



Hub des Territoires

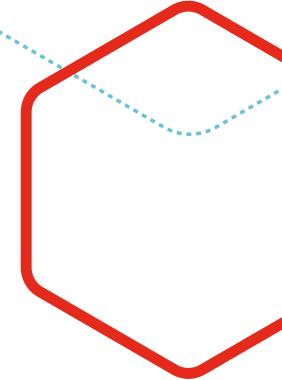
L'espace d'échanges et de développement
Banque des Territoires

Atelier des foncières de redynamisation N°18

2 décembre 2025

Introduction

Anne-Sophie Hainsselin
*Directrice projet Hub des Territoires
à la Banque des Territoires*



Les intervenants



Frédéric Gibert
Responsable du programme
Action Cœur de Ville et du plan
commerce
Banque des Territoires



Isabelle Bonnaud-Jouin
Directrice de l'Economie Mixte Locale
et du programme Agir pour le Logement
Etudiant (AGILE)
Banque des Territoires



Magali Da Silva
Experte Plan Commerce et Foncier
Banque des Territoires



Mathieu Pams
Responsable d'investissement
animation et partenariat
Banque des Territoires



Jacques Schombourger
Manager Commerce et Immobilier
SCET



Frédéric Bonnot
Directeur Général
Saint-Denis Commerces



Emmanuel Collin
Directeur de transition
AMENAO



Thaïs d'Audeville
Consultante
SCET

01

Introduction

Introduction : Le plan d'actions de la Banque des Territoires en faveur du Commerce



Isabelle Bonnaud-Jouin
Directrice de l'Economie Mixte Locale
et du programme Agir pour le Logement Etudiant
(AGiLE)
Banque des Territoires



Frédéric Gibert
Responsable du programme Action Cœur de Ville
et du plan commerce
Banque des Territoires

Agir pour redynamiser le commerce de proximité

Déclinaison opérationnelle des recommandations du rapport de la mission gouvernementale

- Une **mission confiée au printemps 2025** par les ministres chargés de la Ville et du Commerce pour dresser les enjeux de la redynamisation du commerce de proximité dans les centres-villes et en QPV à :
 - *Frédérique Macarez, Maire de Saint-Quentin (02)*
 - *Antoine Saintoyant, Directeur de la Banque des Territoires*
 - *Dominique SCHELCHER, PDG de Coopérative U*
- **30 recommandations** (dont 12 prioritaires) organisées en 5 axes :
 - *Lutter contre la concurrence déloyale*
 - *Lutter contre l'économie souterraine/blanchiment*
 - *Développer une stratégie commerciale claire et inclusive*
 - *Piloter le développement du commerce de proximité dans les QPV*
 - *Dynamiser les outils de transformation de l'immobilier commercial*
- Plusieurs **déclinaisons opérationnelles** :
 - *Plan gouvernemental Commerce (Etat/DGE)*
 - *Plan d'actions de la Banque des Territoires*
 - *Initiatives locales*

RAPPORT DE LA MISSION
SUR L'AVENIR DU COMMERCE DE PROXIMITÉ
dans les centres-villes et les quartiers prioritaires
de la politique de la Ville



RAPPORTEURS
Frédérique MACAREZ - Maire de Saint-Quentin (02)
Dominique SCHELCHER - PDG de Coopérative U
Antoine SAINTOYANT - Directeur de la Banque des territoires

OCTOBRE 2025

Le nouveau Plan gouvernemental Commerce

Trois axes d'action prioritaires et neuf mesures retenues

Axe 1 : Financer la revitalisation du commerce de centre-ville

- Mesure 1 : Soutien aux foncières de redynamisation
- Mesure 2 : Financement des managers de commerce
- Mesure 3 : Prolongement de l'axe commerce des programmes ACV, PVD et Villages d'avenir



Contribution directe BDT

Axe 2 : Accompagner les acteurs économiques

- Mesure 4 : Faire de l'intelligence artificielle l'allié des commerçants
- Mesure 5 : Faire de la taxe sur les friches commerciales un levier efficace
- Mesure 6 : Donner accès à toutes les solutions pour lutter contre la vacance commerciale
- Mesure 7 : Déployer la Charte Ville Commerçante à l'échelle nationale



Pilotage Etat

Axe 3 : Développer l'activité dans les territoires fragiles

- Mesure 8 : Soutenir la création d'entreprises dans les territoires fragiles
- Mesure 9 : Expérimentation Made in Local



Contribution directe BDT

Pilotage Etat

Le nouveau Plan gouvernemental Commerce

Des mesures complémentaires déjà engagées par l'Etat

Régularisation de la fast fashion :

- Multiplication par 3 des contrôles de la DGCCRF dès 2025 et mise en place d'une nouvelle doctrine de contrôle « 360° »
- Instauration d'une taxe de 2€ sur les colis inférieurs à 150€ à compter du 1^{er} janvier 2026 (PLF 2026)
- Renforcement de la sensibilisation des consommateurs
- Soutien auprès de l'UE d'instaurer une exemption de droits de douanes pour les petits colis transportés par les plateformes du e-commerce

Encadrement des loyers commerciaux :

Deux mesures phares portées par le Gouvernement dans le PJL Simplification de la vie économique:

- Consécration d'un droit à la mensualisation des baux commerciaux
- Plafonnement du dépôt de garantie à 3 mois de loyer

Objectifs:

- Limiter les sorties importantes de trésorerie liées à la location d'un local
- Transfert de trésorerie des preneurs aux bailleurs de 2 md€



Une contribution qui s'inscrit plus largement dans l'offre de la Banque des Territoires en faveur de la redynamisation du commerce dans les territoires

STRATEGIE

- Accompagner l'émergence et la déclinaison de politiques de redynamisation commerciale
- Faciliter le passage de l'idée au projet (ingénierie & financement)
- Appui à la création d'observatoires

IMMOBILIER COMMERCIAL

- Poursuivre le déploiement des foncières de redynamisation (maillage territorial)
- Aider à la consolidation des opérations (commercialisation, ingénierie opérationnelle)

GOUVERNANCE/ ANIMATION COMMERCIALE

- Soutien aux managers de commerce (financement, formation/certification)
- Formation des élus aux mutations du commerce

ENTREPRENEURIAT

- Programmes « Entreprendre au cœur des Territoires » et « Entrepreneuriat Quartiers 2030 » en partenariat avec Bpifrance

ECOSYSTEME

- Participer aux instances de réflexion nationales
- Partenariats (convention CCI France)
- Publications thématiques
- Evénements

Une contribution qui s'inscrit plus largement dans l'offre de la Banque des Territoires en faveur de la redynamisation du commerce dans les territoires

350 M€
mobilisés sur
la période
2026-2028

Dont :

- **20 M€** en faveur du soutien aux stratégies territoriales
- **150 M€** en faveur de la transformation de l'immobilier commercial
- **20 M€** en faveur de la gouvernance/animation commerciale
- **120 M€** en faveur de l'entrepreneuriat dans les territoires fragiles

Focus « Stratégie »

Accompagner les territoires dans le passage de l'idée au projet

Elaborer/mettre à jour les stratégies commerciales locales

Mobilisation de crédits d'ingénierie, notamment à destination des bénéficiaires des programmes



Action disponible

Créer des observatoires locaux des loyers commerciaux

Appui en ingénierie pour la création et le fonctionnement (durant 3 ans) d'observatoires locaux couvrant l'ensemble des polarités commerciales d'un territoire



Action à déployer
à partir de janvier 2026

Expérimenter un mécanisme de régulation des loyers commerciaux

Lancement d'une expérimentation auprès de 10 collectivités, en articulation avec la création d'un observatoire



Action à déployer
à partir de janvier 2026

Elaborer un mécanisme de changement de destination de locaux commerciaux obsolètes (activités résidentielles et économiques)

Déploiement de crédits d'ingénierie pour l'élaboration du dispositif + lancement de plusieurs expérimentations (ACV, PVD, QPV)



Action à déployer
à partir de janvier 2026

Focus « Immobilier commercial »

Accompagner la transformation des socles actifs dans les territoires

Soutenir le déploiement des foncières de redynamisation

- Augmentation de l'objectif d'investissement de 100 M€ sur 2026-2030 pour consolider la vingtaine de projets de foncières en vivier/pré-vivier
- Mobilisation de crédits d'ingénierie pour accompagner la création de foncières et le déploiement de leurs opérations



Action disponible

Assurer le déploiement opérationnel de la foncière QPV créée avec l'ANRU

Appui à la création d'un nouvel outil de portage d'opérations de transformation des centres commerciaux en QPV (ingénierie de projet/investissement).



Action à déployer

Focus « Gouvernance »

Outiller les territoires et soutenir les managers de commerce

Co-financement de postes de managers de commerce :

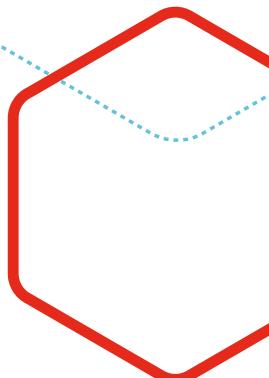
20K€ pendant 2 ans (50% maximum du coût salarial)

Dans tous les territoires justifiant d'une stratégie de redynamisation

Pour intervenir sur toutes les polarités commerciales (yc. QPV, le cas échéant)



A déployer à partir de janvier 2026



Déploiement de chefs de projet « Investissement et déploiement économique » dans les contrats de villes :

Co-financement de 30 postes sur 3 ans, à hauteur de 32K€ par an.



A déployer

Une offre de formation/certification pour accompagner la montée en compétence des managers de commerce :

Deux séminaires de formation résidentiel dispensés en avril et octobre 2026

Une certification professionnelle « Développeur territorial Commerce »



Action en cours

Une formation sur les mutations du commerce à destination des élus:

Sensibiliser les élus à l'appréhension des grandes tendances du commerce et du commerce en ville et aux outils mobilisables pour décliner leurs stratégies.

Formation déclinée à l'échelle régionale



A déployer à partir de septembre 2026

Focus « Entrepreneuriat »

Deux programmes pour développer l'activité dans les territoires fragiles

Entreprendre au cœur des Territoires

Action à déployer

- Intégralement financé à hauteur de **20M€**
- Accompagner à la création et reprise d'entreprise 30 000 bénéficiaires implantés dans des territoires **ACV, PVD, ruralité et montagne.**
- Plusieurs **actions visées** :
 - *La détection, l'information et l'orientation des entrepreneurs*
 - *La création d'entreprise*
 - *La reprise et la transmission des entreprises*
 - *L'assistance à la recherche de financements pour les entrepreneurs*
- Une subvention entre **50% et 70% du coût global des projets** pendant **3 ans**.
- Lancement de l'appel à projet en **décembre 2025** en vue d'un démarrage du programme à l'**été 2026**



Entrepreneuriat Quartiers 2030

Action en cours

- Financé à hauteur de **100M€** aux côtés de l'Etat
- Soutenir 50 000 personnes issues ou implantées dans les **QPV** vers la création, la reprise d'entreprise ou le démarrage de leur activité économique.
- Plusieurs **actions visées** :
 - *Développer la culture de l'entrepreneuriat dans les quartiers (bus)*
 - *Faciliter l'accès aux solutions existantes (Cités Lab, Carrefour de l'Entrepreneuriat)*
 - *Appui au financement (prêt bonifié)*
 - *Soutenir l'entrepreneuriat féminin*
- Sélection et démarrage des projets en **septembre 2024** pour un accompagnement sur **4 ans**.

Focus « Ecosystème »

Interagir avec les partenaires pour accompagner la transformation du commerce

Promouvoir un plan de formation à l'IA et au numérique :

Aide à l'élaboration et au déploiement des formations (objectif de 3 formations/an).

Action relevant du partenariat CCI France 2026-2028



A déployer à partir de 2026

Participation aux instances de réflexion de l'Etat :

Renforcement de l'axe Commerce dans les programmes nationaux (ACV, PVD, rural, montagne)

Participation de la Banque des Territoires au Conseil national du Commerce



Action en cours

Accompagner les bailleurs sociaux dans une meilleure gestion des locaux commerciaux :

- Accompagnement en ingénierie des bailleurs sociaux pour la création de structures de gestion de leurs locaux économiques/commerciaux
- Appui à la création d'un observatoire national des locaux économiques/commerciaux des bailleurs sociaux



A déployer à partir de 2026

Pour aller plus loin...

Contacts

DRT/DAT/Equipe Plan Commerce



Frédéric GIBERT

Responsable du Programme ACV et Plan Commerce

Frederic.gibert@caissedesdepots.fr



Magali DA SILVA

Expertise Commerce & Foncières

Magali.da-silva@caissedesdepots.fr

Questions Réponses

02

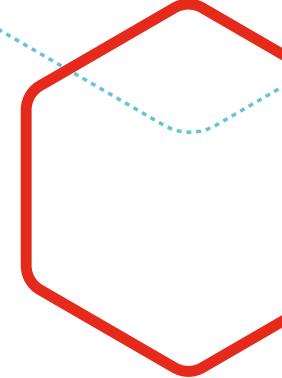
Table ronde : retours d'expérience

Animation



Mathieu Pams

Responsable d'investissement
animation et partenariat
Banque des Territoires



Les intervenants



Magali Da Silva
Experte Plan Commerce et Foncières
Banque des Territoires



Frédéric Bonnot
Directeur Général
Saint-Denis Commerces



Jacques Schombourger
Manager Commerce et
Immobilier
SCET



Emmanuel Collin
Directeur de transition
AMENAO

Ingénierie des foncières et accompagnement de la Banque des Territoires



Magali Da Silva
Experte Plan Commerce et Foncières
Banque des Territoires

Le programme « 100 foncières »

Une offre pour soutenir la création et le déploiement des foncières de redynamisation

Accompagner les projets de création de foncières de redynamisation :

Conseil et Ingénierie:

- Co-financement à hauteur de 50 % des études d'opportunités et de faisabilité portées par les collectivités (financement intégral possible pour les territoires ACV et PVD).
- Co-financement à hauteur de 50% des plans à moyen terme des Sem existantes souhaitant développer une activité de foncière de redynamisation territoriale.

Investissements et Financements:

- Participation minoritaire au capital de la société en fonds propres et quasi-fonds propres
- Offres bancaires (trésorerie, prêts court et moyen terme jusqu'à 15 ans)
- Prêts de long terme pour les opérations en géographie prioritaire (QPV, ORT des communes ACV ou PVD).
- Consignations

Soutenir le déploiement de l'activité des structures créées :

Conseil et Ingénierie:

- Co-financement, dans la limite de 80 %, des études nécessaires à la consolidation des opérations inscrites au plan d'affaires des foncières de redynamisation créées
- Missions d'appui pour aider au démarrage/déploiement de l'activité des foncières

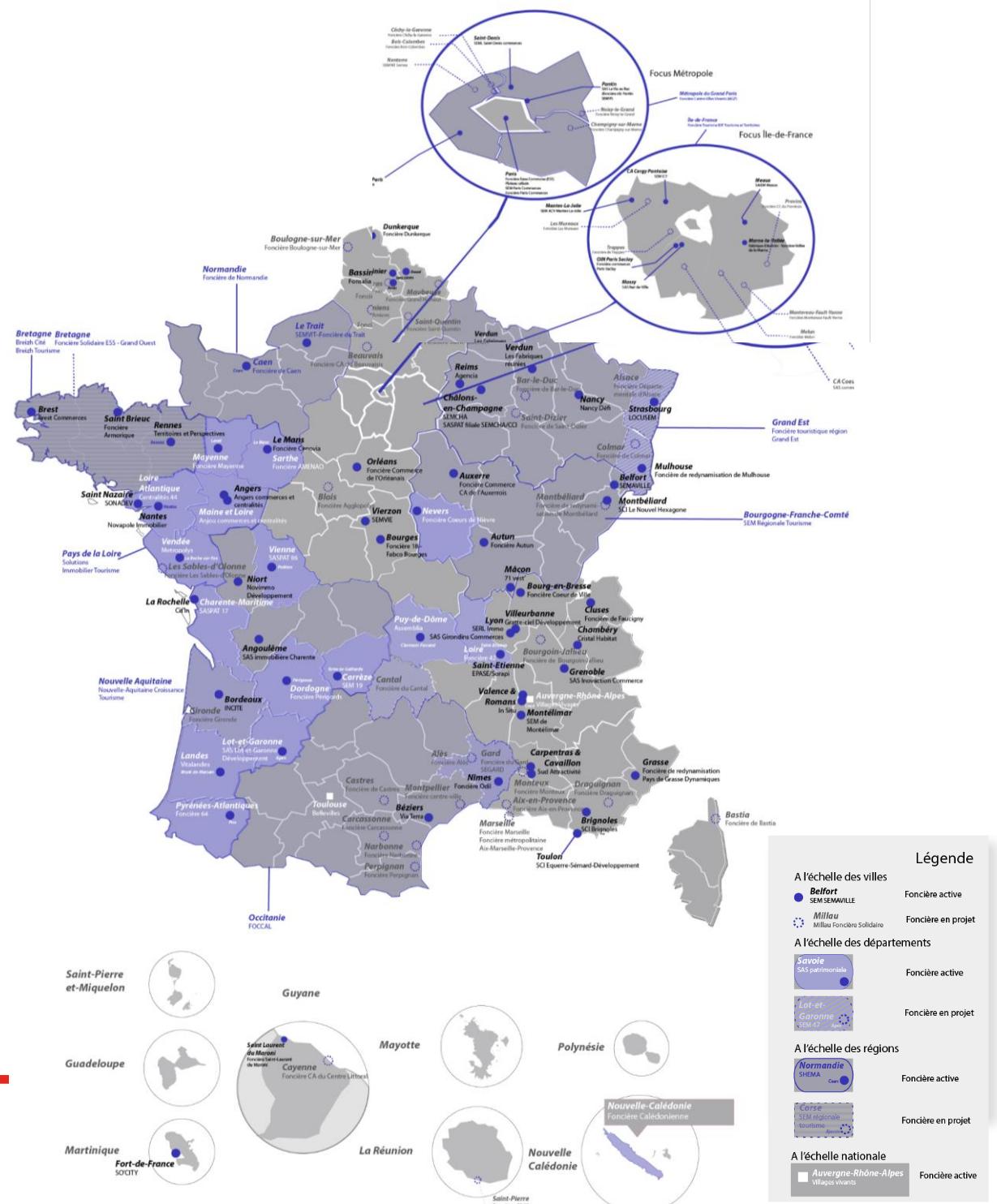
Investissements et Financements:

- Augmentation de capital
- Services bancaires

Programme 100 Foncières

Avancement au 3^{ème} trimestre 2025

- **93 foncières** dont la Banque des Territoires est actionnaire
- **Plus de 50% de leur activité** concernent des territoires couverts par des programmes nationaux : ACV (18%), PVD (6%), QPV (27%)
- **2 808 commerces et locaux d'activités** répertoriés dans les plans d'affaires des foncières en activité
- **1314 commerces et locaux d'activités déjà livrés** :
 - 905 locaux restructurés
 - 403 locaux créés
 - 6 locaux cédés
- Soit **275 111 de m²** restructurés ou créés correspondant à environ 47% d'avancement du plan d'affaires
- **423 communes** concernées par l'intervention d'une foncière
 - Dont 80 communes ACV
 - Dont 112 communes PVD
 - Dont 40 communes au titre d'opérations en QPV
 - Dont 175 communes rurales



Offre d'ingénierie opérationnelle Foncières

Après une première phase de structuration, un nouvel enjeu d'accélération

Pour qui ?

- **Foncières de redynamisation en activité** : Co-financement dans la limite de **80%** des études préalables à la réalisation d'une opération
- **Collectivités de moins de 20.000 habitants** : Prise en charge à **100%** des études préalables à une opération portée par une foncière

Quoi ?



Etudes techniques bâimentaires
Etudes de marché
Etudes de potentiel de transformation d'un bâtiment
(études capacitives, esquisses...)
Missions d'AMO pour la préparation d'un dossier FRLA
Expertises de valeur immobilière



Coûts de conduite d'opération par le maître d'ouvrage ou la MOA déléguée
Missions de maîtrise d'oeuvre au-delà du stade Esquisse
Missions réglementaires : contrôle technique, SPS...
Missions achevées

Comment ?

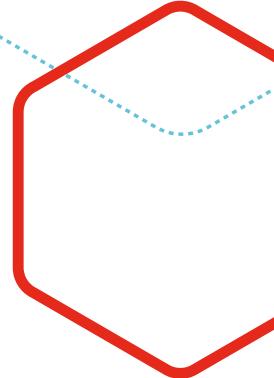
Sollicitation à formuler à votre interlocuteur de la Direction régionale de la Banque des Territoires sur la base:

- d'un bref descriptif de la mission et de l'opération visée (finalité, calendrier, localisation)
- du devis émis par le prestataire qui réalisera la mission

Ingénierie des foncières : le regard de la SCET



Jacques Schombourger
Manager Commerce et
Immobilier
SCET



La création d'une foncière: 3 grandes séquences

1

PHASE 1 : Etude
d'opportunité



APPUI À LA CRÉATION
D'UNE FONCIÈRE DE
REVITALISATION

PHASE ÉTUDE D'OPPORTUNITÉ



La création d'une foncière: 3 grandes séquences

1

PHASE 1 : Etude d'opportunité

- Expliquer le fonctionnement d'une foncière
- Comprendre les difficultés du centre-ville
- Évaluer le potentiel, les points d'appui et les freins éventuels



01

Données de cadrage sur la dynamique commerciale du centre-ville et ses clientèles

La création d'une foncière: 3 grandes séquences

1

PHASE 1 : Etude d'opportunité

- Identifier les différents actifs possibles
- Visite de site
- Apporter des éléments de marché



02

Quantification du potentiel marchand du centre-ville, étude du marché de l'immobilier commercial et sélection d'actifs cibles

La création d'une foncière: 3 grandes séquences

1

**PHASE 1 : Etude
d'opportunité**

- Proposer une stratégie d'intervention
- Evaluer les ordres de grandeur en termes d'investissement
- Conclure si la foncière est bien l'outil qui fait sens



03

Objectifs, stratégie et modalités d'intervention de la foncière

La création d'une foncière: 3 grandes séquences

- Développer des scenarios
- Etablir un plan d'affaire prévisionnel

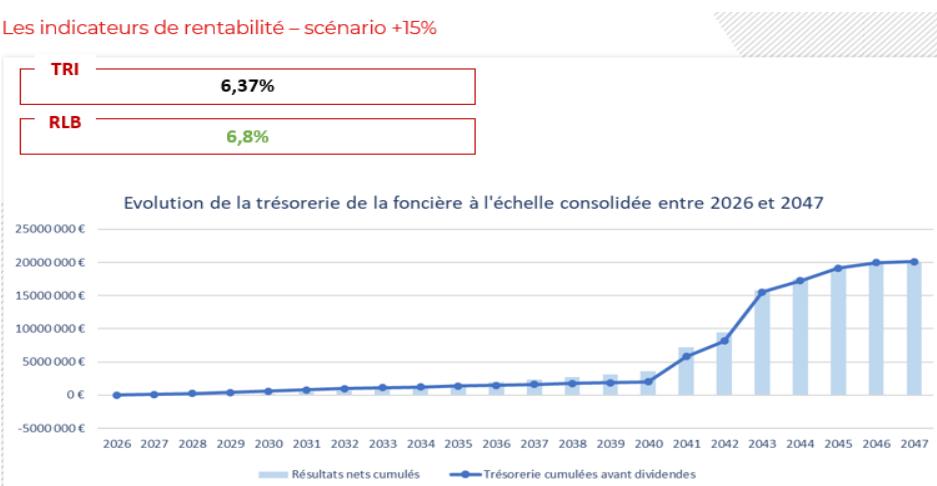
2

PHASE 2 : Etude de faisabilité

Les indicateurs de rentabilité – scénario +15%

TRI	6,37%
RLB	6,8%

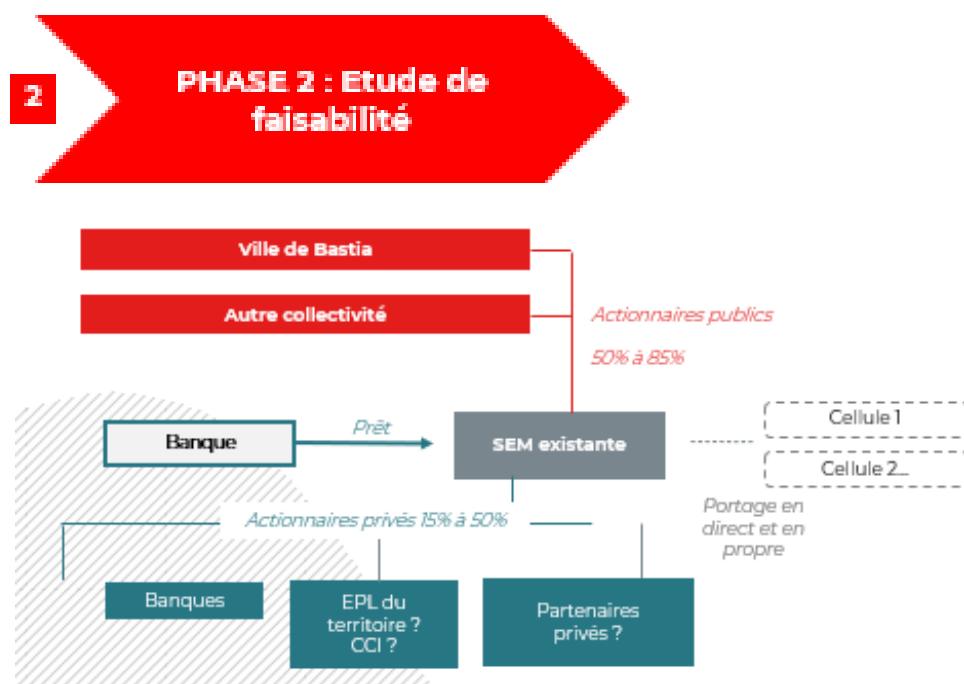
Evolution de la trésorerie de la foncière à l'échelle consolidée entre 2026 et 2047



01 | Faisabilité et montage envisageable

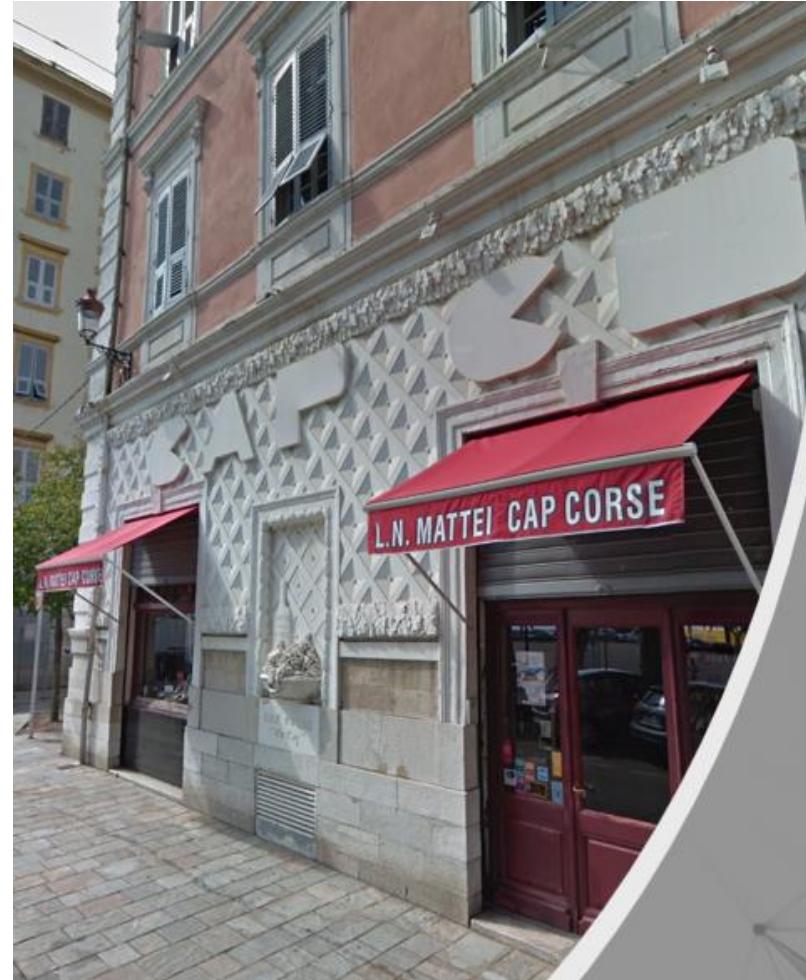
La création d'une foncière: 3 grandes séquences

- Conclusion sur la faisabilité
- Feuille de route



La création d'une foncière: 3 grandes séquences

- Confirmer le niveau de capitalisation, la répartition du capital entre les actionnaires et les modalités de libération
- Définir les statuts et la gouvernance
- Engager la création effective de la foncière



Ingénierie des foncières : le retour d'expériences de la SEM Saint-Denis Commerce

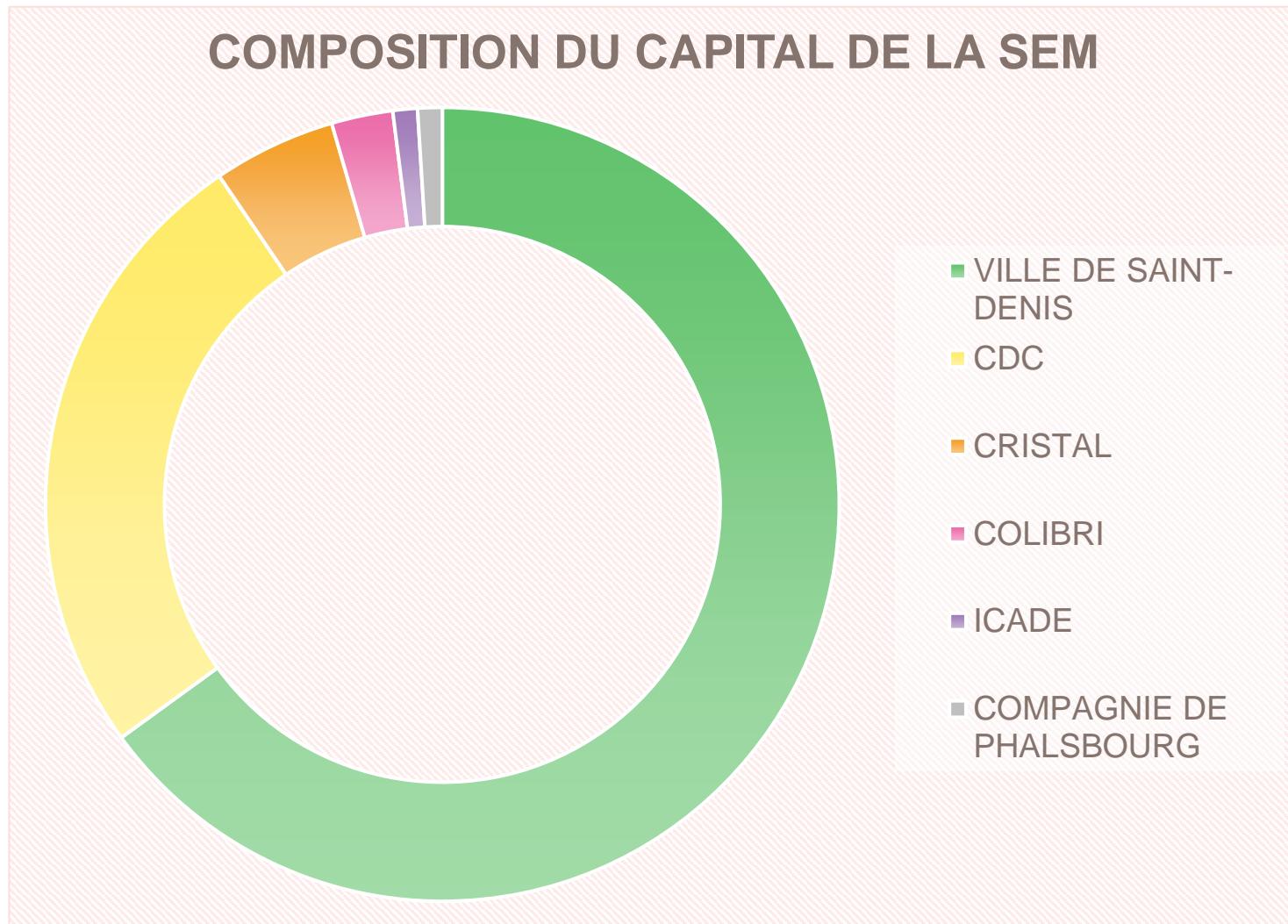


Frédéric Bonnot
Directeur Général
Saint-Denis Commerces

SAINT-DENIS COMMERCES

FONCIÈREMENT AMBITIEUSE

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT



Un capital de 5 Millions d'Euros

- 65% Ville de Saint-Denis
- 25,5 % Caisse des Dépôts & Consignations
- 5 % Cristal (investisseur privé)
- 2,5 % Colibri (investisseur privé)
- 1 % Icade
- 1 % Compagnie de Phalsbourg

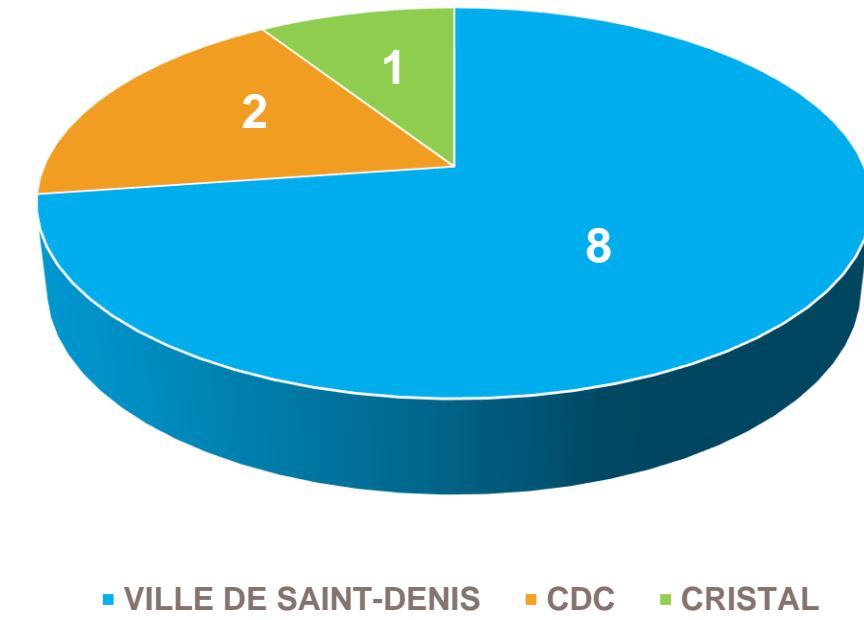
- **Création en septembre 2019**
- Ouverture du capital à la Ville de Pierrefitte-Sur-Seine en 2024 (projet de commune nouvelle)
- Etudes en cours pour l'extension du périmètre d'intervention et de missions de la SEM avec une perspective de recapitalisation (2025/2026)



Le Comité d'engagement

- Étudie les projets d'acquisition/cession d'actifs
- Fournit un avis motivé sur les projets de budgets et les projets d'arrêté des comptes annuels de la SEM
- Examine la structure de la dette locative et pré-valide les aides aux commerçants

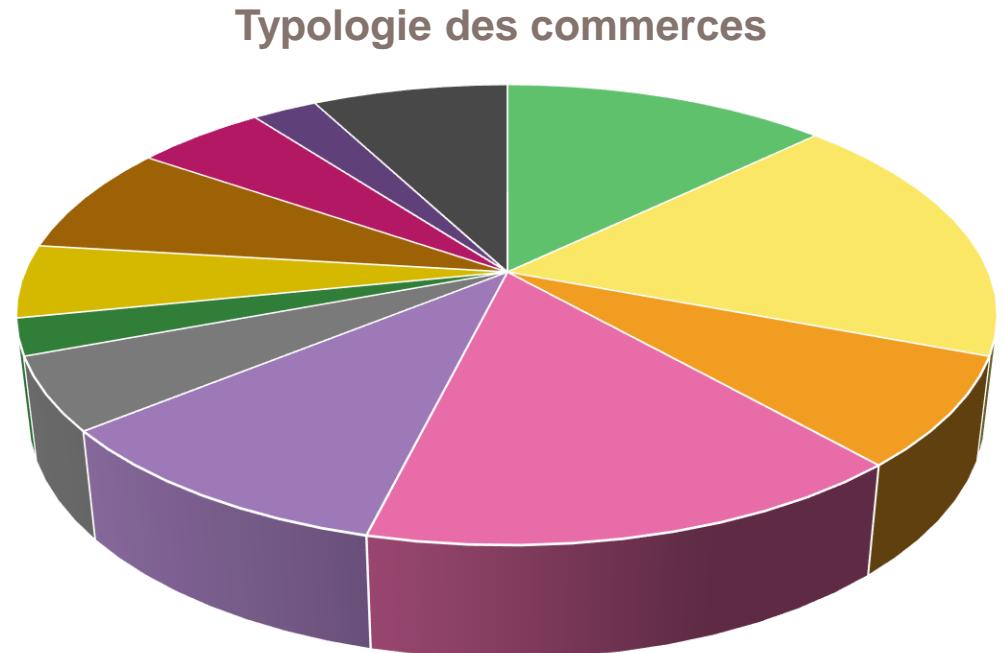
COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



- Conseil d'administration de 11 membres
- 8 élus de la Ville de Saint-Denis
- 2 représentants de la CDC
- 1 représentant de Cristal

Le Président du conseil d'administration est Mathieu HANOTIN, maire de Saint-Denis et président de l'EPT Plaine Commune

LE PORTEFEUILLE D'ACTIFS AU 30 SEPTEMBRE 2025



- habillement
- métiers de bouche
- magasin
- restaurant
- services à la personne
- bar
- entrepôt
- caviste
- beauté - esthétique
- alimentation générale
- salon de thé - glacier
- local en travaux

habillement	5
métiers de bouche	7
magasin	3
restaurant	6
services à la personne	4
bar	2
entrepôt	1
caviste	2
beauté - esthétique	3
alimentation générale	2
salon de thé - glacier	1
<i>local en travaux</i>	3
<i>local vacant</i>	1
TOTAL	40

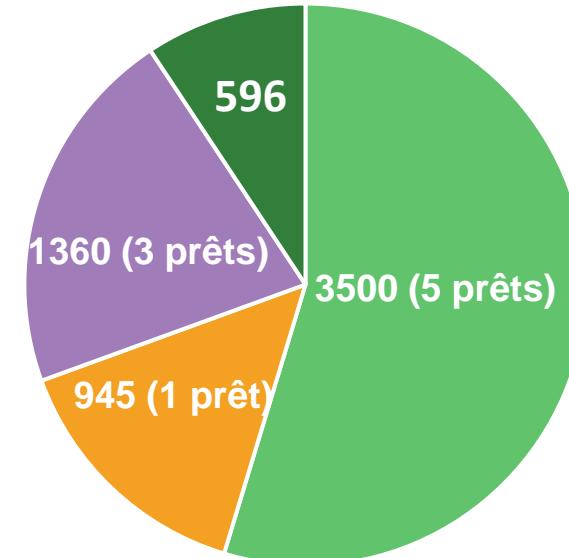
- 5.000 m² de locaux
- Surface moyenne : 125 m²
- Objectif à 2032 : 65 locaux
- Superficie totale projetée : 8.000 m²
- Loyer annuel moyen HT/HC : 216 €/m²

MODELE ECONOMIQUE

MODALITES DE FINANCEMENT DES ACQUISITIONS

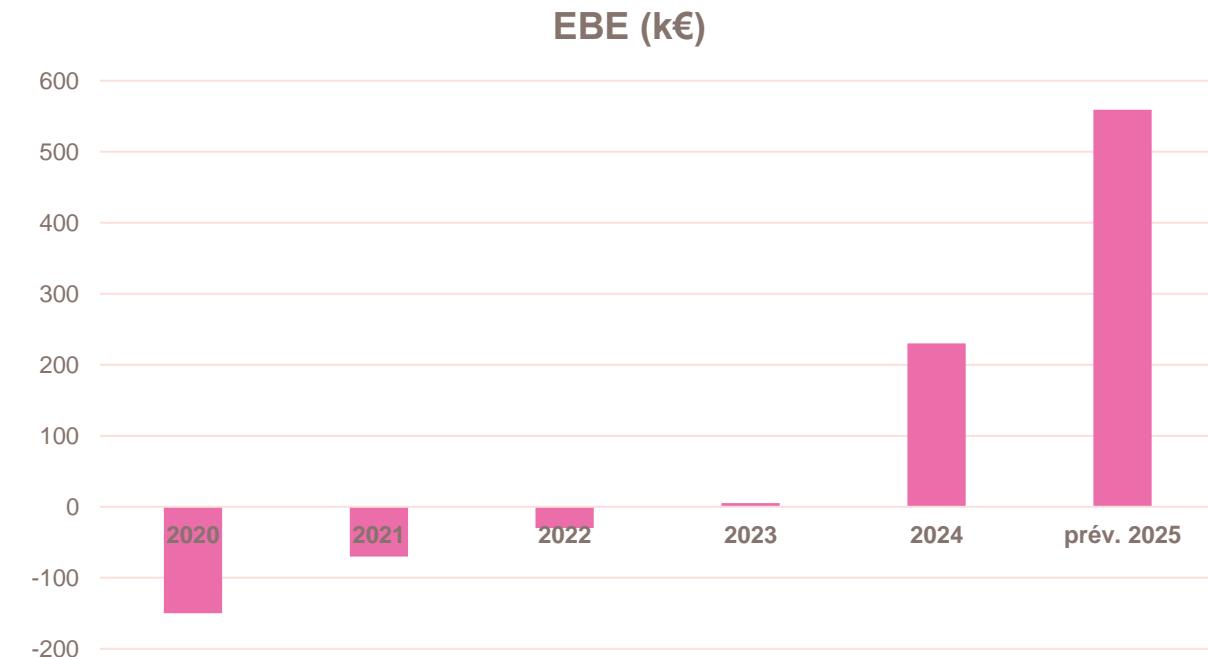
- 30% en fonds propres et 70% par recours à l'emprunt
- Subventions de l'ANRU, de l'ANCT (FRLA) et de la Région Île de France
- Garantie d'emprunt à 50% pour tous les prêts, apportée par la ville de Saint-Denis

STRUCTURE DES EMPRUNTS (k€)



- Prêts de renouvellement urbain BDT
- Prêt CDC
- Prêts La Banque Postale
- PRÊT VERT LA BANQUE POSTALE

RESULTATS FINANCIERS SUR 5 ANS



LES FACTEURS CLE DE REUSSITE

- **Une forme juridique (SA à conseil d'administration) qui garantit une réactivité** et des circuits de décision rapides en matière d'investissements, deux conditions nécessaires dans un marché très mouvant,
- **Un outil au service du projet municipal**, qui donne au Maire les moyens d'assumer réellement sa « compétence Commerce » et d'activer un levier supplémentaire en matière de rénovation urbaine dans les opérations NPNRU et PNRQAD
- **Un délai d'intervention relativement court en matière d'action publique** (9 mois en moyenne entre l'achat de la cellule commerciale et l'ouverture du commerce), synonyme de visibilité forte pour la population et de réhabilitation de l'efficacité de l'action publique,
- **Un portage politique fort et indispensable (le maire est le président de la SEM)**
- **Une capitalisation importante (5 M€)**
- **Un modèle économique** assis sur des acquisitions faites en cohérence avec le plan de marchandisage, sur un secteur bien défini pour éviter le saupoudrage.
- **L'inscription dans une démarche globale** : la foncière n'est pas une simple structure de portage, elle s'inscrit dans une stratégie plus globale de requalification de l'offre commerciale, ce qui fait d'elle un acteur économique bien identifié
- **La connaissance du terrain et la mise en réseau des structures municipales et territoriales**: la bonne connaissance des acteurs locaux et la collaboration quotidienne avec la direction du Commerce de la Ville de Saint-Denis permet de repérer les porteurs de projets. Des contacts réguliers avec les enseignes nationales visent des projets de plus long terme

LES DIFFICULTES RENCONTREES

- **L'impact post Covid** : la crise sanitaire a retardé les acquisitions et a donc perturbé le plan d'affaires initial. Elle a aussi retardé les opérations NPNRU et PNRQAD
- **L'évolution des prix de l'immobilier commercial, extrêmement volatil** : l'inflation et le renchérissement des matériaux (guerre en Ukraine) ont considérablement remis en cause les bilans promoteurs, rendant difficile la tenue des prix de sortie pour la plupart définis en 2018/2019
- **La dureté foncière dans le parc privé**, car les propriétaires de murs commerciaux sont peu enclins à vendre des biens amortis depuis longtemps et générateurs de revenus locatifs conséquents (RLB à deux chiffres)
- **L'estimation des frais annexes** (travaux/remembrement de cellules) est parfois complexe car très dépendante de la nature du bâti,
- **Les stéréotypes** territoriaux, même s'ils s'estompent, sont parfois synonymes de frilosité de la part des porteurs de projets potentiels, notamment les grandes enseignes nationales. Un travail de marketing territorial est donc nécessaire pour faire évoluer les mentalités et estomper les préjugés.

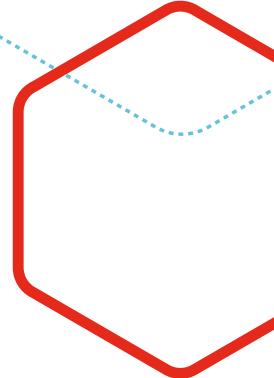
LES PERSPECTIVES 2026-2030

- Après 5 années d'existence, des ajustements stratégiques et financiers sont souhaités par les actionnaires,
- Nécessité de prendre en compte les impacts post JOP, le périmètre de la commune nouvelle, l'élargissement des périmètres géographiques d'intervention,
- La dureté foncière sur les murs incite à une réflexion plus poussée en matière d'intervention sur les baux commerciaux,
- La réflexion sur les évolutions juridiques possibles (SPL adossée à la SEM ?) est en cours,
- Une SPL permettrait de porter des missions d'AMO au bénéfice des collectivités actionnaires et de leurs services ou directions Commerce,
- L'ensemble de ces sujets seront consolidés dans un plan de moyen terme à 5 ans, en cours d'élaboration,
- Un conseil d'administration décisionnel sur l'ensemble de ces sujets se réunira à la fin décembre 2025

Ingénierie des foncières : le retour d'expérience d'AMENAO



Emmanuel Collin
Directeur de transition
AMENAO



**SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT
TERRITORIAL DE LA SARTHE**

www.amenao.fr

AMENAO
SARTHE

Foncière
AMENAO
SARTHE
Découvrir

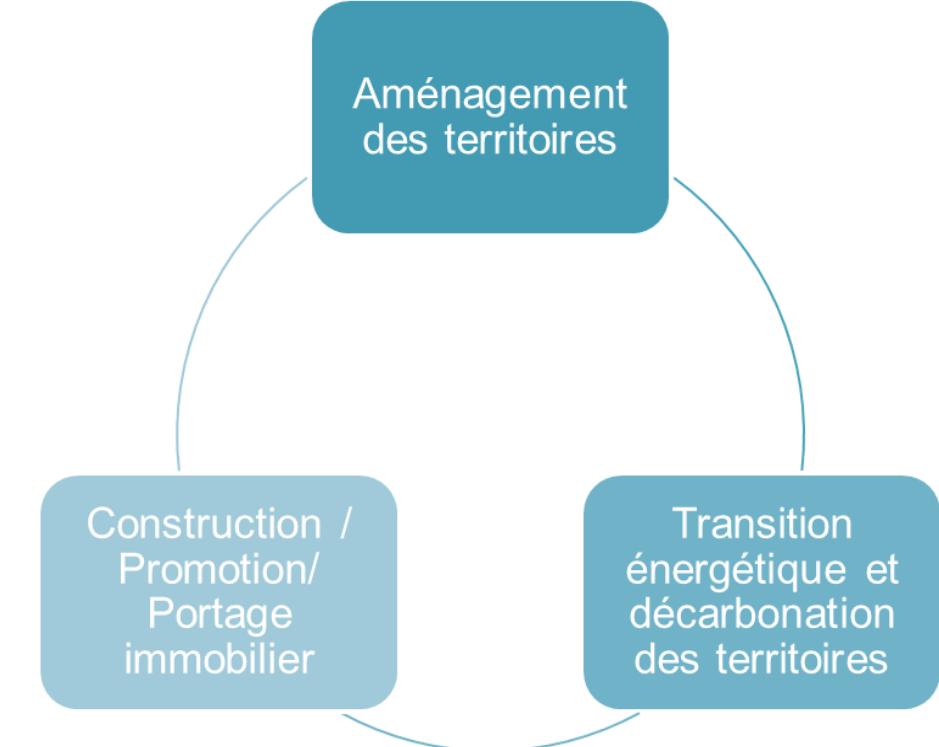


**AMENAO, Société d'Economie Mixte locale
d'aménagement au service des territoires depuis 60 ans
(ex SECOS)**

- De l'aménagement à l'immobilier (construction/promotion/investissement)
- Nouvelle activité transversale autour de la transition énergétique (rénovation énergétique des bâtiments et production d'énergie renouvelable)

De l'idée au projet ✓ , du projet à l'opération

Des études au portage investisseur, en passant par l'AMO, la MOD, la concession et la promotion



→ 2023-2024: Création d'une foncière de redynamisation, filiale d'AMENAO



→ Premier exercice en cours (mai 2024-décembre 2025)
2 conventions de prestations de services avec AMENAO SEM: convention de gestion de la société et convention de développement du portefeuille

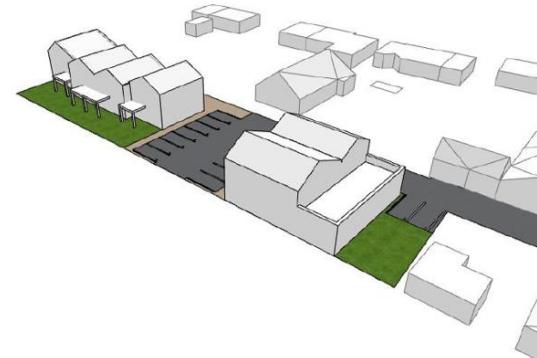
AVANCEMENT

- Sur une trentaine de sollicitations:
 - 18 dossiers vivants ont fait l'objet d'une analyse approfondie de leur faisabilité.
 - 9 d'entre eux ont d'ores et déjà fait l'objet d'un examen en comité technique en étroite relation avec les collectivités concernées : 3 maisons médicales ou paramédicales, 1 micro-crèche, 1 restaurant, 4 autres commerces et services. 2 de ces projets intègrent des logements.
 - 4 dossiers ont fait l'objet d'une étude urbaine préalable à l'échelle de l'îlot (prestation payante de la SEM pour le compte de la collectivité)



→ 2 dossiers en phase d'engagement pour un total de 1 050 000 € HT d'investissement pour la foncière:

- Projet intergénérationnel à Spay (2800 habitants)
Micro-crèche de 200 m² et 10 logements pour seniors et primo accédants (VEFA par AMENAO promoteur) – construction neuve
- Maison médicale et paramédicale à la Bazoge (3850 habitants)
7 cabinets sur 200 m² (CPI avec AMENAO promoteur) – réhabilitation extension



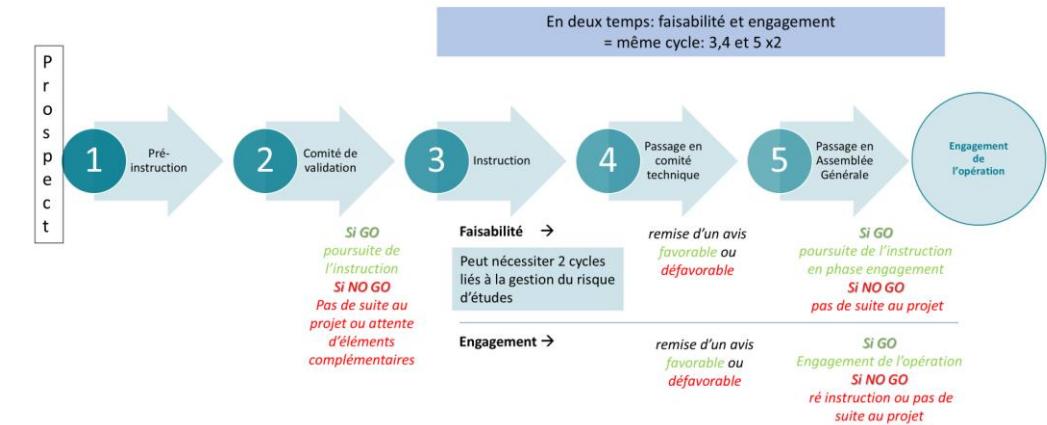
LES PREMIERS ENSEIGNEMENTS

- Problématiques, difficultés, obstacles rencontrés
- Le développement nécessaire de la posture d'investisseur chez les chargés d'opérations
 - Un travail de pédagogie très important à mener en direction des collectivités, élus et techniciens.
 - Ingénierie de projet spécifique (artisanat d'art versus industrie – reproductibilité limitée, très peu de données d'entrée techniques et commerciales, dictature des surfaces,...)
 - Problématique des logements aux étages (contraintes fonctionnelles – portage)
 - Allocation du risque promoteur/investisseur: risque « résiduel » des études opérationnelles.
Qui?
 - Requalification de montage dans le cas d'une implication forte de la collectivité

→ Les moyens mis en place pour améliorer notre dispositif

- Organisation des compétences internes (chargés d'opérations/RAF)
- Introduction d'une phase de pré instruction permettant un premier tri
- Accompagnement boost = sur la base du premier retour d'expériences, approfondissement des compétences investisseurs (en particulier via les outils de simulation), se donner un cadre plus structuré.
- Études techniques pré opérationnelles sous-traitées avec cofinancement de la BDT (économie du bâtiment et études de marchés)
- SARTerritoires, chaîne de l'aménagement départementale et lien avec les services de l'Etat et la BDT (ACV, PVD, villages d'avenir,...)

Processus d'instruction



→ Autres pistes d'amélioration

- Boost: A suivre approche commerciale = travailler sur la demande (en particulier recherche de partenariats avec les agences immobilières, chambres consulaires,...)
- Réflexion à mener entre partenaires locaux sur les usages alternatifs des RDC actifs et des étages (hébergement/logement spécifique) → expérimentations « produits »

Conclusion

L'activité d'une foncière de redynamisation cumule sans doute la totalité des difficultés rencontrées dans nos métiers:

- territoires sous dotés en moyens,
- petits objets compliqués
- modèles économiques tendus
- peu ou pas de prospect locataire
- pression politique

→ Exigence d'autant plus forte en termes d'ingénierie permettant de « faire le tri » et de réunir rapidement les conditions de réussite des projets sélectionnés

→ Qui dit modèle tendu dit nécessité d'une plus grande efficacité en amont pour ne pas partir sur des chimères.

Bonus = capacité à dire non.



Petit détournement: C'est impossible mais nous allons tenter de le faire

Version originale: « *Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors, ils l'ont fait !* » Mark Twain

Questions Réponses

03

Conclusion

Conclusion



Isabelle Bonnaud-Jouin
Directrice de l'Economie Mixte Locale
et du programme Agir pour le Logement Etudiant
(AGiLE)
Banque des Territoires



Thaïs d'Audeville
Consultante
SCET

Votre avis nous intéresse ! 1^{er} Questionnaire de satisfaction



[Réseau national des foncières de redynamisation - Votre avis nous intéresse ! – Remplir le formulaire](#)

Qu'est-ce que c'est ? Un questionnaire court (moins de 10 questions, majoritairement des QCM) qui dure moins 5 minutes !

Sur quoi ça porte ? L'objectif est de recueillir vos avis sur les ateliers menés jusqu'ici et sur vos envies et besoins pour les prochains ateliers.

Comment y répondre ? En ligne, de manière anonyme. Lien dans le chat.

Réseau national des foncières de redynamisation - Votre avis nous intéresse !



Réseau national des foncières de redynamisation - Votre avis nous intéresse !

Le réseau national des foncières de redynamisation fête ces 4 ans. Depuis sa création, 18 ateliers ont été organisés. En parallèle, une quinzaine de notes ainsi que 15 retours d'expériences ont été publiés. Afin de poursuivre cette dynamique et pour proposer du contenu adapté à vos attentes, nous avons souhaité réaccueillir votre avis.

Lorsque vous soumettez ce formulaire, il ne collecte pas automatiquement vos détails, tels que le nom et l'adresse e-mail, sauf si vous le fournissez vous-même.

Pour commencer, quel est votre retour sur les ateliers du réseau ?

1. Le réseau national des foncières de redynamisation existe maintenant depuis 4 ans, **pensez-vous utile de le faire durer ?**

Oui, dans le format actuel

Agenda



Mercredi 10 décembre 2025

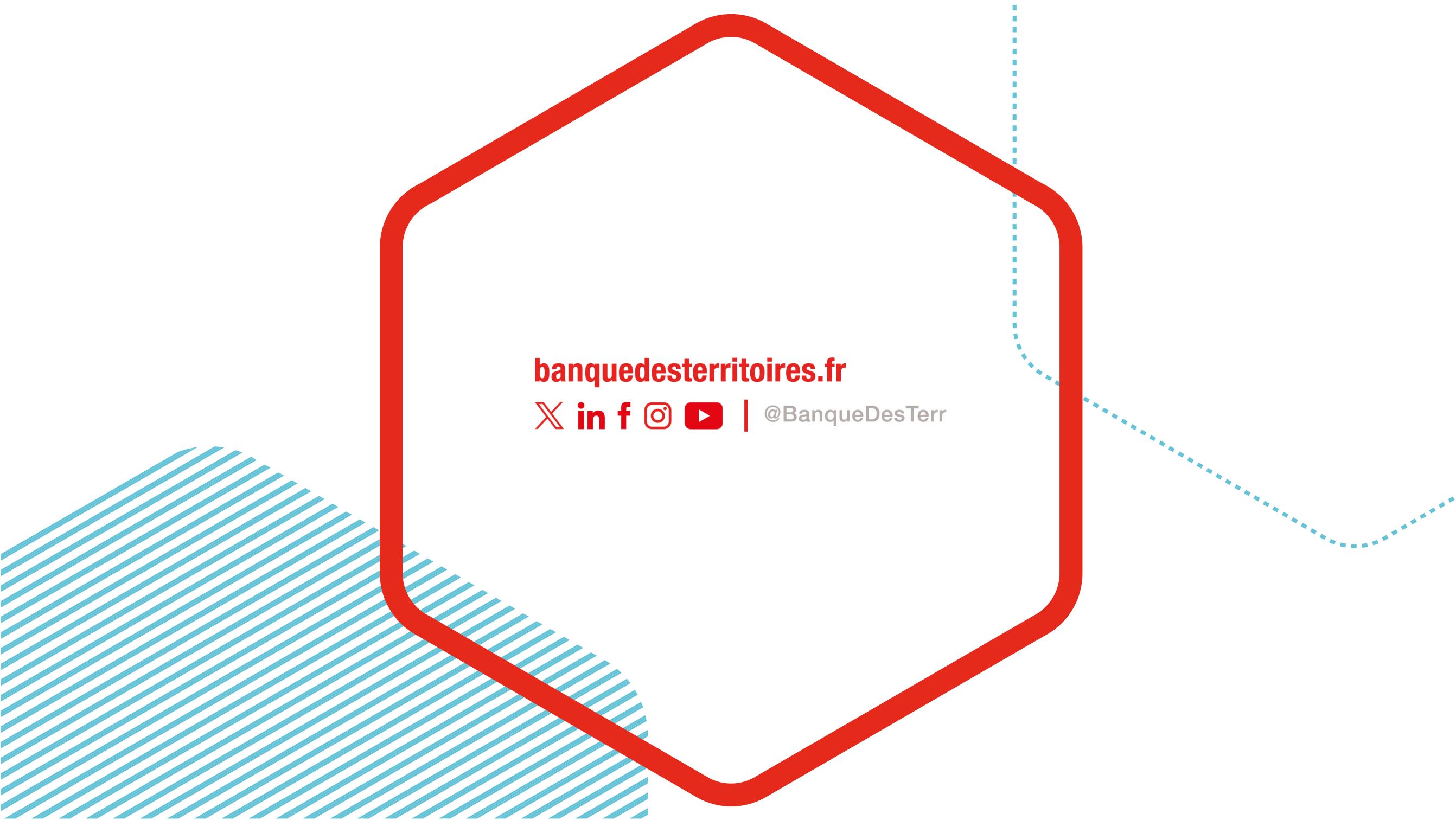
2^e Rencontre du Réseau des Epl d'énergies renouvelables

FedEpl – 14, rue de la Tombe-Issoire - 75014 Paris

Qu'avez-vous pensé de l'événement ?

Scannez le QR code pour accéder au questionnaire de satisfaction !





banquedesterritoires.fr

X in f © | @BanqueDesTerr