

Foncière de redynamisation **LOCUSEM**

Ville et Eurométropole de
Strasbourg

Identité de la société

- **LOCUSEM** (SAEML)
- **Lieu** : Strasbourg (287 228 habitants en 2019-INSEE)
Eurométropole de Strasbourg : 500 510 habitants
- **Territoire d'intervention** : QPV et centres-villes de la 1^{ère} et 2^{ème} couronne de l'Eurométropole de Strasbourg
- **Objet social et activités** : développement économique et commercial dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville
- **Date de création** : décembre 2010 (anciennement SAIEM CUS)
- **Effectifs de la structure** : 3 salariés (Directeur Général, une Responsable de gestion locative et patrimoniale, une alternante en gestion immobilière) + prestataires externes selon les besoins de l'activité.
- **Actionnaires** : Eurométropole de Strasbourg, Ville de Strasbourg, Banque des Territoires, Ophéa, Habitation Moderne, Crédit Mutuel Centre Est Europe, Banque Populaire d'Alsace, Caisse d'Epargne, Crédit Coopératif
- **Capital** : 14,3 M€ (dernière recapitalisation Mars 2021)
- **Contact** : Olivier THUET, Directeur Général



Les objectifs de la foncière

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

LOCUSEM a été développé par l'Eurométropole de Strasbourg (EMS). L'objectif était de mettre en œuvre une stratégie de **développement économique** en réalisant des projets immobiliers sur le territoire de l'EMS, avec l'appui de partenaires privés.

Dans ce cadre, et en lien avec la Banque des Territoires, l'Eurométropole a fait réaliser une étude envisageant la réactivation de la SAIEM CUS, une ancienne société dont le patrimoine HLM avait été cédé au début des années 2000 et qui avait été mise en sommeil depuis. Les conclusions de cette étude, menée courant 2009/2010, ont conduit à recapitaliser la société, renommée LOCUSEM, dans l'objectif de servir d'outil à la politique de développement économique du territoire.

Les objectifs initialement fixés

LOCUSEM est donc issue de la recapitalisation de la SAIEM CUS (Société Anonyme d'Economie Mixte immobilière de la Communauté Urbaine de Strasbourg, ancienne Eurométropole) en 2010. Trois grands objectifs ont alors été assignés à la foncière :

- Développer et gérer des locaux pour les TPE avec des baux à coûts maîtrisés,
- Redynamiser les pôles de commerces dans les secteurs en difficulté,
- Apporter des solutions concrètes à l'économie sociale et solidaire, à l'économie collaborative et aux champs de l'économie numérique.

Les 10 années suivantes ont permis à LOCUSEM de développer un parc locatif constitué d'opérations complexes (petits centres commerciaux multi-preneurs, hôtels d'entreprises) et de développer ses processus de gestion interne.

Dans le cadre d'un second plan d'affaires (2016-2020), LOCUSEM a adopté une stratégie de co-investissement avec d'autres partenaires, conduisant à la création de filiales immobilières dédiées au portage de certaines opérations. Deux filiales ont ainsi été constituées :

- la SAS Bérénice Racine, qui porte environ 3 000 m² de bureaux et commerces dans le quartier de Strasbourg-Hautepierre
- la SAS Kaleidoscoop Immobilière, support d'un projet transfrontalier d'économie sociale et solidaire de 2 800 m² associant espaces de coworking, activités événementielles, commerces et lieux de convivialité.

L'impact territorial de la foncière a conduit ses actionnaires, en particulier l'Eurométropole de Strasbourg et la Ville de Strasbourg, à renouveler leur soutien à travers un **troisième plan d'affaires couvrant la période 2021-2025**. Cette nouvelle phase de développement s'est traduite par une augmentation de capital destinée à renforcer les capacités d'investissement de la société, conduisant à la création de nouvelles filiales.

Les moyens mis en œuvre

Jusqu'à fin 2022, la gestion opérationnelle de LOCUSEM et de ses filiales est assurée par un groupement de prestataires externes dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'affaires. Avec le développement du patrimoine géré et la montée en puissance des filiales, la société engage toutefois une structuration progressive de son organisation interne. Un directeur général est recruté en 2022, puis l'équipe est renforcée afin de prendre en charge, à partir de 2023, les missions de gestion locative et administrative.

Dans cette continuité, LOCUSEM consolide son organisation autour :

- D'un Directeur général, ainsi qu'un recrutement d'un gestionnaire administratif et financier
- Des prestataires de services qui assurent les missions suivantes :
 - L'expertise-comptable et relative à la vie sociale de la société,
 - Une assistance à maîtrise d'ouvrage en conduite d'opération immobilière,
 - Une assistance pour la programmation et la prospection des commerces et activités

Le montage juridique et financier

- **Forme juridique : SEM (SAEML)**

Le repositionnement de la SEM en 2010 a été l'occasion de sceller un pacte d'actionnaires, positionnant le développement de la société sur une logique d'investisseur d'intérêt général. Le contrôle des risques est assuré par la mise en place d'un comité d'investissements. Les statuts ont été mis à jour et un pacte d'actionnaires a été signé en décembre 2010.

Les recapitalisations intervenues en 2016 et 2021 ont permis de déployer le plan d'affaires de la structure, sur la base d'un investissement projeté de 20 à 30 M€ entre 2021 et 2030, qui cible différents types d'actifs: commerces, bureaux, artisanat, maison de santé pluriprofessionnelle, services publics.

• Plan de financement – Perspectives de rentabilité :

- Le chiffre d'affaires, en hausse régulière, s'établit à 1390 k€ en 2024 (depuis 308 K€ en 2013 à 1082 k€ en 2021)
- Les capitaux propres qui s'élèvent à 14 236 K€ en 2024 (7 813 K€ en 2013) / augmentation de capital de 3,6 M€ en 2016 et de 4 M€ en mars 2021
- Le patrimoine immobilier de la société est de 17 300 k€ en 2024

Le calendrier

Décembre 2010	• Lancement de LOCUSEM, anciennement SAIEM CUS
2011-2015	• 1er plan d'affaires : 8 opérations / 1 000m ²
2021	• 3ème plan d'affaires / recapitalisation de 4 M€ / 5 opérations ambitieuses
2022	• Confirmation de l'engagement sur le projet d'Elsau, acquisition de 1 000m ² pour réaliser une maison de santé, un supermarché et une boulangerie à l'entrée du quartier en rénovation urbaine.
2023	• Poursuite du développement, notamment via l'accompagnement de grands projets pour la collectivité, comme l'intervention dans la SPL Deux-Rives et le NPNRU
2024	• Olivier THUET qui a pris ses fonctions de Directeur de l'investissement de Locusem en octobre 2023 succède à Bernard MATTER au poste de Directeur Général à temps plein partir du 1er janvier 2024 • Doublement des effectifs avec recrutement d'une seconde personne • Réinternalisation de la gestion locative et patrimoniale ainsi que du développement et suivi d'opération.
2025	• Lancement de la première opération en maîtrise d'ouvrage directe (acquisition et réhabilitation d'un local de 600 m ² en vue d'y installer une maison de santé pluridisciplinaire pour un coût d'opération d'1,8 M€) • Embauche d'une 3e personne • Remaniement du plan d'affaire 2021-2025 suite à l'abandon et au décalage de plusieurs projets

Missions de la foncière et modalités d'intervention

LOCUSEM a pour vocation de proposer une offre immobilière à loyer modéré à destination de plusieurs publics : jeunes entreprises à fort potentiel, artisans, commerçants, ainsi que des structures de l'économie sociale et solidaire. La vocation de la foncière est également d'intervenir sur des territoires délaissés par les investisseurs privés.

Stratégie d'intervention de la foncière

Les cibles immobilières du 3^{ème} plan d'affaires

Les effets de la foncière sur le territoire ont amené les actionnaires, et en premier lieu les actionnaires publics (Eurométropole et Ville de Strasbourg), à poursuivre leur soutien sur un 3^{ème} plan d'affaires pour la période 2021-2025 (prolongé jusqu'en 2028).

Trois domaines d'intervention sont alors plus particulièrement ciblés dans ce dernier plan d'affaires :

- Appuyer le volet économique des QPV et NPNRU : l'action visera à structurer des pôles de commerces et de services et à favoriser le développement de l'activité tertiaire et artisanale,
- Intervenir dans la revitalisation des centres-villes, notamment dans les communes de la première et la deuxième couronne de l'Eurométropole,
- Amplifier l'action de la foncière en direction des dynamiques entrepreneuriales et de l'économie sociale et solidaire.

L'évolution du mode opératoire

Depuis 2024, le modèle d'intervention de la foncière connaît une évolution significative. Il reposait historiquement sur des acquisitions en VEFA (Vente en l'État Futur d'Achèvement), impliquant des délais longs liés aux opérations de promotion immobilière. Ce modèle a montré certaines limites, notamment dans un contexte où plusieurs opérations ont été mises en suspens dans l'attente de conditions de commercialisation jugées suffisantes par les promoteurs.

La foncière s'oriente désormais vers la possibilité de recours à la **maîtrise d'ouvrage directe**, en particulier pour les petits projets. Ce changement implique une prise de risque plus élevée, mais permet une réduction des délais de réalisation, une meilleure maîtrise des opérations et une plus grande efficacité globale.

En parallèle, la foncière fait évoluer sa gestion patrimoniale. Certaines cessions d'actifs ont été réalisées au bénéfice de locataires (boulangeries, auto-école, opticien) initialement accompagnés par LOCUSEM et devenus en capacité d'acquérir leurs murs, parfois avec le soutien de dispositifs publics. Cette évolution marque le début du cycle de **rotation des actifs**, permettant à la fois d'accompagner les parcours des entreprises et de reconstituer les fonds propres de la foncière.

Typologie d'actifs - Description des missions confiées

- **Des boutiques de rapport reçues en dotation en nature** : 4 boutiques / 1 200 m². Ces actifs de valeur, situés en centre-ville, assurent des loyers récurrents permettant de prendre en charge une partie importante des frais de fonctionnement et de développement de LOCUSEM.
- **Les bureaux** : 3 ensembles pour un total de 6 500 m². Marché-cible de LOCUSEM avec des jeunes entreprises (plateau de coworking, filière numérique, start up), et/ou par une implantation dans les quartiers politique de la ville. Les taux d'occupation varient de 90% à 100%.
- **Les hôtels d'entreprises pour artisans et TPE** : 28 lots pour un total de 3 220 m². Ces opérations sont situées dans des quartiers politique de la ville (QPV), labellisés « Territoire Entrepreneur ». Les locaux sont loués à des créateurs d'activités ou de jeunes entreprises, dont une part des chefs d'entreprises issue des quartiers considérés.
- **Les pôles de commerce et de service dans les quartiers** : 18 locaux totalisant 6500 m² visant à redévelopper des pôles de commerces et de services dans les quartiers QPV, à la faveur des opérations de rénovation urbaine.

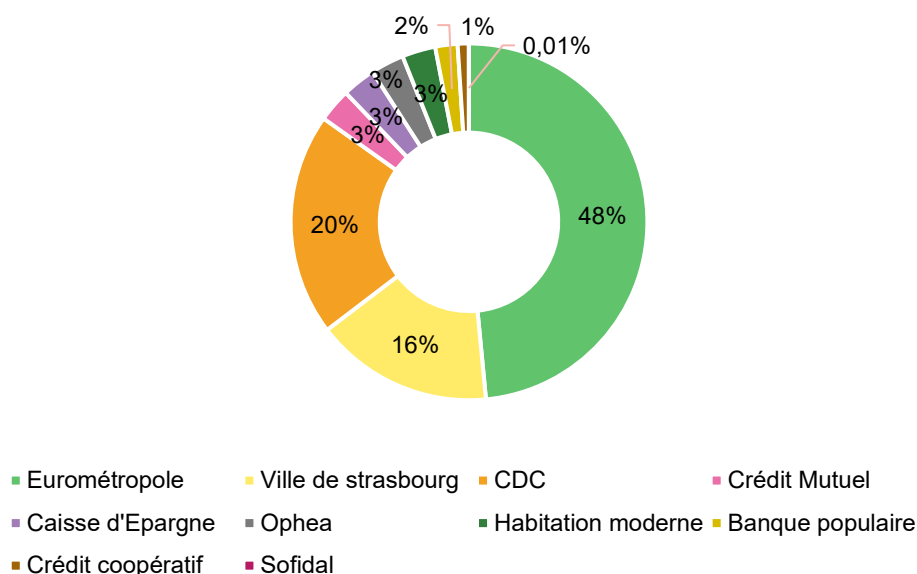
- **Les pôles de santé** : développement d'un réseau d'équipements dédiés à l'offre de soins de proximité. Cette nouvelle typologie d'actifs s'inscrit dans une logique de maillage territorial, visant à renforcer l'accès aux soins et l'attractivité des quartiers. Plusieurs opérations sont engagées à différents stades (livraison, chantier, développement, autorisation).

La gouvernance

Après le 2^{ème} plan d'affaires, avec l'augmentation de capital de 3,6 M€, deux nouveaux actionnaires sont entrés dans le capital de la société : Habitation Moderne et Ophéa (ex CUS Habitat).

La dernière recapitalisation de LOCUSEM, actée en mars 2021, lui permet de lever les fonds nécessaires pour réaliser des investissements à hauteur de 20 M€.

RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT DE LA LOCUSEM



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

Avant la 3^{ème} recapitalisation, l'Eurométropole et la Ville de Strasbourg détenaient ensemble 62% du capital social de la SEM, tandis que la Banque des Territoires disposait de 19% des parts. Après l'augmentation de capital, la Ville de Strasbourg et l'Eurométropole passent à 65% du capital et la Banque des Territoires à 20,25%.

Le fonctionnement de l'équipe dirigeante de LOCUSEM est la suivante :

- Un Président, fixant avec le conseil d'administration, les grandes orientations,
- Un Directeur Général disposant de tous les pouvoirs opérationnels,
- Un Comité d'Investissement prévu par le Pacte d'Actionnaires, qui étudie et émet un avis technique, juridique et financier sur les opérations à engager,
- Un Conseil d'Administration composé de 17 administrateurs (10 publics, 7 privés), qui arrête les comptes annuels et autorise les opérations et leur financement,
- L'Assemblée Générale qui approuve les comptes de la société.

Bilan et perspectives

Bilan des deux premiers plans d'affaires

Fin 2015, le premier plan d'affaires a été réalisé à 80% selon les objectifs initiaux fixés fin 2010, malgré la complexité des opérations dans des contextes de rénovation urbaine.

Le deuxième plan d'affaires (2016-2020) engagé sur le plan opérationnel, comprend 5 opérations ambitieuses, particulièrement complexes en termes de montage. Seule l'opération « Haldenbourg 2 », prévoyant la réalisation d'un supermarché de 1000 m² et venant compléter l'opération de boutiques « Haldenbourg 1 » n'a pu être engagée.

Fort de la réalisation de ces deux plans d'affaires, LOCUSEM dispose d'un patrimoine immobilier d'environ 190 000 m² composé de boutiques et de moyennes surfaces commerciales, d'hôtels d'entreprises artisanales, de bureaux et de tiers-lieux.

Bilan et perspectives pour le 3ème plan d'affaires (2021-2028)

- En 2026, **16 opérations inscrites au plan d'affaires pour 26,3 M€ d'investissement d'une surface totale de 11 900 m² (3475 m² de locaux commerciaux, 2660 m² de bureaux, 3275 m² de locaux d'activité et 2480 m² de locaux de santé)**

Exemples des opérations livrées :

- **Opération Elsau 1** : 2 locaux commerciaux (supérette de 360 m² et boulangerie de 160 m²) ainsi qu'une Maison de Santé Pluridisciplinaire de 440 m². Coût d'opération 2,7 M€ avec des financements de la Ville de Strasbourg, de l'Eurométropole de Strasbourg, de la CEA, la RGE, l'ANRU et le FEDER.
- **Opération Bischheim** : réalisation de bureaux d'une surface de 850 m² pour la Mission Locale Relais Emploi et de 5 locaux artisanaux pour une surface d'environ 520 m² dans le cadre de la reconversion d'une friche dans un QPV situé au Nord de Strasbourg. Coût d'opération 2,8 M€ avec des financements du FEDER, de la CEA et de l'ANRU.

À horizon 2028, la trajectoire de LOCUSEM s'inscrit dans la continuité des évolutions engagées, avec un renforcement de son rôle d'opérateur direct et de son ancrage territorial.

Le développement des opérations en maîtrise d'ouvrage directe devrait se poursuivre, afin d'améliorer la réactivité et la performance des projets. Le déploiement progressif d'un réseau de pôles de santé constitue également un axe structurant, en réponse aux besoins croissants des territoires.

Par ailleurs, la poursuite d'une gestion active du patrimoine, intégrant des logiques de cession ciblée et de recyclage des capitaux, contribuera à consolider le modèle économique de la foncière. Cette approche, combinée à l'absence de besoin immédiat de recapitalisation, permet d'envisager la poursuite du développement dans un cadre financier maîtrisé.



Retour d'expérience – Les enseignements

Les facteurs de réussite :

- **Un portage politique fort** : Ville et Eurométropole de Strasbourg, qui ont permis, par leur implication, une bonne exploitation de la SEM dès le départ. La recapitalisation en cours témoigne de cette implication, qui permet à la SEM d'investir et de développer son activité. **Mais aussi un Comité d'Investissement composé de plusieurs banques**, garantes de la réalité économique des opérations de LOCUSEM
- **Un bilan d'exploitation positif**
- **Les hôtels d'entreprises, qui accueillent des entreprises de l'ESS, sont une réussite**, avec un taux de remplissage de 100%.



Les écueils à éviter :

Être rigoureux sur les conditions de faisabilité : il faut prendre en considération en amont les facteurs assurant le succès d'une opération, et, si ceux-ci ne sont pas réunis, il est préférable de ne pas s'engager. **LOCUSEM s'engage seulement si elle a 70% de pré-commercialisation.**



Exemple de réalisation : Maison de santé de Koenigshoffen – Strasbourg

Contexte et ambition

Reconversion d'un site de **600 m²** anciennement occupé par France Travail en 2026, acquis auprès de l'Eurométropole, en **pôle de santé pluridisciplinaire**. Localisation stratégique à l'ouest de Strasbourg, à proximité d'un QPV et bien desservie par le tramway.

Action de la foncière

- Acquisition et montage de l'opération en **maîtrise d'ouvrage directe**
- Réhabilitation et recommercialisation du site
- Partenariat avec la **CPAM** pour structurer l'offre de soins

Montant : 1,7 M€

Délai : 18 mois

Programmation

- **Clinique dentaire** gérée par la CPAM (2/3 des surfaces, déjà en exploitation)
- **Espace de consultation** (1/3 surface) avec 5 cabinets de médecine générale et 2 infirmières libérales



Focus sur l'opération Kaleidoscoop

Les écueils à éviter :

Ne pas s'engager sur des opérations « perdues d'avance » : Bien évaluer les différents facteurs de succès d'une opération, et, si ceux-ci ne sont pas réunis, renoncer. **LOCUSEM a pour prérequis 70% de pré-commercialisation.** Kaleidoscoop, SAS de co-investissement entre la LOCUSEM, la Banque des Territoires et l'ANRU.

Cette opération de 2 800 m² illustre l'implication de la LOCUSEM dans le champ de l'économie sociale et solidaire : *location d'un ensemble important à un groupement d'acteurs de l'ESS.*

Situé sur la ZAC des 2 Rives à Strasbourg, Kaléidoscoop est un tiers-lieu de coopération transfrontalière. Il s'intègre dans un nouveau quartier, idéalement situé entre le centre-ville de Strasbourg et l'Allemagne, qui offrira à terme 60 000 m² d'espaces dédiés à des fonctions culturelles et économiques, et environ 450 logements.





banquedesterritoires.fr

in   | @BanqueDesTerr