélioration de l'offre commerciale de proximité que sur la mise à disposition d'équipements publics adéquats.

La foncière, lorsqu'elle est déployée dans ce type de territoire, est fréquemment appelée à développer

des biens immobiliers à usage professionnel ainsi que des équipements complémentaires aux commerces. Ces interventions simultanées favorisent la constitution de pôles de quartier, s'inscrivant dans le cadre de vastes opérations de rénovation urbaine.

Créée en 2010, la LOCUSEM a pour objectif de développer et gérer des locaux pour les très petites entreprises (TPE) avec des baux à coûts maîtrisés, de redynamiser les pôles de commerce dans les secteurs en difficulté, et de soutenir l'économie sociale et solidaire.

La LOCUSEM a développé un patrimoine immobilier diversifié d'environ 20 000 m<sup>2</sup>, incluant des boutiques, des moyennes surfaces commerciales, des hôtels d'entreprises artisanales, des bureaux et des tiers-lieux. Ces actifs permettent de soutenir des jeunes entreprises, des artisans, des commerçants, ainsi que des structures de l'économie sociale et solidaire, tout en intervenant sur des territoires souvent délaissés par les investisseurs privés.



Grâce à une gouvernance solide et un modèle économique basé sur la péréquation, la LOCUSEM a réussi à structurer des pôles de commerce et de service, favorisant ainsi le développement de l'activité tertiaire et artisanale dans les QPV. Ce modèle d'intervention montre comment une foncière peut jouer un rôle clé dans la revitalisation des quartiers en combinant différents types d'actifs pour créer des pôles de quartier intégrés.

## 3.2

# Accompagner les commerçants et artisans installés

Les modèles économiques des commerçants et artisans sont en tension. Le poids des dépenses captées par le commerce de périphérie reste majeur, tandis que l'inflation a fragilisé les recettes des commerçants des centralités (baisse de la fréquentation, baisse du panier moyen des ménages, hausse importante des défaillances d'entreprises). La foncière répond à une partie de ces problèmes, en proposant sur le temps long un immobilier d'activité adapté. Cependant, pour préserver leurs parts de marché, les commerçants et artisans accueillis doivent prendre en compte différents enjeux.

Pour que ces commerçants et artisans puissent assurer leur rôle dans la redynamisation du territoire, leur accompagnement est essentiel, et ne peut se contenter de la simple mise à disposition de locaux. Les acteurs de la redynamisation, en particulier les communes où les unions commerçantes doivent proposer aux commerçants un accompagnement global :

- **Soutien à l'installation** : franchises de loyers ou loyers progressifs, mise en réseau avec des organismes qui accordent des prêts d'honneur (Initiative France, Réseau Entreprendre, BGE...), articulation avec des dispositifs de financement directs pilotés par les régions ou les communes (aides à l'installation, à l'investissement, etc.)
- **Soutien direct** : aide à l'aménagement et à la valorisation des points de vente, digitalisation et aide à la présence en ligne, aide au développement de nouveaux services (click-and-collect, conciergerie, dispositifs de fidélisation, cartes cadeaux...), formations et montée en compétences (techniques de vente, coaching digital...).
- **Soutien indirect** : animations commerciales, promotion du territoire et de la boutique par des tiers (collectivités, office du commerce...), requalification de l'environnement urbain (façade, espaces publics...), diminution de la vacance de logements en centre-ville, renforcement de l'accessibilité (transports en commun, tarification du stationnement...).

Les compétences demandées pour assurer cet accompagnement s'éloignent des compétences initiales propres aux sociétés d'investissements mais sont pourtant essentielles au maintien du commerce de proximité.

### Exemple : La Vie-au-Rez à Pantin (Seine-Saint-Denis, 93)

Créée en septembre 2023 à l'initiative de la SEMIP, de la Banque des Territoires et du groupe Crédit Mutuel Arkéa, La Vie au Rez accompagne la ville de Pantin dans la mise en œuvre de sa stratégie de diversification commerciale. En collaboration avec la ville, les équipes de la foncière ont mis en place un accompagnement global pour les commerçants :

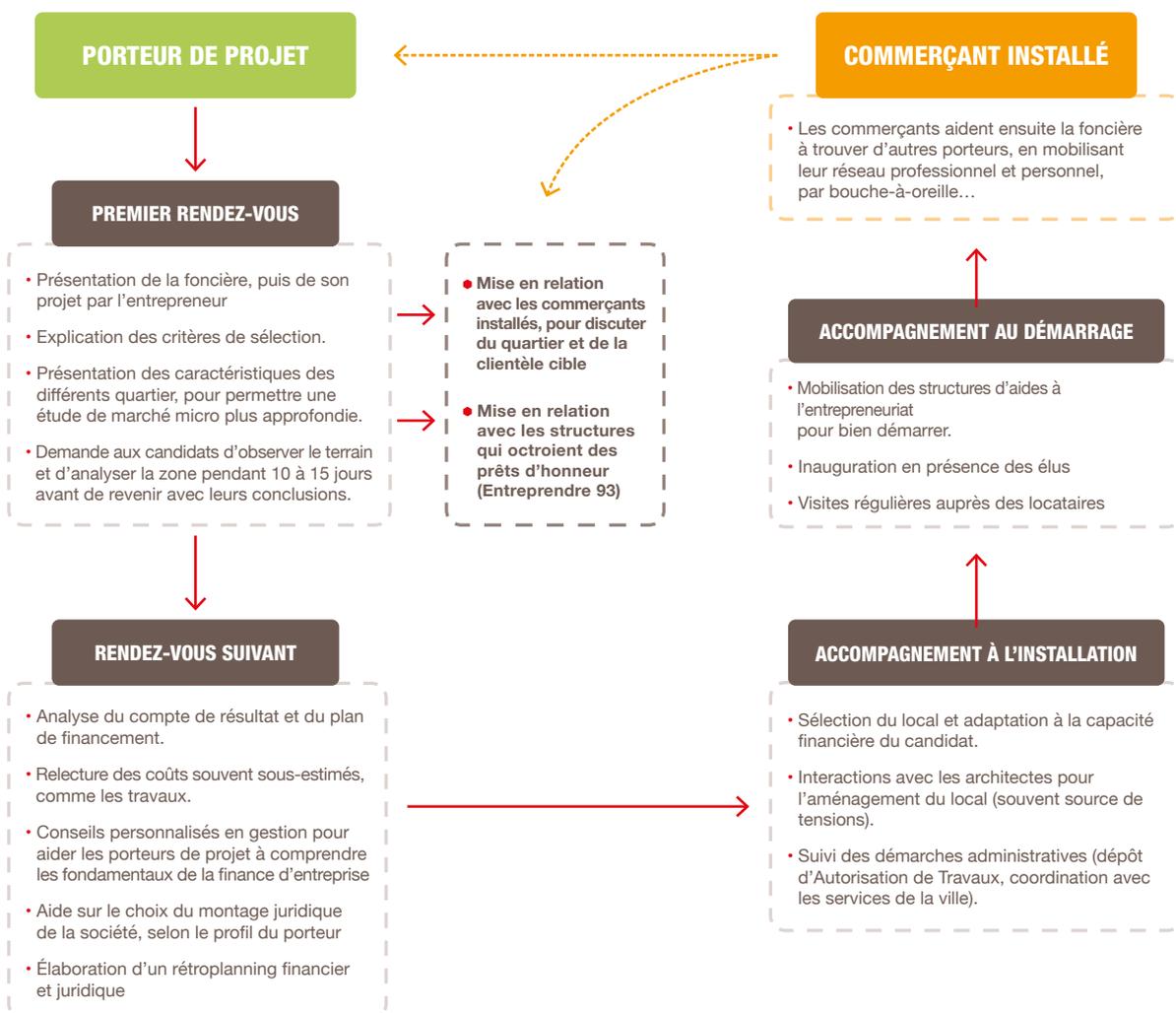
- **Un accompagnement impulsé par la foncière** : les équipes de La Vie au Rez accompagnent les futurs preneurs. Ces derniers sont mis en relation avec le tissu associatif qui accompagne la création d'entreprises. Cet accompagnement est personnalisé, et les équipes de la foncière proposent des points d'étapes réguliers et des relectures complémentaires des BP prévisionnels, pour mieux cadrer les dépenses liées à l'aménagement du local et le taux d'effort. Un système de loyers progressif est proposé,

● **Les acteurs du monde de l'entrepreneuriat fournissent une assistance technique et financière, au service des porteurs en installation et en activité**: CCI, CMA, des structures qui accordent des prêts d'honneur, ainsi que toutes autres associations qui bénéficient de soutiens du Conseil Régional dans le cadre du programme Leader. Lors des rencontres avec les porteurs de projet, les équipes de la foncière les aiguillent vers ces structures. Cet accompagnement permet d'améliorer la pérennité des activités accueillies

dans les locaux portés par la foncière, et par extension la solidité de son modèle économique.

● **En complément de cet accompagnement direct, la ville de Pantin propose de nombreuses animations commerciales** réparties sur l'année, pour créer du flux au profit des commerçants pantinois, qu'ils soient installés ou non dans des murs détenus par la foncière. De même, la ville met à disposition de la foncière son service de communication, pour mettre en valeur les commerçants installés et leur assurer une certaine visibilité.

● **Figure 17** : L'accompagnement type proposé par les équipes de La Vie au Rez à leurs occupants



**À retenir** : L'action de portage immobilier doit être complétée par un accompagnement individuel et collectif des commerçants, avec l'aide des autres acteurs de la chaîne de redynamisation. Cette action permet d'améliorer la pérennité des activités accueillies, et de limiter ainsi la vacance dans le patrimoine constitué.



## Conclusion

L'intervention des foncières est au cœur des stratégies de redynamisation des territoires. En collaborant avec les acteurs publics et privés, elles jouent un rôle clé dans la création de valeur à long terme pour les territoires. Leur capacité à acquérir, gérer et transformer des actifs immobiliers est essentielle pour revitaliser les quartiers, attirer des investissements et stimuler l'économie locale.

La réussite des différentes missions qui leur sont confiées par les collectivités repose sur une bonne intégration dans leur écosystème local. Une bonne intégration commence par une bonne compréhension des enjeux du territoire et du niveau de maturité des compétences locales, pour s'insérer au mieux auprès des outils existants. Outil opérationnel, la foncière doit être inscrite dans une stratégie d'ensemble portée par une collectivité, et s'intégrer dans un plan d'action multi-sectoriel, qui inclut des actions sur l'habitat, l'espace public, le développement économique, les équipements générateurs de flux, et les mobilités.

Outils de portage de foncier d'activité, les foncières de redynamisation accueillent des porteurs de projet et des activités qui contribuent à la redynamisation de leur territoire d'intervention. En travaillant à l'élaboration de cette offre immobilière aux côtés des porteurs de projet, ainsi qu'en soutenant activement les commerçants et artisans déjà établis, les foncières ont l'opportunité d'amplifier l'efficacité de leurs actions et de pérenniser l'activité de leurs occupants. Ce faisant, elles apportent une contribution majeure à la redynamisation économique et commerciale de leurs zones d'intervention.

Afin d'accomplir ses missions de portage d'immobilier commercial, l'outil foncier doit être visible, connu et promu auprès des autres acteurs de la redynamisation. Cette visibilité, travail de longue haleine, est nécessaire pour identifier les opportunités d'acquisition, trouver des porteurs de projet occuper ses locaux en patrimoine, ou permettre la mise en place de montages alternatifs pour viabiliser un modèle économique. Cette mise en visibilité est un travail conjoint entre les équipes de la foncière, les élus du territoire et les services des collectivités, qui concourent au développement des activités de la foncière.

La visibilité d'une foncière est un levier stratégique essentiel pour son succès et son intégration dans l'écosystème local. Ce positionnement au sein d'un réseau est crucial pour le bon fonctionnement de la foncière, car il favorise les synergies nécessaires à la réalisation de ses missions. En collaborant étroitement avec les acteurs publics et privés du territoire, la foncière peut créer des relations de travail durables et efficaces, renforçant ainsi sa capacité à revitaliser les territoires urbains et à stimuler l'économie locale. La visibilité n'est donc pas une fin en soi, mais un moyen de bâtir un écosystème dynamique et interconnecté, essentiel pour la pérennité et l'efficacité des actions de la foncière.

## Table des figures

● <b>Figure 1</b> : Les facteurs qui concourent à l'attractivité d'un territoire.....	8
● <b>Figure 2</b> : La chaîne de valeur de la redynamisation .....	8
● <b>Figure 3</b> : Caractéristiques des territoires d'intervention d'une foncière.....	9
● <b>Figure 4</b> : Les outils au service de la stratégie de redynamisation d'une collectivité .....	11
● <b>Figure 5</b> : La stratégie de redynamisation de Mantes-la-Jolie.....	12
● <b>Figure 6</b> : Le plan de marchandisage, document stratégique et programmatique .....	13
● <b>Figure 7</b> : Plan marchand du Cœur de Ville, Ville de Mantes-la-Jolie.....	13
● <b>Figure 8</b> : L'apport d'une foncière aux politiques de redynamisation.....	14
● <b>Figure 9</b> : Les niveaux de travaux.....	20
● <b>Figure 10</b> : Typologie du niveau de travaux selon le profil du preneur.....	21
● <b>Figure 11</b> : La chaîne de valeur de l'aménagement.....	22
● <b>Figure 12</b> : Fonctionnement de la foncière Rez-de-Ville.....	22
● <b>Figure 13</b> : Exemple d'acquisition en indivision par la foncière de Normandie.....	23
● <b>Figure 14</b> : Exemple d'un démembrement de propriété.....	24
● <b>Figure 15</b> : Le bail à réhabilitation.....	24
● <b>Figure 16</b> : L'intégration concession-foncière à Saint-Brieuc .....	25
● <b>Figure 17</b> : L'accompagnement type proposé par les équipes de La Vie au Rez à leurs occupants .....	31

## Remerciements

**La Banque des Territoires remercie l'ensemble des représentants de foncières de redynamisation ayant accepté d'apporter leur retour d'expérience pour alimenter ce guide.**

Ce rapport a été rédigé à partir d'éléments produits par le cabinet Rez-Actifs, avec la contribution de :

- **Rafaël Devemy-Bardinet et Cécile Terrie** du cabinet Rez-Actifs
- **Magali Da Silva, Frédéric Gibert et Olivier Naar** de la Banque des Territoires



BANQUE des  
**TERRITOIRES**



**banquedesterritoires fr**



| @BanqueDesTerr