

Var

Aménagement

Développement

**Un modèle abouti de
redynamisation de centre-
ville**

Identité de la société

- **SAEM Var Aménagement Développement (VAD) :**

Création de plusieurs SCI pour la redynamisation des centres-villes

- **Lieu :** Toulon (180 641 habitants)
Métropole Toulon Provence Méditerranée (449 118 habitants)
- **Territoire d'intervention :** Toulon, Hyères et Département du Var.
Ville de Brignoles inscrite au programme Action cœur de ville.
- **Objet social et activités :** contribuer au rayonnement économique du Var en développant des projets immobiliers locaux sur des secteurs nécessitant l'intervention d'un investisseur d'intérêt général.
- **Date de création de VAD :** 07/07/1983
- **Effectifs de la structure :** 48 salariés
- **Actionnaires :** 13 actionnaires, principalement des collectivités territoriales (Métropole TPM, Département du Var, Ville de Toulon) associées à des partenaires financiers et consulaires.
- **Capital social de VAD :** 6 M€ (dernière recapitalisation en 2024)
- **Contact :** Jérôme CHABERT, Directeur Général



Les objectifs des foncières de VAD

Quels sont les facteurs ayant présidé à la création des foncières ?

La création de foncière est liée aux concessions d'aménagement confiées à VAD dans le centre-ville de Toulon en 2001. Initialement centrées sur la réhabilitation de l'habitat et les aménagements urbains, ces opérations ont intégré un volet de requalification commerciale des socles actifs. Le projet était plus particulièrement centré sur la requalification de la rue des Arts, avec la maîtrise d'une trentaine d'immeubles.

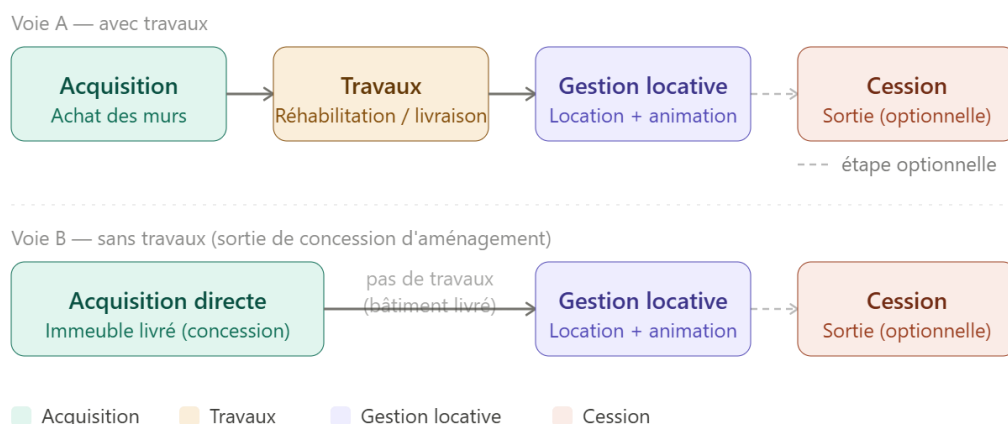
Ce modèle a ensuite été décliné sur d'autres opérations, avec une logique commune : porter des projets complexes de redynamisation urbaine nécessitant réactivité, capacité d'investissement et ingénierie immobilière intégrée.

La création de la foncière répond à un triple enjeu :

- Mobiliser le concours financier de partenaires privés pour développer des opérations structurantes en matière de redynamisation commerciale ou d'implantation d'activités économiques.
- S'assurer de la viabilité des opérations de promotion en intégrant les contraintes de commercialisation dès la phase programmation immobilière,
- Requalifier et redynamiser un périmètre important du cœur de ville en proposant une offre commerciale avec des niveaux de loyers maîtrisés et des mesures d'accompagnement de la création commerciale.

Les objectifs initialement fixés aux SCI

MODALITÉS OPÉRATIONNELLES TRANSVERSES AUX SCI



Le schéma distingue deux voies d'intervention qui coexistent dans le portefeuille de SCI :

Voie A (avec travaux) : acquisition des murs, réhabilitation, gestion locative, cession éventuelle. C'est le modèle dominant (rue des Arts, Brignoles, Chalucet, Halles).

Voie B (sans travaux) : l'immeuble est livré directement en sortie de concession d'aménagement, sans phase chantier, ce qui permet d'enchaîner directement sur la gestion locative. C'est le cas notamment de l'opération Loubière (bureaux GRDF/Enedis) et de la SCI Montéty pour l'hôtel B&B.

Dans les deux cas, l'horizon de cession reste à convenir (flèche en pointillés), certaines SCI ayant vocation à conserver les actifs à long terme pour pérenniser la maîtrise foncière sur les linéaires commerciaux.

- **SCI Equerre Semard Développement (créée CDC / SEBBAN / VAD)**

Deux objectifs majeurs :

- 1) Requalifier un axe important, participer au développement de la commercialité du centre-ville
Créer une attractivité renouvelée avec une programmation originale, galerie d'art / commerce / lieux de vie, en accompagnant les porteurs de projet (mesure d'aides à la création)

La maîtrise d'une soixantaine d'immeubles a été menée dans l'opération de la rue des Arts, en conservant la propriété des rez-de-chaussée.

Dans un second temps, la Banque des Territoires est entrée en relation avec le groupe Sebban, identifié comme un acteur disposant à la fois d'une capacité d'investissement et d'animation commerciale. Une filiale de SEM a ainsi été créée, détenue par le groupe Sebban (51%), la Banque des Territoires (34%) et VAD (15%).

Depuis, le projet s'est étendu à la rue d'Astour, une petite artère qui relie les halles alimentaires (halles Biltoki) à la rue commerçante d'Alger. *"Notre idée est de racheter toute la rue et de travailler les locomotives commerciales en misant sur un mix moyen et haut-de-gamme"*, explique Michaël Sebban.



« Ensemble, public et privé, on peut faire des choses, quand le public l'accepte et que le privé a cette intention de travailler pour le bien commun. [...] Nous ne pouvons intervenir qu'après une vision forte, après un travail fort, musclé, d'envergure sur des années. [...] Il est nécessaire qu'il y ait d'abord une volonté politique ».

Michaël SEBBAN

- **SCI de Brignoles Commerces Développement (créée Banque des Territoires / VAD)**

Un projet similaire sur la forme à celui de Toulon (SCI Equerre Sémard Développement), a été mené par Didier BREMOND, Maire de Brignoles, sur une rue commerçante d'une ville labellisée ACV, en associant un acteur privé. Une opération de restructuration de 17 commerces dans deux rues a été menée. Les cellules commerciales ont été livrées fin 2021 - début 2022. L'étude d'une seconde tranche d'acquisition afin de renforcer le positionnement en masse critique des premiers locaux est en cours, avec un recentrage poursuivi pour concentrer plus avant les moyens et donner lisibilité.

- **SCI Chalucet (créée CCIV / Banque des Territoires / VAD)**

Dans le cadre du projet Chalucet, destiné à créer au cœur de Toulon un quartier de la créativité associant cinq équipements publics et un jardin, la Métropole Toulon Provence Méditerranée a souhaité attirer des établissements d'enseignement supérieur tels que Kedge Business School et l'école de design Camondo. À l'issue d'un concours international, ces deux écoles se sont implantées dans un bâtiment emblématique du projet. Une SCI a été créée pour le projet, avec un actionnariat associant la Banque des Territoires (35%), VAD (15%) et la CCIV (51%), pour la réalisation du bâtiment Kedge / Camondo (6 000m²).

- **SCI pour le projet de réhabilitation des halles municipales**

Un projet de réhabilitation des halles municipales, fermées depuis de nombreuses années, a été mené à bien, dans la continuité de la politique de renforcement de l'attractivité commerciale du centre-ville. VAD a été missionnée pour conduire un appel à manifestation d'intérêt (AMI), la foncière ayant vocation à devenir propriétaire de l'équipement à l'issue de l'opération.

À l'issue de l'AMI, l'exploitation des Halles a été confiée à la société Biltoki, chargée de leur gestion et de leur animation. La Métropole a, quant à elle, confié la réhabilitation du bâtiment au promoteur Altarea, qui a réalisé les travaux avant de livrer l'équipement à la SCI foncière. Inaugurées en septembre 2021, les Halles accueillent aujourd'hui 26 commerçants.

- **SCI opération Montéty (actionnariat : Banque des Territoires / CECAZ / VAD)**

L'îlot Montéty, sous concession de Var Aménagement Développement, situé au-dessus de la gare, comporte deux parcelles dédiées à de nouveaux projets. Pour la parcelle Sud, un appel à investisseurs

a été lancé par VAD. Un projet de 12 000m² regroupant un hôtel B&B 3 étoiles, mais aussi des bureaux, une résidence hôtelière de Co living et Coworking et des commerces en pieds d'immeubles a été retenu.

La SCI s'est portée acquéreur de l'immeuble hébergement de l'hôtel B&B et des commerces.

- **SCI opération Loubière** (actionnariat Banque des Territoires / CECAZ / VAD)

Acquisition d'un immeuble de bureaux de 4 000m² pour GRDF / ENEDIS locataires.

- **Une SCI est en cours d'études** (actionnariat Banque des Territoires / CECAZ / VAD)

Elle doit intervenir sur le centre-ville de Hyères les Palmiers sur du commerce de proximité en zone hyper centre ainsi que sur de l'hôtellerie.

Les moyens mis en œuvre

La SAEM VAD a créé 6 SCI, qui ont comme fil conducteur la redynamisation des centres-villes à travers des projets de revitalisation commerciale, d'immobilier d'entreprise, d'hôtellerie, de halles gourmandes ou encore de formation.

Le fait d'avoir plusieurs véhicules permet de s'adapter à la réalité opérationnelle des projets, de varier l'actionnariat et d'être plus réactifs vis-à-vis des demandes et attentes des élus. C'est une stratégie qui permet plus de flexibilité.

Parallèlement à ces SCI, une SAS patrimoniale est en cours d'études avec pour objectif de flécher une dizaine de projets dans les années à venir. Cet outil a vocation à intervenir sur la totalité du département et apporter la puissance d'un groupe pour améliorer la force financière des filiales sur le terrain du financement bancaire.

Le montage juridique et financier

MONTAGE JURIDIQUE ET FINANCIER DE LA SAEM VAD ET SES FILIALES

- **Forme juridique : SCI de redynamisation**

Le recours à la SCI n'est pas le plus fréquent pour les foncières. VAD a fait ce choix car elle considère la SCI comme un outil plus adapté à l'objet immobilier. Elle répond au souhait de répartir les risques, de pouvoir s'associer avec des partenaires locaux et d'apporter compétences et souplesse opérationnelle.

Ce modèle a été confirmé par la création de 6 SCI pour la redynamisation d'autres opérations en centres-villes de Toulon et de Brignoles.

Dans ce cadre, VAD vend aux SCI les prestations relatives à la conduite des travaux, gérance, à la gestion locative et/ou immobilière ou à la gestion comptable et juridique (via des contrats de prestations de services).

Les activités d'animation sont quant à elles déléguées à des acteurs privés ou parapublics (SEBBAN rue des arts ou CCI par exemple).

- **Adossement à une structure existante :**

Les SCI sont des foncières adossées à la SEM Var Aménagement Développement. VAD possède 15% à 51% de l'actionnariat selon les SCI de projet et prend en charge la conduite d'opération et de travaux, la gestion locative ainsi que les aspects comptables et juridiques. Ces prestations sont vendues par

VAD et facturées aux SCI. VAD souhaite être minoritaire dans certaines SCI afin de limiter les risques et mobiliser moins de capital.

- **Forme de contractualisation avec les donneurs d'ordre :**

La SEM VAD est titulaire de contrats concessifs (concessions d'aménagement sur les centres villes de Toulon et de Brignoles), lui permettant de bénéficier de l'expérience opérationnelle et de proposer aux donneurs d'ordre ce montage, en application d'un principe de concentration de moyens privés sur les programmations publiques.

- **Perspectives de rentabilité :**

Pour valider les projets, les taux de rentabilité libre brute minimum à atteindre sont en général de 5 à 6% pour attirer les investisseurs et opérateurs privés.



Il s'agit de projets d'une complexité absolue (foncier, montage financier...). Les SCI sont des outils adaptés et qui marchent bien.

Jérôme CHABERT - Directeur de VAD

Historique

2014

- Appel à opérateurs pour les immeubles de la rue des Arts, avec la maîtrise de 35 locaux commerciaux.

2017

- Création de la SCI Equerre Semard Développement

2018-2022

- Transformation et recommercialisation des RDC de la rue des Arts, aboutissant à une mise en service des commerces et galeries d'art sur une même séquence

2023

- Extension du périmètre d'intervention au-delà de la rue des Arts avec acquisition de nouvelles cellules commerciales

2024

- Maîtrise foncière de 9 nouvelles cellules (taux de pénétration de 100% sur l'axe concerné)
- Recapitalisation de 1 170 923 €

2025

- Travaux de regroupement des cellules et mise en exploitation

2026

- Développement de la maîtrise foncière sur un nouvel axe (80% de taux de pénétration) et travaux en cours sur un tiers des 22 cellules maîtrisées

Missions des SCI foncières et modalités d'intervention

Stratégie d'intervention de la foncière

L'objectif de relance des centralités commerciales, qui est un axe privilégié mais pas unique, repose pour sa mise en œuvre sur une mobilisation d'investisseurs locaux. Ils sont associés à VAD dans des SCI pour chaque opération, ce qui permet de porter des projets immobiliers complexes sur différents sites.

Les interventions portent en effet sur des projets variés : requalification et recomposition commerciale de la rue des Arts avec un opérateur privé en investisseur majoritaire, reconversion du site Chalucet en pôle d'enseignement supérieur, requalification des halles avec séparation des fonctions d'exploitation et de propriété, développement d'un programme mixte à Montéty (hôtel, bureaux, co-living, commerces), ainsi que la sécurisation foncière d'actifs stratégiques comme Loubière avec des occupants institutionnels.

Typologie d'actifs - Description des missions confiées

Les SCI complètent les concessions d'aménagement de VAD en assurant :

- la maîtrise foncière des rez-de-chaussée commerciaux après réhabilitation
- la restructuration et l'aménagement des locaux
- la gestion locative d'activités commerciales, culturelles, artisanales et hôtelières
- le portage d'actifs stratégiques (enseignement supérieur, hôtellerie, coworking)

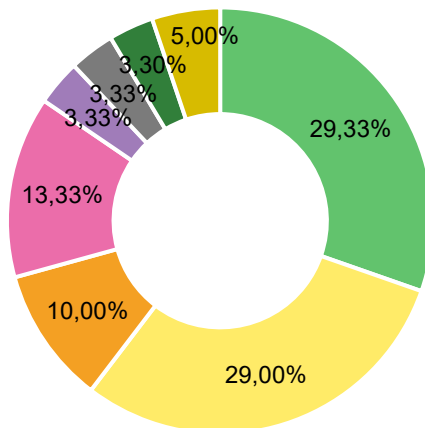
Les activités d'animation sont déléguées au privé ou à des acteurs comme la CCI. VAD se charge de la gestion locative et des aspects comptables, juridiques, la conduite d'opérations et les travaux. A travers des contrats de prestation, VAD vend les prestations aux SCI.

La gouvernance

Structure de l'actionnariat

L'actionnariat de la SAEM VAD repose sur un partenariat entre collectivités territoriales, établissements publics et acteurs bancaires. Il se caractérise par une forte présence des collectivités (68,38%).

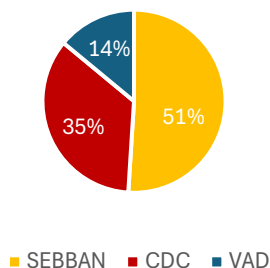
RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT DE LA SAEM VAD TOULON



- Métropole TPM
- Département du Var
- Ville de toulon
- Caisse des Dépôts et consignation
- Chambre de commerce et d'industrie du Var
- Crédit Agricole
- Caisse d'épargne cotes d'azur
- Banque populaire méditerranée
- Ville de Cuers (0,01%)
- Ville de Six fours (0,01%)
- Ville de Hyères (0,01%)
- Ville du lavandou (0,01%)
- Ville d'Ollioules (0,01%)

Structure de l'actionnariat des 6 SCI foncières

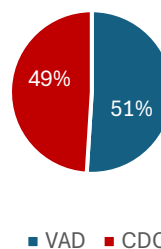
Actionnaires SCI Equerre Semard Développement



Capital social : **2 400 300€**.

Remarque : intégration d'un acteur privé au sein du projet à travers la société CARIM. À la suite du décès de Jacques Mikaélian en 2019, porteur du projet et actionnaire majoritaire de la SCI via CARIM, la foncière aixoise Sebban a racheté ses participations et est ainsi entrée au capital de la foncière.

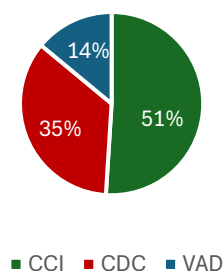
Actionnaires SCI Brignoles



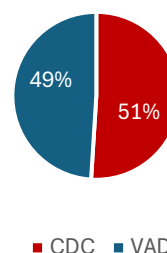
Capital social : **350 400 €**

Remarque : un montage en deux temps prévoyant l'intégration d'un investisseur privé spécialisé dans le cœur de métier de l'activité exploitée par la foncière.

Actionnaires SCI Chalucet



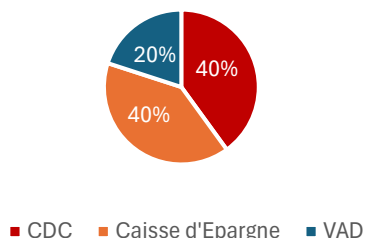
Actionnaires SCI Halles Municipales



Capital social : **820 000 €**

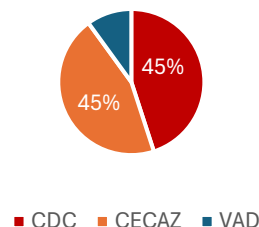
Remarque : Réhabilitation des halles de Toulon : SCI créée par la Banque des Territoires (51%) et VAD (49%).

Actionnaires SCI Montety



Remarque : L'opération Montety à Toulon : l'ilot Montety est sous concession de VAD. Actionnariat VAD (20%, Banque des Territoires (40%) et Caisse d'Epargne Côte d'Azur (40%).

Actionnaires Loubière GRDF/ENEDIS



Remarque : Loubière GRDF / ENEDIS : SCI en cours avec Banque des Territoires (45%) CEAZ (45%) VAD (10%).

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

Le choix des projets se fait en concertation avec les élus qui sont à l'origine des politiques de développement de leur territoire. L'opération de la rue des Arts résulte ainsi d'une politique urbaine de long terme initiée par la ville de Toulon.

Les foncières sont des réponses au manque d'outils adaptés à la mise en œuvre de stratégies de revitalisation commerciale et d'attractivité des centres-villes. La Métropole Toulon Provence Méditerranée, ainsi que le conseil départemental du Var, sont actionnaires à 30% de la SAEM VAD. Si les collectivités ne sont pas actionnaires des SCI, elles jouent cependant un rôle moteur dans leur intervention :

- Via des concessions d'aménagement confiées à VAD
- Via leur présence dans l'actionnariat de VAD

Bilan et perspectives

Focus sur le succès du projet de la rue Semard

La première expérience de SCI foncière, avec Equerre Semard Développement a été jugée très fructueuse et a reçu le trophée « Renouvellement urbain et rénovation de centre-ville » des Défis Urbains 2019.

La rue Semard (rebaptisée Rue des Arts) a été transformée par une programmation originale des socles actifs (associant galeries d'art, commerces et points de restauration) et une ouverture des commerces maîtrisés en simultanée, qui a accentué l'attractivité, changé l'image, et a assuré la mutation du secteur. La rue des Arts accueille la Galerie Lisa, le créateur du SMAC festival, Super marché de l'art contemporain.

Autre signe de réussite, à la suite du décès de Jacques Mikaélian en 2019, qui était le porteur du projet et l'actionnaire majoritaire de la SCI (avec sa société CARIM), la foncière aixoise Sebban a racheté ses parts et a prolongé le périmètre d'intervention.

Bilan au dernier trimestre 2025

Le plan d'affaires prévoit à cette date **108 opérations sur le plan commercial**. 73 cellules commerciales ont été livrées pour une surface totale de 7433 m², dont :

- 14 cellules (sur 17) de la SCI Brignoles : ont participé à l'installation de divers commerces de bouche notamment dont 1 fromagerie, des restaurants (pizzeria, salon de thé, glacier), 1 franchise Jeff de Bruges, 1 épicerie fine ainsi qu'une boutique d'artisanat local. Comme envisagé, les commerces vendent des produits qualitatifs de moyen-haut de gamme. 1 commerce sous enseigne Monoprix est en cours de travaux pour 1500 m².
- 59 cellules livrées de la SCI Equerre Sémard Développement (sur 67 actifs inscrits au plan d'affaires).

Les perspectives de VAD

- Une SAS patrimoniale est en cours d'études avec pour objectif de flécher une dizaine de projets dans les années à venir. Cet outil a vocation à intervenir sur la totalité du département. Création d'une SCI commerces centre-ville de Hyères en cours d'études.



Retour d'expérience : les enseignements

Les facteurs de réussite :

- **L'inscription dans une stratégie urbaine long terme** : la Foncière a profité de la maîtrise foncière opérée sur plusieurs années par VAD sur un objectif de requalification d'un axe import du cœur de ville, la rue des Arts qui a été le point de départ de la foncière
- **Unité de lieu, de temps et d'action** : un modèle rare dans les foncières, avec, sur la rue des arts, une importante maîtrise foncière réalisée dans un cadre concessif sur un périmètre déterminé, une ouverture simultanée des socles actifs et un seul acteur pilotant le projet
- **La SCI comme outil de redynamisation** : la SCI est un outil qui s'est révélé particulièrement bien adapté aux projets de VAD et des collectivités, permettant de capter les investisseurs et porteurs de projets privés.
- **Le fait d'avoir plusieurs foncières permet de s'adapter à la réalité opérationnelle des projets**. Chaque structure construit son propre modèle économique en fonction des typologies du bâti, des activités à implanter (commerce, galerie d'art, hôtellerie, bureaux, coworking) et des preneurs/locataires finaux. Chaque foncière travaille de plus à l'animation des polarités créées ou reconstituées, **un travail sur le temps long** généralement confié à l'actionnaire privé.
- **Le choix stratégique** d'associer, quand c'est possible, un acteur privé au capital de la foncière, parfois même majoritaire (SCI Equerre Sémard).
- **Le portage politique des projets** qui se caractérise par l'écoute et la mise en œuvre des moyens nécessaires à assurer propreté et sécurité des secteurs redynamisés.

Les difficultés rencontrées / les écueils à éviter :

Le temps long de constitution d'un outil « foncière » : la solution de montage opérationnel proposé par une SCI patrimoniale (ou autre structure juridique ayant le même objet) est réelle et efficace, mais en décalage dans le temps avec l'opérationnalité d'un projet. En d'autres termes, entre le moment où l'on doit intervenir sur un projet identifié et le moment où l'outil foncière est créé et permet d'intervenir sur le projet, il se passe au minimum un an.

Ne pas attendre la constitution d'un outil ad hoc pour commencer à intervenir sur le projet : Afin d'éviter cet écueil, il faut nécessairement avancer en temps masqué dès les premières réflexions : profiter par exemple de la présence d'une SEM sur le territoire pour procéder aux premières acquisitions si elles sont cohérentes avec le projet et font consensus avec les partenaires. Il faut travailler, ce qui ne va pas toujours de soi, pour que **le montage de la foncière ne ralentisse pas l'exécution du projet, et qu'il anticipe sur une perspective d'investissement sur opération exploitée.**



Focus sur un vaste programme de requalification urbaine à Toulon qui a donné naissance à « la Rue des Arts ».

L'ambition : par les thématiques de l'art et de l'art de vivre, revaloriser et redonner vie à un espace public au centre de Toulon

Le secteur Equerre/Semard, dans le centre ancien de Toulon, a bénéficié d'un vaste programme de requalification, entrepris depuis plus de 15 ans et mené par la SAEM VAD dans le cadre de la concession de centre-ville.

Pour élargir le champ des possibles et sa masse commerciale critique, le périmètre a été étendu à la place de l'Equerre entièrement réhabilitée par la Ville afin d'accueillir des enseignes de restaurants et bars.



La foncière a acquis les immeubles dans la zone concernée, avec pour l'essentiel des rez-de-chaussée précédemment acquis par la Ville et VAD mais pas en état d'être commercialisés. Elle regroupe 25 lots mis à disposition pour des activités culturelles et artisanales d'art de vivre via des baux locatifs, dont les tarifs sont pondérés en contrepartie de l'aménagement intérieur des locaux par les occupants.

Aux 3,8 millions d'euros investis par la SCI, sous amortissement de long terme afin de pondérer les loyers des locaux, la Ville a ajouté 1,66 million d'euros d'aménagements sur les espaces publics (rues pavées, places), hors éclairage artistique et numérique (250 000 euros) tout le long de la rue. Lequel se caractérise par des projections au sol de ronds colorés, par une exposition extérieure permanente rétro-éclairée sur les murs, et par d'immenses images de la ville sur les façades de la place de l'Equerre. Original et attractif.



Un partenariat public-privé en amont : « Cette reconquête du centre ancien est un axe majeur de la politique de la ville voulue par Hubert Falco », explique son adjointe Hélène Audibert, en première ligne sur le sujet, « depuis la rénovation urbaine lancée en 2006 avec l'ANRU jusqu'au dispositif quartiers prioritaires, en passant par la zone franche. Nous reconstruisons la ville sur la ville dans une large concertation avec le privé, le public, les services de l'Etat... Le projet Equerre/Semard est une démonstration exemplaire de ce renouveau, offrant par la culture et les arts une valeur ajoutée dans une zone précédemment paupérisée. Son caractère novateur à plus d'un titre est de nature à générer un rayonnement qui rejaillira à Toulon et son agglomération ».



banquedesterritoires.fr

in   | @BanqueDesTerr