

Les Sem Patrimoniales

**L'économie mixte au service des
stratégies de développement
économique des collectivités
territoriales**

Septembre 2026



Édito



Antoine Saintoyant

Directeur de la
Banque des
Territoires



Philippe Laurent

Président de la
Fédération des
élus des Entre-
prises publiques
locales (FedEpl)

Dans un environnement profondément transformé, marqué par les grandes transitions, la recomposition industrielle, l'évolution des modes de travail et des usages, ainsi que par des contraintes budgétaires durables, les collectivités territoriales sont confrontées à une conjonction de défis. La raréfaction des ressources publiques, la complexité des montages et les incertitudes économiques renforcent la nécessité de disposer d'outils souples, performants et inscrits dans le temps long.

A ce titre, les Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem s'affirment comme des acteurs clés du développement territorial : en associant capitaux publics et privés, elles permettent aux collectivités locales de se positionner comme investisseurs de long terme, de passer de la stratégie à l'action et de répondre concrètement aux besoins immobiliers des acteurs économiques. Véritables outils d'intervention, les Sem et filiales patrimoniales de Sem d'aménagement et d'habitat soutiennent ainsi directement le tissu économique en produisant, en détenant et en gérant des actifs immobiliers adaptés aux besoins des acteurs économiques, en complément de l'offre privée.

Fondé sur la détention et la gestion d'actifs immobiliers stratégiques – immobilier d'entreprise et de santé, requalification de friches, revitalisation des centralités ou développement d'activités productives ou de services – et parfois souverains, leur modèle traduit une évolution des modes d'intervention publique, désormais tournés vers l'investissement, la maîtrise et le pilotage d'actifs dans la durée. Inscrites au sein d'écosystèmes d'acteurs, aux côtés notamment d'aménageurs, de promoteurs ou d'investisseurs, les Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem constituent un maillon essentiel de la chaîne de valeur du développement territorial.



La Fédération des élus des Entreprises publiques locales et la Banque des Territoires accompagnent ces dynamiques en choisissant de valoriser les interventions des Epl avec cette nouvelle édition du guide qui leur est dédié. La Banque des Territoires en particulier mobilise à leur effet ses expertises, ses solutions de financement et ses capacités d'investissement.

Le présent guide propose ainsi une lecture opérationnelle et actualisée du rôle des Sem patrimoniales et de leurs filiales, dans la continuité des travaux réalisés en 2021, afin d'éclairer les choix stratégiques des collectivités, de partager des retours d'expérience et d'outiller les acteurs dans la création, le développement ou le repositionnement de ces structures, au service d'un développement territorial durable, équilibré et résilient.



Point méthodologique

Cette publication a été rédigée en utilisant plusieurs sources :

- Données fournies par la Fédération des élus des Entreprises publiques locales, sur la base du périmètre d'Epl¹, issues d'un recensement de 2025.
- Recherches documentaires complémentaires (cf. bibliographie en annexe).

Il est important de souligner que les données utilisées dans cette étude, malgré leur richesse, peuvent présenter un certain nombre de biais, réduits autant que possible :

- Certaines de ces données étant issues d'entretiens, il s'agit de données déclaratives dont l'exactitude peut ne pas être parfaite ;
- De même, la représentativité et l'actualisation des données exploitées peuvent être partielles, les échantillons de répondants étant parfois réduits.

¹ Le périmètre retenu comprend toutes les Epl et les filiales de Sem recensées par la FedEpl et ayant pour activité principale une activité de gestion patrimoniale, à savoir : gestion de locaux d'activité pour le compte de tiers, foncière de redynamisation commerciale, gestion patrimoniale (locaux industriels, commerciaux et artisanaux), pépinière d'entreprises, technopôle, parc d'activités, gestion d'espaces productifs agricoles, gestion d'espaces naturels, gestion de centre de santé et maison de santé pluriprofessionnelle et autre activité de gestion patrimoniale et animation.



Table des matières

Édito	2
Point méthodologique	4
Panorama et dynamiques	7
A. Les Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem : de quoi parle-t-on ?	8
1) Des sociétés œuvrant dans le champ de l'économie mixte	8
2) Le portage patrimonial : un levier au service du développement des territoires	10
3) La valeur ajoutée des Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem	12
B. Panorama des Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem	14
1) Les formes des sociétés patrimoniales et leur évolution dans le temps	14
2) L'échelle d'intervention et l'actionnariat des sociétés	15
3) Le positionnement des Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem dans la chaîne de valeur de l'immobilier d'entreprise	17
4) Des actifs cibles au service des stratégies territoriales	20
Accompagner vos projets et vos sociétés	31
A. Vers la création et/ou le développement d'une société patrimoniale	32
1) Questions préalables et critères d'aide à la décision	32
2) Structurer la société patrimoniale en fonction des outils existants	32
B. Stabiliser le cadre juridique et l'organisation	33
1) Option 1 : développement de l'activité patrimoniale d'une Sem existante	33
2) Option 2 : création d'un nouvel outil dédié	36
3) Option 3 : création d'une filiale patrimoniale adossée à une Sem existante	37
C. Bâtir et conforter un modèle économique pérenne	40
1) Une analyse économique sur le portefeuille de projets	40
2) Une analyse couvrant l'ensemble du cycle d'investissement	45
3) Une modélisation alimentée par un travail itératif entre données de terrain et valeurs de référence	48
D. La valeur ajoutée d'une gouvernance impliquée	54
E. L'importance du pilotage financier et opérationnel	56
Remerciements	58



Annexes	59
1. L'offre de financement de la Banque des Territoires	60
2. Retours sur les entretiens	70
3. Parcours de création d'une société patrimoniale	80
4. Modèle de cahier des charges pour une mission d'appui à la création d'une société patrimoniale	82



01

Panorama et dynamiques

A. Les Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem : de quoi parle-t-on ?

1) Des sociétés œuvrant dans le champ de l'économie mixte

Rappelons avant tout que le principal défi des acteurs publics consiste à créer les conditions favorables au développement économique et à l'attractivité territoriale dans un contexte de profondes mutations — celles-ci portées par les transitions écologique et énergétique, la recomposition industrielle, l'évolution des modes de travail et de consommation, la sobriété foncière — le tout dans un environnement marqué par des contraintes budgétaires durables et des incertitudes économiques persistantes. La diminution des marges de manœuvre financières des collectivités, la complexité institutionnelle issue des réformes territoriales et la multiplicité des acteurs publics et privés rendent l'action publique plus exigeante et plus stratégique. Dans ce contexte mouvant, les collectivités locales doivent disposer d'outils souples, performants et adaptés aux nouveaux cycles d'investissement territorial.

Les outils de l'économie mixte sont des moyens d'action qui permettent aux collectivités locales d'allier maîtrise publique, efficacité économique et intérêt général pour mener à bien les politiques publiques, gérer les services publics locaux, porter les projets territoriaux.



Les Epl en France, un modèle centenaire.

Les premières traces de Sociétés d'économie mixte en France remontent aux années 1910 après l'intégration de Stadtwerke allemandes à la suite du rattachement de l'Alsace-Moselle en 1918. En 1926, leur existence est formellement consacrée par les décrets-lois Poincaré qui précisent leur vocation : bâtir des logements sociaux et exploiter des services publics.

L'après Seconde Guerre Mondiale engendre une deuxième vague de création de Sem (Plan Monnet de 1947-1953 et décret Bloch-Lainé de 1955) ; pour satisfaire les besoins de reconstruction, d'aménagement du territoire et de politique urbaine, elle ouvre une période de prospérité, dont le coup d'arrêt sera marqué par le choc pétrolier de 1973.

L'économie mixte locale retrouve néanmoins un second souffle dans l'exploitation des services urbains, notamment les transports, puis grâce aux lois de décentralisation de 1983 qui les remettent sur le devant de la scène. Une troisième génération apparaît ainsi dans les années 1980, bras armé des collectivités locales aux compétences élargies (culture, transports, environnement, communication, eau... en métropole comme dans les Outremer).

La conjoncture des années 1990 et les évolutions législatives mettent l'économie mixte au défi : extinctions, repli des créations, récession et crise immobilière, mise en concurrence... Un nouvel élan se produit au franchissement du nouveau millénaire, par l'élargissement de la gamme et par l'entrée dans le secteur de la gestion de services publics locaux, la relance de la décentralisation, la mise en place de l'intercommunalité...

Les années 2010 signent le début d'un cycle de croissance soutenue (augmentation du nombre d'Epl, diversification des thématiques d'intervention, création des Spl et des Semop, prise en charge de nombreux projets d'investissement en relais contracyclique des collectivités locales contraintes de limiter leurs dépenses entre 2014 et 2016).

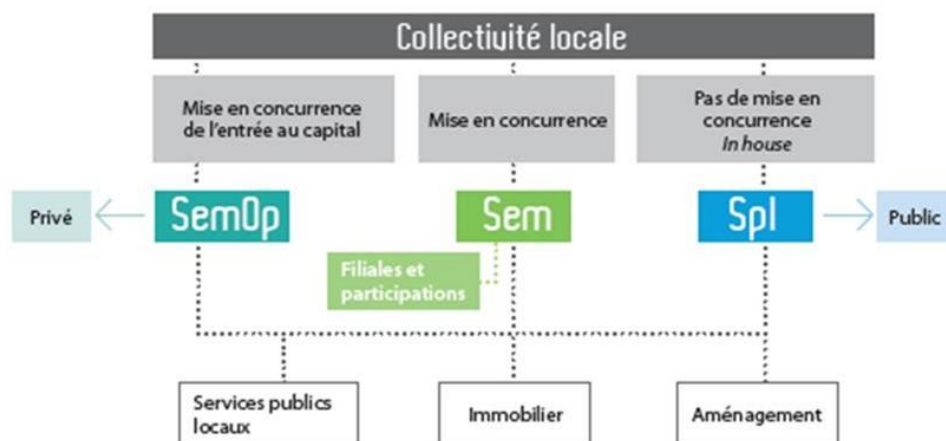
Depuis les années 2020, l'économie mixte s'est affirmée comme un outil central d'investissement territorial. Les Epl accompagnent la revitalisation des centralités, le recyclage des friches, la réindustrialisation et les transitions environnementales. La montée en

puissance des foncières de redynamisation traduit cette évolution : les collectivités territoriales mobilisent davantage le portage patrimonial pour maîtriser des actifs stratégiques et relancer des dynamiques économiques locales.

On peut les caractériser schématiquement de la manière suivante : leur marché est un territoire, leur métier consiste à le développer, leur valeur ajoutée repose sur une alliance partenariale réunissant les atouts de l'entreprise (souplesse, réactivité) et les valeurs du secteur public dans une optique d'efficience de gestion.

Les outils d'économie mixte ont ainsi vocation à accompagner les collectivités locales dans la mise en œuvre de leurs politiques, pour créer un effet d'entraînement socio-économique générateur de valeur pour le territoire (réinvestissement local de la valeur). Leur histoire s'inscrit dans la grande Histoire du XX^{ème} siècle faites de soubresauts et ses crises, qui ont souvent agi comme des révélateurs ou des accélérateurs de leur croissance.

- Les Sociétés d'économie mixte (Sem) sont des sociétés anonymes à capitaux publics (entre 50 % et 85 % du capital) et privés qui peuvent agir dans de nombreux domaines d'activités et au-delà du territoire d'influence de leurs actionnaires. Elles se voient confier des missions après une mise en concurrence systématique. Elles peuvent également développer des opérations en propre.
- Les Sociétés publiques locales (Spl) sont des sociétés anonymes avec un capital 100 % public détenu par au moins deux collectivités locales. Elles permettent aux élus de piloter des missions d'intérêt général de manière rapide et juridiquement sécurisée. Sous réserve d'un contrôle effectif par leurs actionnaires, elles sont dispensées de mise en concurrence et ne peuvent intervenir que dans le cadre d'un contrat avec une collectivité actionnaire.
- Les Sociétés d'économie mixte à Opération unique (SemOp) ont un capital mixte modulable (entre 34 % et 85 % pour l'autorité locale et entre 15 % et 66 % pour les autres actionnaires). L'attribution du contrat de mission à la Semop est effectuée par un unique appel public à la concurrence. Au terme de son contrat, elle est dissoute.



Les collectivités locales, parce qu'elles y détiennent en majorité ou en totalité le capital, sont assurées que ces outils intégreront pleinement leurs orientations stratégiques et politiques. Ceux-ci offrent la possibilité de faire converger les énergies, fédérer les initiatives et les acteurs locaux au travers d'outils communs, reconnus sur le territoire et assurant ainsi une meilleure lisibilité de l'action politique auprès des entreprises et des particuliers.

En mobilisant les acteurs de la sphère privée et institutionnelle autour d'objectifs communs, ces outils contribuent à l'émergence et à la concrétisation de projets ancrés localement. Ils permettent d'impulser une dynamique de développement, notamment (mais pas seulement) là où les acteurs privés n'interviendraient pas ou peu, faute de rentabilité (carence de l'initiative privée).

Du fait de leur connaissance fine du territoire et de leur ancrage fort, les Epl s'inscrivent dans le projet de leur territoire, privilégiant des ressources et des solutions locales tout en étant elles-mêmes non délocalisables. Elles apportent à la collectivité locale l'assurance de la gouvernance publique et un contrôle (gestion directe par les élus). Elles permettent un effet de levier de l'investissement privé à long terme permettant de limiter les engagements budgétaires des collectivités. Enfin, elles rendent possible la mutualisation de moyens entre acteurs publics et privés, la convergence des intérêts en rassurant les partenaires financiers par des partenariats bien « gouvernés » (concours d'acteurs privés, banques d'investissement notamment).

2) Le portage patrimonial : un levier au service du développement des territoires

Dans un contexte de recomposition des territoires et de recherche de nouveaux leviers d'intervention économique, l'économie mixte ne se limite plus à l'aménagement, au logement ou à la gestion de services publics. Elle s'affirme également comme un outil d'investissement territorial, notamment via les Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem.

Cette évolution s'inscrit dans une trajectoire plus ancienne. Dès les années 1970, les sociétés d'économie mixte sont mobilisées pour assurer le portage immobilier des technopoles. Dans les années 1980, avec la montée en puissance de la compétence de développement économique des collectivités, leur champ d'intervention s'élargit au portage de pépinières et d'hôtels d'entreprises. Cette dynamique conduit, dans le contexte de la désindustrialisation, à la création en 1988 de la première société d'économie mixte patrimoniale dédiée à la reconversion de friches industrielles, la Sempat 90. Les Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem témoignent ainsi d'une évolution structurante des outils de l'économie mixte au service du développement économique des territoires.

Une société patrimoniale de développement économique constitue un instrument pour mettre en œuvre la stratégie d'une collectivité locale. Elle est au service de la stratégie de développement économique du territoire, qu'elle soit endogène (créer et soutenir les activités du territoire) et / ou exogène (capter de nouvelles activités non présentes sur le territoire), à visée productive (produire localement) et / ou résidentielle (répondre aux besoins du territoire).

Les Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem de développement économique permettent de créer un environnement favorable à l'implantation, au maintien et au développement des entreprises sur le territoire : elles accompagnent le tissu économique existant en mettant à disposition une offre foncière et immobilière répondant au cycle de vie des entreprises, pour appuyer à la création, à l'accueil de nouvelles implantations, ou aux différentes étapes de la croissance des entreprises locales.

Dans le présent guide, le terme de « Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem » est utilisé pour désigner les Sem et les filiales de Sem dont l'activité consiste à acquérir, développer, détenir et gérer dans la durée des actifs immobiliers pour leur propre compte. Cette définition repose ainsi sur la nature de l'activité principale exercée et sur la logique de portage patrimonial en propre, indépendam-

ment de la forme juridique retenue. Le périmètre statistique suivi par la Fédération des élus des Entreprises publiques locales est plus large et ne coïncide donc pas parfaitement avec cette définition. Il intègre, au-delà des Sem et de leurs filiales patrimoniales, certaines Spl exerçant une activité immobilière patrimoniale. Ces dernières sont prises en compte dans les données présentées ci-après afin de conserver la cohérence et la continuité des séries statistiques établies par la Fédération. Cette différence de périmètre tient à la distinction entre, d'une part, la définition fonctionnelle retenue pour les besoins du présent guide, centrée sur les Sem et les filiales de Sem assurant du portage patrimonial et, d'autre part, le périmètre d'observation de la Fédération, qui vise à rendre compte plus largement des Epl intervenant dans le champ de l'immobilier patrimonial, dont les Spl.

Le présent guide propose de caractériser les Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem selon une définition élargie en s'appuyant sur **4 grands principes** :

Le portage en propre

Le portage en propre désigne un mode d'intervention dans lequel la société patrimoniale acquiert, développe, détient et gère des actifs immobiliers pour son propre compte. Ces opérations, réalisées à l'initiative et aux risques de la société, ne relèvent pas en tant que telles de la commande publique.

La décision d'investissement relève de la gouvernance propre de la société. Selon une bonne pratique, les projets sont préalablement examinés par un comité d'engagement interne, associant notamment les principaux actionnaires, afin d'en apprécier l'opportunité, les risques et la soutenabilité économique et financière, avant décision des organes compétents de la société.

Pour les Sem, une attention particulière doit toutefois être portée aux conditions prévues par l'article L. 1523-1 du CGCT lorsqu'une opération est réalisée pour une personne ne participant pas au capital de la société et que les conditions de financement prévues par cet article ne sont pas réunies. L'intervention est alors soumise à l'accord préalable du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, pris à la majorité des deux tiers et comprenant au moins la moitié des représentants des collectivités territoriales ou de leurs groupements actionnaires. Lorsque l'investissement immobilier est réalisé sur le territoire d'une collectivité concernée, l'accord de celle-ci peut également être requis.

Une activité patrimoniale majoritaire ou significative

Le périmètre des Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem recouvre des structures dont la détention, la gestion et le développement d'actifs immobiliers constituent une activité structurante du modèle économique. À ce titre, les Epl d'aménagement qui détiennent ou portent, de manière ponctuelle ou limitée, quelques locaux d'activités ou surfaces tertiaires ne sont pas considérées, dans le cadre du présent guide, comme des Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem.

Cette distinction n'exclut toutefois pas les liens étroits entre les métiers de l'aménagement et de l'investissement immobilier. De nombreuses Sas patrimoniales sont ainsi des filiales de Sem d'aménagement, créées pour prolonger leur intervention sur la chaîne de valeur en assurant le portage, la détention et la gestion dans la durée d'actifs immobiliers que la société mère n'a pas vocation à conserver directement.

Une activité de « portage pur »

Les actifs détenus par une société patrimoniale le sont à des fins de location à des preneurs-tiers. Une fois ces actifs construits ou acquis, l'activité de la société se concentre sur la commercialisation et la gestion des surfaces. La commercialisation peut être assurée par un prestataire, sous mandat de gestion. De même, la gestion des surfaces portées peut-être confiée à un prestataire qui en assure l'exploitation. Ce mode d'organisation permet de réduire les coûts de fonctionnement internes et de confier la gestion quotidienne des actifs à des professionnels de leurs secteurs respectifs (bureaux, hôtellerie, commerces, maisons de santé, locaux d'activités, etc.).

Une stratégie d'investissement sur le long-terme

Les loyers perçus par l'activité locative de la société patrimoniale permettent à la structure de rembourser les prêts contractés lors de l'acquisition des actifs et de couvrir les charges d'exploitation, mais la rentabilité financière issue de l'exploitation locative ou des produits de cession de certains actifs matures doit aussi permettre de se positionner sur de nouvelles opportunités d'acquisition. Une société patrimoniale doit donc définir une stratégie d'investissement qui guidera son mode d'action : quelle durée de détention des actifs ? Quelle diversification des typologies de biens immobiliers ? Quelle rentabilité visée ? Ce type de stratégie-investisseur place les collectivités actionnaires dans une posture nouvelle, les rendant actrices directes du développement économique.

3) La valeur ajoutée des Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem

a) Les sociétés patrimoniales, un outil au service de la stratégie des collectivités

Il convient de rappeler que l'immobilier d'entreprise et son portage par une société patrimoniale interviennent en aval de la stratégie de développement économique du territoire. La société patrimoniale est un outil, un maillon dans la chaîne de valeur : elle met en œuvre une stratégie, elle ne la définit pas. La définition et l'orientation de cette stratégie relèvent des collectivités, en étroite articulation avec la Sem / filiale de Sem. Par sa connaissance fine de l'immobilier, des acteurs économiques et des dynamiques locales, la Sem ou filiale de Sem éclaire la décision publique, identifie les carences d'offre et sécurise les choix d'intervention. La société patrimoniale en assure ensuite la traduction opérationnelle, en portant les actifs et en inscrivant l'action dans le temps long.

Son intervention s'appuie également sur une compétence technique en matière d'aménagement et d'immobilier, indispensable à la maîtrise des risques liés à la conception, à la réalisation, à la réhabilitation et à la gestion des actifs. Cette expertise peut être directement intégrée à la société patrimoniale ou, dans le cas des filiales patrimoniales, reposer sur une articulation étroite avec la Sem d'aménagement dont elles sont issues. Cette complémentarité permet de sécuriser le volet technique des opérations et d'articuler les différentes étapes de la chaîne de valeur, de la maîtrise foncière à la gestion durable des actifs.

b) Une réponse aux besoins des territoires et des entreprises

Inscrite dans les politiques publiques portées par ses actionnaires, la société patrimoniale contribue également à concilier des objectifs parfois complexes à articuler : développement économique et sobriété foncière, maintien des activités productives et renouvellement urbain, attractivité territoriale et transition écologique. Son intervention peut notamment s'inscrire en complémentarité avec celle des établissements publics fonciers, dont les capacités d'acquisition et de portage foncier facilitent une mobilisation raisonnée du foncier et le recyclage d'actifs ou de sites complexes. L'articulation des interventions permet ainsi d'organiser une continuité entre stratégie foncière, maîtrise et transformation des sites et portage immobilier de long terme.

Les outils patrimoniaux présentent de nombreux avantages : ils proposent des solutions et des produits immobiliers permettant de répondre aux besoins des entreprises ayant des capacités limitées pour financer leur immobilier. Ils visent également à remettre sur le marché des produits immobiliers parfois difficiles à commercialiser — locaux de très petites surfaces, espaces modulables ou actifs connaissant un fort taux de rotation — en les réhabilitant ou en les reconfigurant pour les adapter aux besoins.

Les Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem jouent également un rôle d'amorçage en proposant des solutions immobilières adaptées aux entreprises en création ou en forte croissance. En offrant des loyers maîtrisés — suffisamment attractifs pour soutenir leur développement sans fragiliser l'équilibre économique de la structure — elles permettent à ces entreprises de franchir un cap qu'elles ne pourraient atteindre seules. Si elles interviennent en aval de la stratégie territoriale, elles contribuent néanmoins à son ajustement en identifiant les besoins émergents du tissu économique et en facilitant l'implantation ou l'extension d'activités structurantes pour le territoire.

La constitution d'une société patrimoniale permet ainsi d'impulser une dynamique économique là où les acteurs privés n'interviendraient pas, ou insuffisamment, faute de conditions de rentabilité adaptées à leurs critères d'investissement.

c) Un outil partenarial au service de l'investissement de long terme

La société patrimoniale permet en outre une mutualisation des moyens entre acteurs publics et privés dans un contexte de raréfaction des ressources publiques dédiées à l'investissement. Elle permet également de conforter les partenaires financiers grâce à une gouvernance structurée et à l'association d'acteurs publics et privés, notamment des investisseurs institutionnels et des partenaires bancaires.

Dans des contextes de marchés tendus, une société patrimoniale peut également contribuer à maîtriser les conditions de valorisation foncière et immobilière des locaux d'activités, notamment dans les centres urbains. Elle permet ainsi à une collectivité de disposer d'un outil capable de se positionner sur des typologies d'actifs ou des secteurs stratégiques dont elle souhaite préserver la vocation ou maîtriser l'évolution.

Enfin, la constitution d'outils d'économie mixte offre la possibilité de fédérer les initiatives et les acteurs publics locaux autour d'outils communs, identifiés et reconnus sur le territoire. Elle contribue ainsi à renforcer la lisibilité de l'action publique et à offrir aux entreprises et aux porteurs de projets un interlocuteur clairement identifié.



Les avantages des sociétés d'économie mixte patrimoniales

- Proposer une gamme de produits élargie pour couvrir l'ensemble du parcours immobilier des entreprises ;
- Adopter une logique d'anticipation, à long-terme, maîtriser dans le temps et sur le territoire les destinations et ainsi la diversification des activités économiques ;
- Bénéficier d'un outil de maîtrise des actifs stratégiques, dans des logiques de régulation ou de stimulation de l'investissement privé ;
- Requalifier des bâtis (voire régénérer des fonciers) pour conserver l'attractivité territoriale, permettre la transformation des usages et la (re)mise sur le marché ;
- Développer de nouvelles formes de partenariats avec le monde économique dans une logique d'interfaçage public / privé ;
- Une variété de contextes d'intervention possible : centres-bourgs, revitalisation urbaine, friches industrielles, réaménagement de sites à enjeux...

B. Panorama des Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem

Historiquement centrées sur l'immobilier d'entreprise, les Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de SEM interviennent aujourd'hui sur une gamme élargie d'actifs : commerces, immobilier tertiaire classique ou spécialisé, locaux productifs et industriels, actifs touristiques, immobilier de santé et médico-social.

Cette diversification accompagne l'évolution des priorités territoriales telles que la revitalisation des centralités, la réindustrialisation, la sobriété foncière et le recyclage immobilier, le développement économique et l'emploi dans les quartiers prioritaires, la consolidation de l'économie touristique ou l'accès aux soins constituent. La maîtrise et le portage de l'immobilier peuvent jouer un rôle déterminant dans toutes ces politiques publiques.

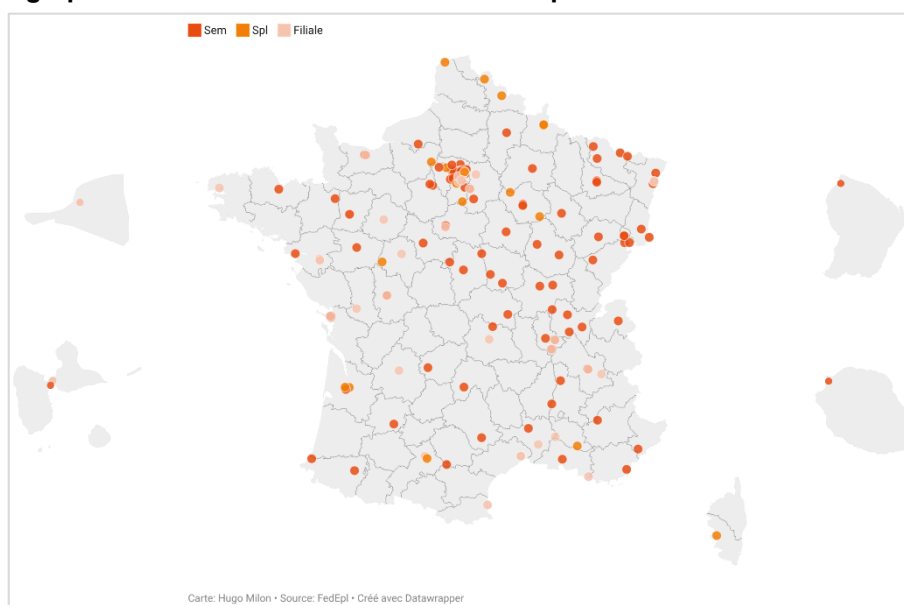
Le panorama des Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem peut ainsi être appréhendé à travers quatre dimensions :

- l'évolution de leur nombre et de leurs formes
- leurs échelles d'intervention et leur actionnariat
- leur positionnement dans la chaîne de valeur de l'immobilier
- la diversification des actifs qu'elles portent au service des stratégies territoriales.

1) Les formes des sociétés patrimoniales et leur évolution dans le temps

En 2025, le périmètre statistique suivi par la Fédération des élus des Entreprises publiques locales recense 153 sociétés patrimoniales : 95 Sem, 39 filiales patrimoniales et 19 Spl.

Cartographie des Sem Patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem en 2025



Leur nombre est passé de 118 structures en 2021 à 153 en 2025, soit une progression de près de 30 % en quatre ans. Cette croissance continue confirme l'intérêt des collectivités pour des outils leur permettant de conserver une capacité d'investissement et de maîtrise d'actifs immobiliers dans la durée.

La progression est particulièrement marquée pour les filiales patrimoniales (filiales de Sem existantes), dont le nombre est passé de 24 en 2021 à 39 en 2025. Elle traduit notamment le développement, autour de Sem existantes et en particulier de Sem d'aménagement, de structures dédiées à l'investissement et au portage immobilier.

Nombre cumulé de Sem et de filiales patrimoniales selon l'année de création²

	Sem	Filiale
2021	81	24
2022	86	29
2023	90	31
2024	92	37
2025	95	39

Cette dynamique s'accompagne d'un poids économique significatif : les sociétés du périmètre représentent près de 390 M€ de chiffre d'affaires, majoritairement portés par les Sem.

Au-delà de cette progression quantitative, la période récente est caractérisée par une diversification des champs d'intervention et des modèles de partenariat. Aux activités historiques d'immobilier économique se sont ajoutées des interventions dans l'immobilier commercial, l'immobilier productif spécialisé, la santé ou encore le tourisme. Les partenariats se sont également diversifiés, notamment à travers l'association d'investisseurs institutionnels et financiers au capital des sociétés ou la création de véhicules de projet dédiés.

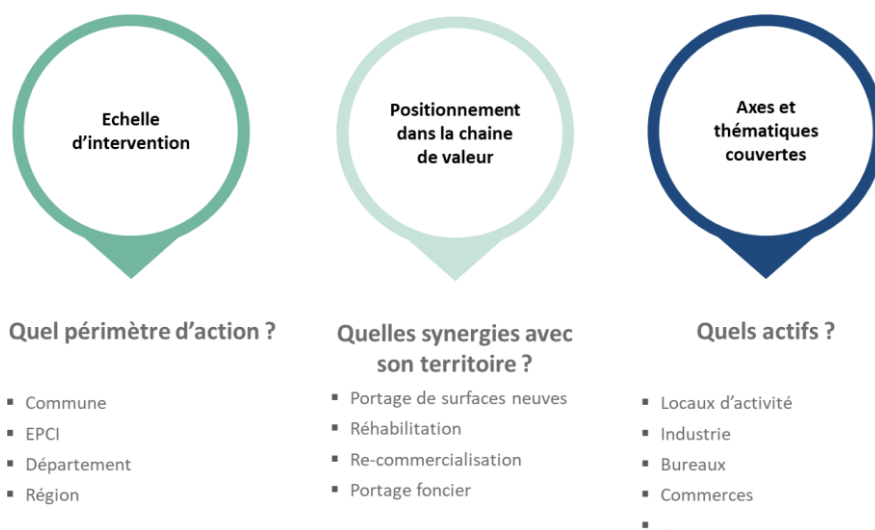
Cette évolution témoigne de la capacité des outils patrimoniaux à adapter leur modèle aux besoins des territoires et aux nouvelles priorités des politiques publiques

2) L'échelle d'intervention et l'actionnariat des sociétés

Les Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem sont des outils au service des stratégies territoriales. Elles peuvent être constituées et intervenir à différentes échelles, en fonction des compétences des collectivités concernées, des politiques publiques auxquelles elles contribuent et du périmètre pertinent pour leur action.

² Source : Fédération des élus des Entreprises publiques locales, 2025

Les grandes variables de structuration des sociétés patrimoniales



Des outils présents aux différentes échelles territoriales

La Région, chef de file du développement économique, définit les grandes orientations du territoire à travers le Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII). Les Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de SEM régionales peuvent contribuer à la mise en œuvre de cette stratégie en développant une offre immobilière au service de l'implantation, de la croissance ou de la transformation des entreprises. Elles peuvent également intervenir sur des filières stratégiques ou accompagner des projets industriels structurants.

Les Départements, qui ne disposent plus d'une compétence générale en matière de développement économique depuis la loi NOTRe, peuvent mobiliser des Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de SEM dans les domaines relevant de leurs compétences, notamment en matière de solidarité territoriale, de santé ou d'action sociale. Cette évolution a conduit certaines sociétés historiquement spécialisées dans l'immobilier économique à diversifier leurs champs d'intervention.

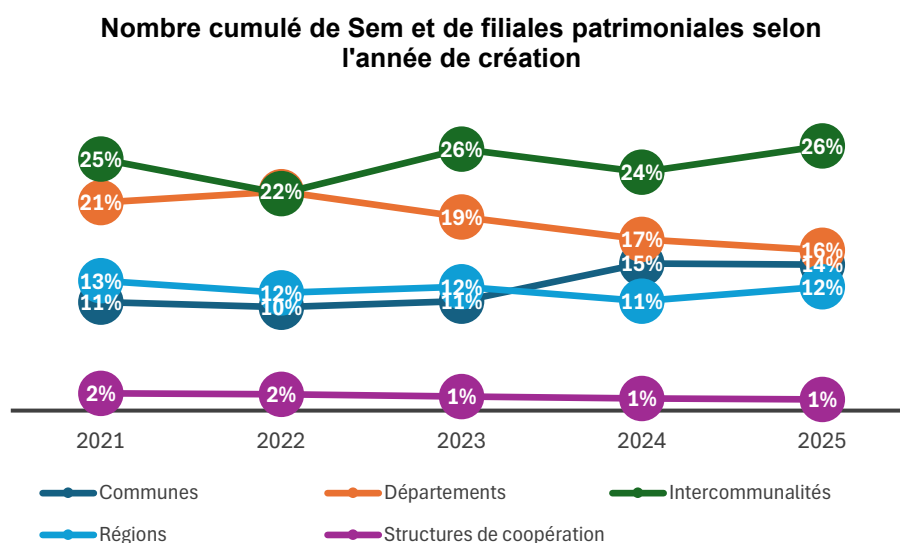
L'échelle intercommunale occupe une place centrale dans le domaine de l'immobilier économique. Les EPCI, compétents en matière de développement économique et d'immobilier d'entreprise, peuvent s'appuyer sur une société patrimoniale pour traduire leur stratégie en opérations concrètes : immobilier tertiaire, locaux d'activités, immobilier artisanal ou industriel, requalification d'actifs situés dans les zones d'activités ou intervention dans les quartiers prioritaires.

À l'échelle communale, les Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem peuvent être mobilisées pour des interventions ciblées sur des actifs ou des secteurs stratégiques : revitalisation d'un centre-ville, maîtrise de rez-de-chaussée commerciaux, reconversion d'un site complexe ou maintien d'activités essentielles à la vie locale.

Ces différentes échelles ne s'opposent pas. Plusieurs niveaux de collectivités peuvent participer au capital d'une même société patrimoniale et contribuer à la définition d'une stratégie d'intervention partagée.

L'évolution récente de l'actionnariat traduit néanmoins une place croissante des communes et des intercommunalités. À l'inverse, la part des Départements a diminué sous l'effet de l'évolution de la répartition des compétences suite à la loi NOTRe.

L'échelle d'intervention d'une société patrimoniale ne se confond toutefois pas nécessairement avec celle de ses seuls actionnaires. Une Sem ou une filiale de Sem intervenant pour son propre compte peut prospecter et réaliser des opérations dans le respect de son objet social, de sa stratégie et des décisions de ses organes de gouvernance, sous réserve des dispositions légales applicables à certaines interventions.



3) Le positionnement des Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem dans la chaîne de valeur de l'immobilier d'entreprise

La société patrimoniale constitue un des maillons d'une chaîne d'intervention plus large. Elle intervient en aval d'une stratégie territoriale et économique définie par les collectivités, qu'elle contribue à traduire en investissements et en actifs immobiliers.

Elle met en œuvre une stratégie ; elle ne la définit pas seule. Par sa connaissance de l'immobilier, des entreprises et des dynamiques territoriales, elle contribue néanmoins à éclairer la décision publique, à identifier les carences de marché et à faire remonter les besoins émergents.

Sa fonction spécifique réside dans sa capacité à investir, à porter des actifs et à les gérer dans la durée.

Cette intervention s'inscrit toutefois dans une chaîne d'acteurs complémentaires, chacun mobilisant ses compétences à une étape du projet immobilier.

Les établissements publics fonciers peuvent ainsi contribuer à l'acquisition et au portage temporaire de fonciers ou d'actifs complexes. Leur intervention facilite la mobilisation raisonnée du foncier et le recyclage de sites existants.

L'aménageur peut ensuite assurer la transformation du site, sa viabilisation ou la requalification des bâtiments. La société patrimoniale prend le relais en investissant dans l'actif immobilier et en assurant son portage et sa gestion dans la durée.

Cette complémentarité permet notamment d'articuler développement économique et sobriété foncière. Dans un contexte de raréfaction du foncier disponible, la capacité à recycler des friches et des actifs immobiliers existants devient une composante essentielle de la production d'une nouvelle offre économique.

L'articulation entre Sem d'aménagement et outil patrimonial

De nombreuses filiales patrimoniales sont issues de Sem d'aménagement. Cette organisation permet d'articuler des compétences complémentaires et de couvrir une part plus large de la chaîne de valeur immobilière.

La Sem d'aménagement apporte sa connaissance du territoire et ses compétences en matière de montage, d'aménagement, de maîtrise d'ouvrage et de conduite d'opérations complexes. La Sem ou sa

filiale patrimoniale apporte une capacité d'investissement en fonds propres, de co-investissement et de portage des actifs dans la durée.

Cette articulation permet de sécuriser le volet technique des opérations et d'assurer une continuité entre la transformation du site et la gestion future des actifs.

Dans certaines configurations, l'Epl d'aménagement peut réaliser une opération de requalification dans le cadre d'une concession, puis céder les actifs à une société patrimoniale chargée de les porter et de les exploiter.

La société patrimoniale peut également prendre des participations, majoritaires ou minoritaires, dans des Sas ou des Sci dédiées à une opération particulière. Ces sociétés de projet permettent d'organiser des co-investissements et d'associer des partenaires adaptés aux caractéristiques et au niveau de risque de chaque opération.



Sem 3D, une chaîne d'intervention complète, de l'aménagement au portage immobilier



D'après un échange avec Christophe Bocquin, directeur général du Groupe S3D-SPAD

La Sem S3D s'inscrit dans une organisation intégrée permettant de couvrir l'ensemble de la chaîne d'intervention, de l'aménagement au portage immobilier et foncier.

Autour de la Sem, plusieurs outils complémentaires ont été développés, notamment :

- La Foncière du Littoral Dunkerquois, dédiée à l'acquisition, la rénovation et l'exploitation d'actifs immobiliers dans une logique de revitalisation économique et de maîtrise des usages sur le temps long ;
- Ancrages, structure de portage foncier créée avec la Caisse des Dépôts, intervenant sur des sites stratégiques et des friches afin de sécuriser les réserves foncières nécessaires aux projets.

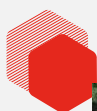
L'ensemble constitue une grappe d'Epl complémentaires, articulée autour de S3D, permettant d'adapter les modes d'intervention (aménagement, investissement, portage, exploitation) aux enjeux de chaque opération, tout en assurant la cohérence avec la stratégie territoriale.

Des organisations adaptées aux stratégies territoriales

Il n'existe pas de modèle unique d'organisation.

Certaines Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem disposent en interne de l'ensemble des compétences nécessaires au développement, au portage et à la gestion de leurs actifs. D'autres s'inscrivent dans des groupes ou des grappes d'Epl au sein desquels les métiers sont répartis entre plusieurs structures complémentaires.

L'enjeu réside moins dans la forme juridique et organisationnelle retenue que dans la capacité à construire une chaîne d'intervention cohérente et lisible, depuis l'identification du besoin jusqu'à la gestion de l'actif.



Des structurations inspirantes : Protéame, une logique qui va du portage à la gestion



D'après un échange avec Eric Vanhove, directeur de SEAA PROTEAME, président directeur général de SEAA PROTEAME.

Protéame a adopté une logique intégrée couvrant l'ensemble de la chaîne immobilière, du développement et du portage des actifs jusqu'à leur gestion locative. La Sas patrimoniale assure le portage immobilier, tandis que la Sem Protéame prend en charge l'exploitation des actifs, permettant une maîtrise complète du cycle de vie des opérations.

Le modèle est principalement orienté vers l'immobilier artisanal et industriel, avec des interventions en construction neuve, réhabilitation ou recyclage de friches, dans une logique de gestion de long terme et d'équilibre économique.

Protéame constitue un outil opérationnel au service des politiques publiques locales de développement économique et de réindustrialisation, construit en lien étroit avec les collectivités et les élus du territoire.



Sécuriser la chaîne de valeur immobilière grâce à l'articulation Epl d'aménagement / société patrimoniale

L'attelage Epl d'aménagement + Sem (et/ou filiale) patrimoniale permet de couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur immobilière, de la production de l'actif jusqu'à son portage dans la durée. Il sécurise la continuité des interventions en apportant un relais aux dispositifs de portage temporaire et en garantissant un débouché aux opérations d'aménagement.

L'Epl d'aménagement agit en amont et traduit les orientations de sa gouvernance en matière d'aménagement et d'immobilier, généralement dans un cadre d'intervention publique.

La Sem (ou sa filiale) patrimoniale prend le relais en portant les actifs dans le temps long. Elle apporte de l'agilité opérationnelle, mobilise des effets de levier privés complémentaires et constitue un « garde-fou » du marché. Elle agit pour son propre compte en investissant ses fonds propres dans des projets immobiliers, tout en sécurisant la valorisation des opérations portées par l'Epl d'aménagement.

4) Des actifs cibles au service des stratégies territoriales

Les Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem interviennent historiquement dans le champ de l'immobilier économique. Leur portefeuille s'est toutefois progressivement diversifié pour répondre à de nouveaux besoins territoriaux.

Cette diversification ne signifie pas un éloignement de leur vocation initiale. Elle traduit leur capacité à mobiliser un même savoir-faire ; investir, porter et gérer un actif immobilier dans la durée au service de politiques publiques différentes.

Le choix des actifs doit donc être directement relié à la stratégie du territoire. Une société patrimoniale n'a pas vocation à accumuler des actifs sans cohérence : son portefeuille doit traduire les priorités de ses actionnaires, répondre à des besoins insuffisamment couverts par le marché et s'inscrire dans un modèle économique soutenable.

4.1. L'immobilier commercial et les programmes de revitalisation

L'immobilier commercial constitue un champ d'intervention important des Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem, notamment dans les centres-villes et les centres-bourgs confrontés à la vacance, à l'obsolescence des locaux ou à une perte de diversité commerciale.

Les actifs concernés sont principalement des rez-de-chaussée commerciaux, des cellules commerciales isolées ou regroupées, de petits ensembles commerciaux et, dans certaines situations, des galeries commerciales.

L'intervention patrimoniale repose généralement sur une chaîne associant acquisition, réhabilitation ou restructuration, commercialisation, mise en location à des conditions compatibles avec l'activité ciblée, gestion de l'actif puis, selon la stratégie retenue, conservation ou cession.

L'objectif est de réintroduire une capacité d'intervention dans des marchés où l'initiative privée ne suffit pas à engager une transformation : valeurs immobilières déconnectées de la capacité locative des commerces, fragmentation de la propriété, locaux obsolètes, vacance durable ou nécessité de maîtriser la destination des activités.

La société patrimoniale permet ainsi à la collectivité de disposer d'un outil capable de cibler des secteurs ou des actifs stratégiques et d'agir dans la durée, en cohérence avec sa politique de revitalisation.

Des outils au service des stratégies de revitalisation

Les programmes Action Cœur de Ville et Petites Villes de Demain ont renforcé les stratégies territoriales de revitalisation et créé un cadre favorable au développement d'outils immobiliers dédiés :

- **Action Cœur de Ville** accompagne les villes moyennes dans des projets associant habitat, développement économique et commercial, mobilités, espace public, patrimoine, équipements et services. Sa deuxième phase renforce notamment les enjeux de transition écologique, de sobriété foncière et de transformation des usages, tout en élargissant les réflexions à des secteurs tels que les entrées de ville et les quartiers de gare.
- **Petites Villes de Demain** accompagne les communes de moins de 20 000 habitants jouant le rôle de centralité. Le programme combine ingénierie, mobilisation de financements et animation d'un réseau national.

Dans ces différents contextes, les Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem et les foncières de redynamisation constituent des outils pour traduire opérationnellement des stratégies définies par les collectivités.



Foncière centres-villes vivants : reconquérir les centralités commerciales



D'après un échange avec Johanna Macin, directrice des investissements

Centres-Villes Vivants est une foncière créée par la Métropole du Grand Paris pour revitaliser les centres-villes anciens en déprise. Son objectif est de lutter contre la vacance commerciale et de redynamiser les centralités fragilisées à travers l'acquisition ciblée de murs commerciaux.

Le modèle repose sur des opérations de petite taille, menées dans une logique de portage de long terme, avec requalification des locaux et loyers maîtrisés afin de favoriser l'implantation d'activités commerciales adaptées aux besoins locaux.

La foncière constitue ainsi un outil opérationnel au service des communes, dans des territoires où les conditions de marché limitent souvent l'intervention des acteurs privés.



Petites Villes de Demain

Lancé en octobre 2020, le programme Petites Villes de Demain est piloté par l'Agence nationale de la cohésion des territoires, au plus près du terrain via les délégués territoriaux, les préfets de département et soutenu par des partenaires financeurs (Banque des Territoires, ANAH, Cerema, Ademe) ainsi qu'un large collectif comprenant notamment l'Association des Petites Villes de France (APVF).

Petites villes de demain en chiffres, ce sont : plus de 1 600 communes de moins de 20 000 habitants exerçant des fonctions de centralités, soit près de 7 millions d'habitants ; ces communes bénéficient de 3 Mds€ (principalement sous la forme d'aides à l'ingénierie, de subventions d'investissement, d'aides de l'ANAH, de prêts et d'investissements de la Banque des Territoires) jusqu'en 2026 et des crédits de la relance pour le financement de leurs projets sur 3 priorités que sont l'écologie, la compétitivité et la cohésion.

L'offre de services prévoit :

- **Le soutien en ingénierie**, pour donner aux collectivités les moyens de définir et mettre en œuvre leur projet de territoire, en particulier par le renforcement des équipes des collectivités, la mobilisation des acteurs locaux de l'ingénierie, ou encore le financement d'études et de diagnostics (AMO) tant sur le plan stratégique que sur des actions opérationnelles.
- **Des financements sur des mesures thématiques ciblées**, mobilisés en fonction du projet de territoire et des actions à mettre en place, permettant ainsi à l'État et à ses partenaires d'apporter une réponse précise à chaque besoin spécifique.
- **L'accès à un réseau, grâce au Club Petites villes de demain**, qui permet le partage d'expérience et la montée en compétence des bénéficiaires, là où l'ingénierie et l'appui thématique viennent leur apporter des outils concrets pour mettre en œuvre le projet de revitalisation. Le Club permet aux équipes locales de se saisir de sujets et de découvrir des thématiques qui nourriront leur réflexion et leur projet de territoire.



Action Cœur de Ville

Lancé en 2018, le programme Action Cœur de ville accompagne aujourd'hui 244 villes afin de favoriser l'attractivité, la rénovation de leur centre-ville et la redynamisation de leur territoire. Construites autour d'un projet de territoire, les actions de revitalisation s'inscrivent dans des conventions partenariales de financement, qui engagent la commune, l'intercommunalité et les partenaires publics et privés du plan autour de 5 axes structurants : réhabilitation-restructuration de l'habitat en centre-ville ; développement économique et commercial équilibré ; accessibilité, mobilité et connexions ; mise en valeur de l'espace public et du patrimoine ; accès aux équipements et aux services publics.

Après une première phase (2018-2022), le programme a été prolongé sur la période 2023-2026, avec un élargissement de ses priorités vers la transition écologique, la sobriété foncière, l'adaptation climatique et la transformation des usages (logement, commerce, services). La 2^{ème} phase du programme Action Cœur de Ville élargit par ailleurs le périmètre d'action du programme aux entrées de ville et aux quartiers de gare. En 2025, 244 communes, dont une dizaine en outre-mer, sont ainsi lauréates Action cœur de ville.

En cumulé, plus de 10 Mds€ sont mobilisés à l'échelle nationale par l'ensemble des partenaires (État, Banque des Territoires, ANAH, Action Logement et autres co-financeurs), combinant ingénierie, investissements en fonds propres, prêts et subventions. La Banque des Territoires demeure un acteur majeur du dispositif, intervenant à la fois en ingénierie et en financement, notamment via des investissements dans les foncières de redynamisation. En octobre 2025, une enveloppe complémentaire de financement (investissement et subventions) de 200M€ a été mobilisée par la Banque des Territoires pour accompagner la mise en œuvre du programme, qui doit être prolongé au-delà de 2026.



Les avantages de l'économie mixte pour soutenir le développement local

- Mettre en œuvre la stratégie de développement territorial en appuyant et en amplifiant la sortie opérationnelle des projets par l'effet levier de l'investissement privé ;
- Développer des solutions réalistes, robustes et pérennes en complément des schémas classiques du privé (l'intérêt général prime sur l'intérêt financier) ;
- Réactiver l'investissement privé sur des marchés contraints, des territoires en déprise, détendus ;
- Positionner la collectivité au cœur du projet comme un investisseur et un acteur « direct » du développement économique et non comme un simple « guichet » distribuant des subventions.



SEM XSEA : réhabiliter un actif et produire de l'énergie renouvelable

À Lorient, la SEM XSEA s'est vu confier la réhabilitation du K2, un ancien bunker de la base sous-marine à reconvertir en bâtiment d'activités. L'objectif était double : proposer des locaux aux entreprises de la filière maritime et nautique tout en valorisant la vaste toiture du bâtiment par la création d'une centrale photovoltaïque. Cette opération s'est inscrite dans la stratégie de Lorient Agglomération visant à soutenir le développement économique tout en accélérant la production d'énergies renouvelables. Enclenchée en 2013, elle s'est inscrite dans le temps long, avec la réhabilitation progressive des alvéoles. Ces travaux ont permis de rendre 3 600 m² de surface à l'usage économique.

La SEM a assuré la maîtrise d'ouvrage des travaux de réhabilitation du bâtiment de 11 000 m² et des quais, dans le cadre d'un bail emphytéotique administratif de 30 ans conclu avec la collectivité. Pour porter le projet photovoltaïque, XSEA a ensuite créé la filiale Lanergie 2, avec la Banque des Territoires en co-investisseur, afin de développer et d'exploiter une centrale solaire de 3 MWc installée sur les 20 000 m² de toiture. Ce montage a permis de dissocier les risques et les modèles économiques de chaque opération tout en mobilisant des partenaires adaptés à chaque volet du projet.

La réhabilitation d'une friche (analogue en bien des aspects à une friche industrielle) de grande ampleur a nécessité d'importants travaux de désamiantage, de démolition et de remise en état. En parallèle, la réussite du projet énergétique reposait sur l'obtention d'un tarif sécurisé dans le cadre de l'appel d'offres de la Commission de régulation de l'énergie (CRE), condition indispensable à son équilibre économique.

Cette opération montre qu'une société patrimoniale peut valoriser un même actif en combinant plusieurs fonctions : offrir une solution immobilière aux entreprises, produire des revenus locatifs et développer une activité de production d'énergie renouvelable. La création d'une filiale dédiée au projet photovoltaïque permet d'adapter le montage juridique et financier à chaque activité tout en limitant les risques portés par la SEM.

Mise en service en 2019, la centrale photovoltaïque produit aujourd'hui environ 3 200 MWh d'électricité par an. Cette première opération a par ailleurs servi de modèle au développement d'autres projets d'énergies renouvelables portés par XSEA.

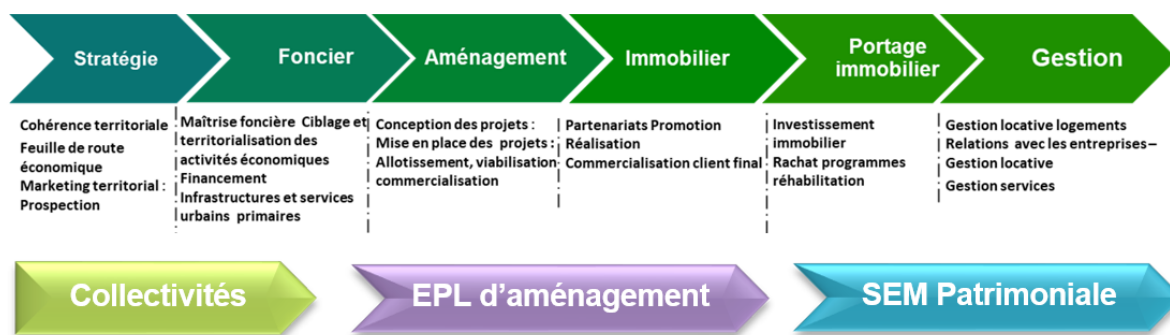


4.2. L'immobilier tertiaire : accompagner le parcours des entreprises

L'immobilier tertiaire constitue l'un des champs historiques d'intervention des Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem. Il recouvre toutefois des produits très différents, correspondant aux différentes étapes de développement des entreprises.

Une entreprise nouvellement créée ou une start-up à forte croissance n'expriment pas les mêmes besoins immobiliers qu'une jeune entreprise en développement, qu'une PME arrivée à maturité ou qu'une entreprise technologique ayant besoin de locaux spécialisés. Les start-ups peuvent ainsi rechercher, selon leur stade de développement, des espaces de coworking, des incubateurs, des laboratoires partagés, des accélérateurs, puis des bureaux, avant d'avoir éventuellement besoin de locaux d'activités ou d'immobilier productif.

Le rôle d'une stratégie territoriale d'immobilier économique est donc de proposer un parcours immobilier suffisamment diversifié pour accompagner les entreprises dans leur croissance et éviter que l'absence de locaux adaptés ne conduise à leur départ du territoire. Cette logique est aujourd'hui de plus en plus intégrée aux stratégies régionales de développement économique (SRDEII), qui accordent une place croissante à l'accompagnement des start-ups et des entreprises innovantes.



La complémentarité de ces produits est essentielle. La société patrimoniale peut intervenir sur tout ou partie de ce parcours en fonction de la stratégie du territoire et des carences identifiées. Elle peut notamment développer ou porter des lieux ressources favorisant l'innovation et l'émergence de nouvelles entreprises, tels que des incubateurs, des pépinières, des hôtels d'entreprises ou des laboratoires partagés, associant des espaces de travail, des équipements mutualisés et un accompagnement adapté aux besoins des entreprises.

Elle présente également un intérêt particulier pour le développement d'immobiliers tertiaires atypiques ou spécialisés, dont les caractéristiques techniques, la spécialisation des usages ou le niveau d'investissement peuvent limiter l'intervention des investisseurs traditionnels.

Il peut s'agir notamment d'immobilier destiné aux biotechnologies, à la recherche, aux technologies de pointe ou à des filières stratégiques. Les écosystèmes tels que Genopole ou Minatec illustrent l'importance d'une offre immobilière spécialisée associant locaux, équipements et services adaptés aux besoins d'entreprises innovantes.

Ce type d'intervention montre que l'immobilier tertiaire ne se limite pas à la production de bureaux : il peut constituer un outil d'accompagnement du parcours des entreprises, de structuration d'une filière et de développement d'un écosystème territorial d'innovation.



Le projet MoHo – The Collider porté par Normandie Aménagement : développer un immobilier tertiaire adapté aux entreprises innovantes

Le projet MoHo – The Collider, porté par Normandie Aménagement est implanté dans une ancienne concession automobile en cœur de ville. Il repose sur la réhabilitation et l'extension d'un bâtiment de 7 500 m² qui accueille des espaces de travail, une pépinière d'entreprises et des espaces événementiels.

Normandie Aménagement est intervenue comme maître d'ouvrage opérationnel, en pilotant le projet et en sécurisant son montage juridique, financier et technique. La SEM a coordonné les collectivités, les partenaires privés, les mécènes et les futurs exploitants afin d'assurer la cohérence du projet avec les objectifs de développement économique du territoire. Normandie Aménagement assure la réalisation de l'opération en tant que maître d'ouvrage, tandis que le bâtiment est ensuite détenu et porté dans un cadre patrimonial. Son exploitation et l'animation du lieu sont confiées à la SAS MoHo, qui développe les services proposés aux entreprises et fait vivre l'écosystème du site.

L'opération a nécessité la réhabilitation lourde d'un ancien site, comprenant notamment la dépollution des sols, l'extension du bâtiment, l'obtention des certifications BREEAM et WELL ainsi que l'aménagement d'espaces suffisamment flexibles pour s'adapter à des usages évolutifs. La Sem s'est également impliquée dans la conception des espaces intérieurs afin de garantir leur qualité d'usage et leur adéquation avec les besoins des futurs occupants.

Aujourd'hui, le bâtiment accueille de manière permanente des start-up, PME, grandes entreprises, chercheurs, étudiants et acteurs publics. Exploité par la SAS MoHo, le lieu combine bureaux, espaces de coworking, pépinière d'entreprises, restauration et espaces événementiels, illustrant un modèle économique fondé sur la diversification des usages et des recettes.



Immobilier économique, développement de l'emploi et quartiers prioritaires

L'investissement immobilier constitue également un levier de développement économique et d'emploi dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville.

Certaines Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem interviennent dans ces territoires en portant des locaux d'activités, des bureaux, des commerces ou de petits ensembles immobiliers économiques. Elles peuvent également intervenir en co-investissement dans des opérations neuves lorsque les conditions de marché limitent la présence d'investisseurs privés.

Le portage immobilier contribue alors à créer les conditions matérielles du développement économique : mise à disposition de locaux adaptés, maintien d'activités de proximité, accueil d'entreprises et diversification fonctionnelle des quartiers.

4.3. L'immobilier productif et Territoires d'industrie

La réindustrialisation renouvelle les besoins immobiliers des territoires. La disponibilité du foncier ne constitue qu'une partie de la réponse : les entreprises ont également besoin de bâtiments adaptés, disponibles dans des délais compatibles avec leurs projets et capables d'évoluer avec leurs activités.

Les SEM patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem peuvent porter des ateliers, des locaux artisanaux, des bâtiments industriels, des plateformes immobilières mutualisées ou encore des actifs issus du recyclage de friches. Leur intervention peut répondre à plusieurs situations : produire une offre immobilière nouvelle dans un territoire où elle est insuffisante ; réhabiliter un bâtiment obsolète ; accompagner l'extension d'une entreprise ; acquérir les murs d'une activité afin de lui permettre de consacrer ses capacités financières à son outil productif ; recycler une friche pour accueillir de nouvelles activités.



Territoires d'industries

Le programme Territoires d'industrie lancé fin 2018 vise à soutenir l'industrie, à 70% localisée dans des intercommunalités situées dans les campagnes, les espaces périurbains, les villes petites et moyennes.

Il apporte des réponses concrètes : développement des compétences dans le bassin d'emploi, mobilité des salariés, disponibilité du foncier pour s'implanter ou s'agrandir.

La première phase (2018-2022) a concerné 146 Territoires d'industrie et mobilisé environ 1,3 Md€ d'engagements publics, générant un effet levier significatif sur l'investissement industriel local et l'accompagnement de plusieurs milliers de projets.

Après cette première étape, le Temps II (2023-2027) marque une nouvelle phase avec 183 Territoires d'industrie labellisés. Inscrit dans la stratégie nationale de réindustrialisation, le programme met l'accent sur quatre priorités :

1. Le développement des compétences et l'attractivité des métiers industriels
2. La mobilisation du foncier et la requalification des friches
3. L'innovation et la modernisation productive
4. La transition écologique et énergétique des sites industriels.

La démarche repose sur un pilotage territorialisé et partenarial, associant l'État, les régions et les intercommunalités, avec l'appui d'opérateurs nationaux (Banque des Territoires, BPI France, ADEME...). Chaque Territoire d'industrie élabore un plan d'action opérationnel structurant les projets industriels locaux sur la période 2023-2027, dans une logique d'ingénierie renforcée et de mobilisation coordonnée des financements.

Le portage de long terme présente un intérêt particulier pour les actifs industriels, dont la spécificité technique, la faible liquidité ou la localisation peuvent limiter l'intervention des investisseurs privés traditionnels.

La société patrimoniale contribue ainsi à maintenir une capacité d'accueil des activités productives et à préserver la vocation économique de certains fonciers et bâtiments stratégiques.

Une articulation avec le Temps II de Territoires d'industrie

Le programme Territoires d'industrie accompagne depuis 2018 les territoires engagés dans une stratégie de développement industriel. Son Temps II, déployé sur la période 2023-2027, inscrit l'action territoriale autour de plusieurs priorités : développement des compétences et attractivité des métiers industriels, mobilisation du foncier et requalification des friches, innovation et modernisation productive, transition écologique et énergétique des sites industriels.

Dans ce cadre, les Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem peuvent constituer un outil de traduction opérationnelle des stratégies locales : acquisition et reconversion de bâtiments, production d'une offre immobilière adaptée, portage d'actifs issus de friches requalifiées ou accompagnement immobilier d'entreprises en développement.

Leur capacité d'investissement permet de faire le lien entre une stratégie territoriale de réindustrialisation et la constitution effective d'une offre foncière et immobilière.



Le projet de la Maison Clovis à Clermont- l'Hérault : la reconversion d'une friche industrielle

L'opération menée par l'Agence Régionale Aménagement Construction (ARAC) Occitanie à Clermont-l'Hérault illustre le rôle des Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem dans la reconversion de friches industrielles. Elle porte sur la réhabilitation de la Maison Clovis, ancienne usine d'embouteillage située en cœur de ville, transformée en un programme mixte associant un restaurant-hôtel exploité par la Fondation de l'Armée du Salut et des locaux destinés à accueillir des activités économiques (artisanat, services, formation).

Le projet repose sur un partenariat entre l'ARAC Occitanie (via sa filiale FOCCAL), les foncières Bellevilles, la Banque des Territoires, la commune et l'EPF d'Occitanie, intervenu en amont pour le portage foncier. D'un montant de 6,5 M€, il bénéficie notamment d'un soutien de l'ANCT à hauteur de 2,8 M€.

Cette opération illustre la capacité des Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem à sécuriser le foncier, financer la réhabilitation d'actifs complexes et créer les conditions d'implantation de nouvelles activités économiques au service de la revitalisation des territoires.



Source : www.arac-occitanie.fr

4.4. L'immobilier touristique : un champ d'intervention en développement

L'immobilier touristique constitue un champ d'intervention en développement pour les Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem. La période récente a notamment été marquée par la création de plusieurs foncières touristiques à l'échelle régionale, destinées à accompagner l'investissement, la modernisation et la transformation d'actifs structurants pour l'économie touristique des territoires.

Le champ d'intervention recouvre des actifs diversifiés : hôtels, résidences de tourisme, hébergements de plein air, restauration, équipements de loisirs ou encore bâtiments patrimoniaux accueillant une activité touristique.

Ces actifs présentent des caractéristiques spécifiques. Leur modèle économique repose sur une articulation étroite entre la valeur immobilière et la performance de l'exploitation. L'analyse d'un projet touristique ne peut donc pas se limiter à la qualité du bâtiment ou à la valeur du foncier : elle doit intégrer la solidité du projet d'exploitation, le positionnement commercial, la saisonnalité, les besoins d'investissement futurs et la capacité de l'exploitant à assumer durablement les loyers.

L'intervention d'une société patrimoniale permet de dissocier l'investissement immobilier de l'exploitation et d'alléger le besoin en capitaux immobiliers de l'opérateur. Elle peut également contribuer au bouclage financier de projets viables mais confrontés à une insuffisance de fonds propres ou à une réticence des investisseurs traditionnels.

Les modalités d'intervention sont diverses : portage immobilier direct, co-investissement dans une société de projet ou prise de participation dans un véhicule dédié.

La réussite de ces interventions repose sur plusieurs conditions : un projet suffisamment mature, un exploitant identifié, un plan d'exploitation robuste, une répartition claire des responsabilités entre propriétaire et exploitant et un tour de table financier équilibré.

L'intervention patrimoniale peut ainsi poursuivre plusieurs objectifs : faciliter le financement de projets touristiques viables ; accompagner la modernisation et la montée en qualité du parc ; sécuriser les actifs stratégiques pour l'économie locale ; accélérer leur transformation écologique et leur adaptation au changement climatique.

Le périmètre d'intervention peut concerner des actifs d'hébergement comme des actifs non résidentiels : restauration, équipements de loisirs, sites patrimoniaux ou équipements contribuant à l'attractivité touristique du territoire.

4.5. L'immobilier de santé : le portage immobilier au service de l'accès aux soins

L'immobilier de santé constitue un champ d'intervention en développement pour les Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem.

Dans de nombreux territoires, la difficulté d'accès aux soins ne tient pas uniquement au nombre de professionnels disponibles. Elle peut également être liée à l'absence de locaux adaptés, à la difficulté des praticiens à financer un investissement immobilier ou à l'insuffisante attractivité de certains secteurs pour les investisseurs privés.

Les Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem peuvent intervenir en assurant la maîtrise d'ouvrage et le portage de maisons de santé pluriprofessionnelles, de pôles de santé ou, plus largement, d'actifs immobiliers à vocation sanitaire ou médico-sociale.

Le modèle consiste à faire porter l'investissement immobilier par un acteur de long terme afin de proposer aux professionnels des locaux adaptés et mutualisés. La société patrimoniale assume alors le risque immobilier et inscrit le projet dans un modèle locatif compatible à la fois avec la capacité contributive des occupants et avec l'équilibre économique de l'investissement.

L'intervention patrimoniale prend tout son sens lorsqu'elle s'inscrit dans une stratégie territoriale de santé et repose sur une analyse préalable des besoins, de l'offre existante et de la capacité du projet à attirer durablement les professionnels.



Novapole : un exemple de portage de maisons de santé



Source : lod-loma.com

L'exemple de Novapole illustre la manière dont une société patrimoniale peut intervenir sur des enjeux d'accès aux soins à travers un rôle de portage immobilier. La société a développé deux maisons de santé pluridisciplinaires sur la métropole nantaise, dont une implantée en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV).

Le principe consiste à assurer la maîtrise d'ouvrage et le portage immobilier de l'équipement afin de proposer aux professionnels de santé des locaux adaptés, mutualisés et financièrement accessibles. Ce modèle permet de lever plusieurs freins fréquemment rencontrés : difficulté à financer l'investissement immobilier, manque de visibilité économique pour les praticiens ou faible attractivité de certains secteurs pour les investisseurs privés.

Dans le cas de Novapole, l'intervention de la société patrimoniale a permis de sécuriser dans la durée l'implantation d'une offre de soins de proximité dans des territoires où le marché immobilier seul ne permettait pas nécessairement de faire émerger ce type d'équipement.

L'exemple de Novapole illustre la manière dont une société patrimoniale peut intervenir sur les enjeux d'accès aux soins à travers un rôle de maître d'ouvrage et de porteur immobilier.

La société a développé deux maisons de santé pluridisciplinaires sur la métropole nantaise, dont une implantée dans un quartier prioritaire de la politique de la ville.

Le principe consiste à proposer aux professionnels de santé des locaux adaptés, mutualisés et financièrement accessibles. Le portage immobilier permet de lever plusieurs freins : difficulté des praticiens à financer directement leur immobilier, manque de visibilité sur leur activité future ou faible attractivité de certains secteurs pour les investisseurs privés.

L'intervention de la société patrimoniale permet ainsi de sécuriser dans la durée une offre immobilière adaptée à l'exercice coordonné des professionnels et de contribuer à l'implantation d'une offre de soins de proximité dans des territoires où les seules conditions de marché ne permettraient pas nécessairement de faire émerger ce type de projet.

Des portefeuilles qui traduisent les priorités des territoires

La diversification des Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem ne doit pas être appréhendée comme une simple extension de leur catalogue d'activités. Elle traduit une évolution plus profonde : la mobilisation de l'investissement immobilier comme levier de mise en œuvre de politiques publiques territoriales de plus en plus diversifiées.

Commerce, immobilier tertiaire, industrie, tourisme ou santé répondent à des modèles économiques et à des niveaux de risque différents. Leur point commun réside dans la capacité de la société patrimoniale à intervenir lorsque la maîtrise de l'actif immobilier constitue une condition de réalisation d'un projet territorial.

Le développement d'une société patrimoniale repose donc moins sur la recherche d'une diversification systématique que sur la constitution progressive d'un portefeuille cohérent, articulant les priorités des collectivités actionnaires, les besoins du territoire, les carences de marché identifiées et la soutenabilité économique de la société.

Accompagner vos projets et vos sociétés

A. Vers la création et/ou le développement d'une société patrimoniale

1) Questions préalables et critères d'aide à la décision

Dans cette optique, les critères et questionnements suivants sont à prendre en compte pour définir l'option la plus adaptée :

 ACTIONNARIAT ET GOUVERNANCE	• Acteurs en présence ▪ Quelles sont les collectivités publiques intéressées au projet et plus particulièrement, l'activité patrimoniale s'intègre-t-elle dans le champ de leurs compétences ? ▪ Quels sont les acteurs privés intéressés au projet ? Souhaitent-ils s'intégrer dans un projet spécifique de la société patrimoniale ou dans un positionnement plus large ? • Portage politique et suivi de la mise en œuvre de l'activité ▪ Quel niveau d'implication est souhaité par la collectivité : volonté de gouvernance directe ou indirecte de la structure ? ▪ Ce positionnement est-il compatible avec l'actionnariat déjà présent d'une Sem du territoire ?
 MOYENS FINANCIERS ET ORGANISATIONNELS	• Quelles sont les compétences nécessaires dans la future structure ? Conduisent-elles à réaliser en interne l'activité ou nécessitent-elles des partenariats avec d'autres acteurs publics ou privés du territoire ? • Une mutualisation de ces moyens est-elle possible ? Sinon la société patrimoniale disposera-t-elle d'une taille critique suffisante pour absorber les coûts de fonctionnement identifiés ? • Le montant des investissements est-il compatible avec les acteurs en présence ? Nécessite-t-il au contraire de développer de nouveaux partenariats ? • Les types d'actifs ciblés et leurs transformations éventuelles nécessitent-ils de nouveaux partenariats ? Avec les futurs preneurs ? Avec d'autres acteurs de la chaîne de valeurs de l'immobilier ?

2) Structurer la société patrimoniale en fonction des outils existants

La constitution d'un nouvel outil à vocation patrimoniale doit tenir compte de la dotation en outils d'économie mixte sur le territoire. Et cela pour plusieurs raisons :

- L'apport en compétence et ingénierie peut être mutualisée avec une Epl déjà existante afin de bénéficier de capacités techniques et d'expertises déjà développées.
- En tant que maillon d'une chaîne de valeur plus globale, une société patrimoniale doit s'insérer au sein d'un écosystème et adopter son positionnement en fonction.

L'articulation avec les Epl du territoire est particulièrement importante pour le fonctionnement des Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem, puisqu'elle motive le choix entre les trois grandes options pour la constitution d'un outil patrimonial :

- Développement de l'activité de portage direct d'une Sem déjà existante ;
- Création d'un nouvel outil ad hoc ; une Sem est créée avec prise de participation des collectivités porteuses du projet et de partenaires privés (Banque des Territoires, banques, Etablissement Public Fonciers, etc...)
- Constitution d'une filiale patrimoniale d'une Sem existante « mère »
 - L'Epl « Mère » ne peut pas être une Spl (prise de participation ou création de filiale impossible pour une Spl ou une Spla du fait de leur mode de fonctionnement « in house » limitant leur intervention aux contrats passés dans le cadre de la commande publique) ;
 - La Sem « Mère » ne peut pas être une Semop (interdiction juridique : la Semop n'intervient que dans le cadre d'un contrat unique de la commande publique et ne peut créer de filiale). La Sem « Mère » est donc une Sem opérant sur le territoire

- La société « Fille » peut être une Sas patrimoniale, une SA ou encore une SCI (logique de projet) ;

Enfin, les ressources en ingénierie et en équivalent temps plein (ETP) peuvent être mutualisés au sein d'une Epl ou d'un groupement d'intérêt économique (GIE) rassemblant des Epl existantes, même en cas d'absence au sein l'actionnariat de l'outil.

La société patrimoniale « Fille » d'une Sem peut elle-même créer des filiales dédiées pour le portage d'opérations complexes, dans le cadre d'opérations de co-investissement ou de co-promotion avec un porteur de projet identifié ou encore selon des logiques-métiers (ex : filiales patrimoniales dédiées au tourisme).

A ce stade de la démarche, les modalités juridiques de constitution de la société patrimoniale doivent être définies en cohérence avec les objectifs de la collectivité ainsi que la structuration économique et organisationnelle envisagée. Un choix stratégique de montage devra en effet être réalisé au regard des enjeux de gouvernance, de partenariat et des moyens humains et financiers identifiés pour développer un modèle économique pérenne.

B. Stabiliser le cadre juridique et l'organisation

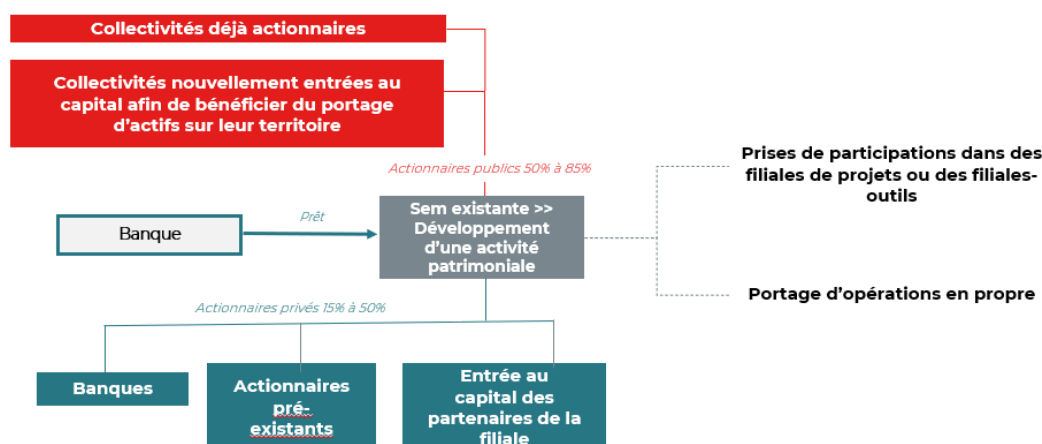
Une fois ces critères étudiés, le choix du type de structuration pour la société patrimoniale détermine le degré de gouvernance des collectivités partenaires et l'implication des acteurs privés. Les trois types de structururations sont détaillés ci-dessous.

1) Option 1 : développement de l'activité patrimoniale d'une Sem existante

La Sem développe une activité patrimoniale directement au sein de sa structure et détient les actifs immobiliers à son propre bilan. Les collectivités et partenaires privés associés au projet correspondent alors à l'actionnariat existant de la Sem, qui exerce une gouvernance directe sur cette activité à due proportion de sa participation au capital.

Ce modèle concerne notamment les Sem disposant déjà d'une expérience en matière de gestion et d'exploitation immobilière, mais également, de manière croissante, des Sem d'aménagement qui diversifient leur activité vers le portage patrimonial. Cette évolution est particulièrement observée dans le contexte du développement des Spl d'aménagement. Cela a conduit certaines Sem à rechercher de nouveaux leviers d'activité et de sécurisation de leur modèle économique.

Cette dynamique de diversification est aujourd'hui significative : le baromètre de l'économie mixte locale, Eplscope 2025, recense ainsi 124 Epl de promotion et de gestion patrimoniale, en soulignant le rapprochement croissant entre activités d'aménagement et de portage patrimonial dans les modèles de développement des Sem.



⚠ LES NOUVEAUX ACTIONNAIRES DE LA SEM FINANCENT LES AUTRES ACTIVITES DE LA SEM ET PARTICIPE A SA GOUVERNANCE GLOBALE.

+ AVANTAGES ET FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE	• L'intégration à une Sem active permet une mise en œuvre opérationnelle rapide avec une structure, des moyens et des compétences déjà existants. • L'activité patrimoniale bénéficie de la visibilité d'un outil déjà présent sur le territoire. • Les moyens sont optimisés par la mutualisation possible avec les autres activités historiques de la Sem. • Elle permet d'absorber le supplément de moyens humains nécessaires à l'amorçage de l'activité et de gérer plus aisément les éventuelles cyclicités de l'activité.
🎯 ENJEUX À INTÉGRER À LA RÉFLEXION	• L'intégration de l'activité patrimoniale au sein de la Sem implique une gouvernance exercée par l'ensemble des actionnaires, qui participent aux choix stratégiques et au portage des risques. • La pertinence de ce modèle dépend notamment : • de la cohérence de l'actionnariat avec les compétences des collectivités en matière de développement territorial ; • de la volonté des actionnaires de s'engager dans une activité capitalistique et d'en assurer le financement. • L'entrée de nouveaux acteurs publics suppose, le cas échéant, leur participation au capital de la Sem, avec l'acceptation d'un périmètre d'intervention élargi. • Enfin, les risques sont portés collectivement par la structure, ce qui nécessite une vigilance particulière quant à la lisibilité de l'activité patrimoniale au sein des comptes globaux.



Sem Alès : une stratégie de diversification des actifs



D'après un échange avec Christophe Pérez, directeur général Sem Alès

Créée en 1993 dans un contexte de reconversion du bassin minier, la Sem d'Alès a progressivement élargi son champ d'intervention, initialement centré sur l'immobilier d'activités, vers des opérations intégrant également logements, commerces, services et, plus récemment, énergies renouvelables. Elle dispose aujourd'hui d'un patrimoine d'environ 9 000 m² d'actifs, gère près de 100 locataires et prévoit 31 M€ d'investissements à terme dans des opérations de logements, bureaux et commerces.

Cette évolution s'est notamment traduite par la création d'une foncière de redynamisation en 2026, dédiée à des actifs de logements, commerces et immobilier économique.

L'exemple met en évidence l'intérêt d'une diversification des actifs (logement, commerce, immobilier économique) permettant à la fois d'adapter l'intervention aux besoins du territoire et de répartir les risques ainsi que les recettes entre plusieurs segments d'activité.



Cristal Habitat : le développement d'une activité de portage d'immobilier d'entreprise au sein d'un opérateur immobilier global.



D'après un entretien avec Aurélia Pépin-Bailleux, responsable administrative et Julien Clavier, directeur financier.

Cristal Habitat est un opérateur historiquement centré sur le logement social, qui a progressivement élargi son champ d'intervention vers la promotion, l'aménagement, les commerces et l'immobilier d'entreprise. Ce positionnement répond à la volonté de proposer une offre immobilière couvrant les principaux besoins du territoire, au-delà du seul logement. L'intervention porte notamment sur des maisons de santé, des locaux artisanaux, des commerces et des locaux d'activités.

La Sem gère aujourd'hui 294 locaux d'activités, en complément d'un patrimoine de plus de 8 600 logements. Elle adapte ses modalités de portage selon la nature des actifs : détention de long terme pour le logement et l'immobilier d'activités, portage plus évolutif pour les commerces de centre ancien et portage ponctuel dans le cadre de réserves foncières destinées à de futurs projets.

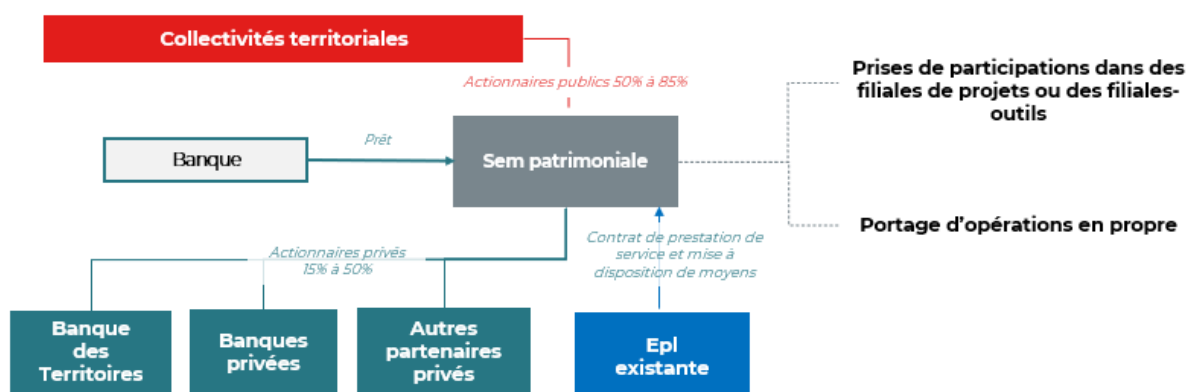
L'exemple montre comment un opérateur historiquement dédié au logement a progressivement développé une activité patrimoniale couvrant plusieurs segments de l'immobilier, afin de répondre aux besoins des entreprises, des professionnels de santé, des commerçants et des artisans du territoire.

 AVANTAGES ET FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE	- La gouvernance de la Sem s'adapte aux souhaits de représentativité des acteurs, afin de : - Mettre en place un actionnariat resserré permettant une gouvernance forte et intégrant un actionnariat public cohérent avec le champ de compétence de(s) collectivité(s) tels que définis dans la loi Notre. - Garantir un processus de décision non dilué, en évitant la dispersion entre de multiples acteurs, notamment ceux qui ne sont pas directement concernés par les enjeux de portage d'actifs, contrairement à certaines Sem préexistantes. - Permettre, le cas échéant, l'intégration de nouveaux acteurs publics ou privés, en particulier lorsqu'ils ne sont pas déjà présents dans les structures existantes et qu'ils présentent un intérêt pour le projet. - S'appuyer sur un objet social unique, afin d'assurer la lisibilité de l'action de la Sem et sa cohérence avec les politiques publiques portées par les collectivités actionnaires.
 ENJEUX À INTÉGRER À LA RÉFLEXION	- En l'absence de mutualisation possible d'autres activités, une taille critique, permettant d'absorber les coûts inhérents à la structure et à l'activité et d'assurer un modèle économique pérenne, doit être atteinte. - Les modalités d'apports des compétences nécessaires à l'activité devront être établies : - En présence d'autres outils Epl sur le territoire, elle peut s'appuyer sur leurs compétences et moyens à travers une prestation de services (Sem « coquille vide »), ou en intégrant un Gie de moyens avec ces autres Sem ou Epl. - À défaut, elle peut recourir à une part plus ou moins importante de prestataires privés pour assurer l'activité. En ce sens, elle définit le niveau d'externalisation adéquat pour assurer un équilibre économique tout en gardant la maîtrise sur les objectifs de politiques publiques.

2) Option 2 : création d'un nouvel outil dédié

Une nouvelle structure peut être créée afin de porter une activité patrimoniale lorsque les outils existants ne répondent pas pleinement aux besoins identifiés par les collectivités. Elle permet de constituer un véhicule dédié, associant acteurs publics et partenaires privés, avec une gouvernance directement orientée vers la stratégie patrimoniale poursuivie.

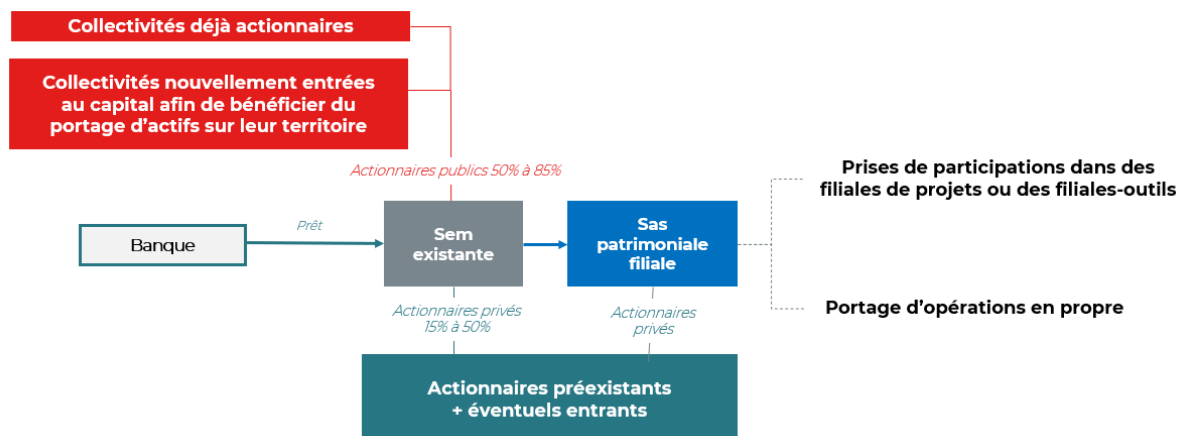
Cette structure peut porter un périmètre d'intervention spécialisé ou diversifié (mono-activité ou multi-activités), dès lors qu'il est cohérent avec les besoins du territoire, les compétences des collectivités actionnaires, l'objet social de la société et son modèle économique. La composition de l'actionnariat doit être adaptée aux objectifs poursuivis, aux besoins de financement et aux modalités de gouvernance recherchées.



L'OBJET DE LA SEM NE PEUT ÊTRE UNIQUEMENT LA PRISE DE PARTICIPATION DANS DES SOCIÉTÉS.

3) Option 3 : création d'une filiale patrimoniale adossée à une Sem existante

L'activité patrimoniale est portée par une ou plusieurs filiales de la Sem qui portent les actifs. Les collectivités exercent alors une gouvernance indirecte sur l'activité par l'intermédiaire de la Sem dont elles sont actionnaires. La Sem est le plus souvent présidente de la SAS filiale (ou gérante de la SCI) De nouveaux actionnaires privés, spécifiquement intéressés au projet prennent part à l'actionnariat de(s) [la] filiale(s). Les moyens humains de la Sem sont mutualisés et mis au service de l'activité.



Sem Route des Lasers : un outil patrimonial autonome au service de filières économiques d'excellence



D'après un entretien avec Vincent Laroque, directeur général, et Anne-Sophie Kervella, directrice juridique.

La Sem Route des Lasers illustre le modèle d'une société patrimoniale dédiée exclusivement au portage et à la gestion d'actifs immobiliers à destination d'entreprises de filières technologiques. Contrairement à de nombreuses Epl patrimoniales, elle ne résulte pas de la diversification ou de la filialisation d'une Sem existante, mais constitue un outil autonome intervenant directement pour son propre compte.

Son modèle repose sur une activité majoritairement locative et sur un volume d'investissement important, impliquant un recours significatif à l'endettement et la nécessité d'atteindre une taille critique suffisante pour assurer l'équilibre économique de la structure.

Cet exemple illustre les logiques propres à la création d'un outil dédié : une forte lisibilité et spécialisation de l'intervention, mais en contrepartie, des exigences élevées en matière de volume d'activité, de pilotage du risque et de robustesse du modèle économique.

AVANTAGES ET FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE 	• De nouveaux acteurs privés intéressés spécifiquement au projet peuvent être associés et s'impliquent dans le financement et la gouvernance de(s) filiale(s) concernée(s). • Des financements extérieurs faisant jouer l'effet levier de l'investissement privé sont mobilisés et permettent de limiter la mobilisation de ressources des collectivités (effet de levier) : • Les risques spécifiques inhérents à l'activité sont circonscrits au sein de(s) filiale(s) et permettent une meilleure lisibilité de l'activité foncière (isolée au sein d'une structure dédiée). • Des moyens peuvent être mutualisés avec la Sem actionnaire.
ENJEUX À INTÉGRER À LA RÉFLEXION 	• Au même titre que dans l'option 1, la mise en ligne de l'actionnariat avec les acteurs souhaitant être associés au projet et avec les champs de compétences de l'activité devra être interrogée. • Si d'autres acteurs publics non représentés au sein de la Sem souhaitent participer à l'activité patrimoniale, ils devront envisager une prise de participation au sein de cette dernière, et accepter d'intégrer une structure Sem de tête avec un périmètre plus large. • Pour la capitalisation de la filiale, tout ou partie des actionnaires peuvent décider d'apporter des fonds complémentaires ; s'il ne s'agit que d'une partie, une attention doit être portée aux équilibres de gouvernance future. • La gouvernance indirecte par la collectivité induite par la filialisation doit être en cohérence avec le niveau d'implication souhaité de la structure. La future loi 4 D devrait permettre aux élus de devenir administrateurs ou présidents de filiales de Sem, ce qui permettra une gouvernance plus rapprochée pour les collectivités locales.

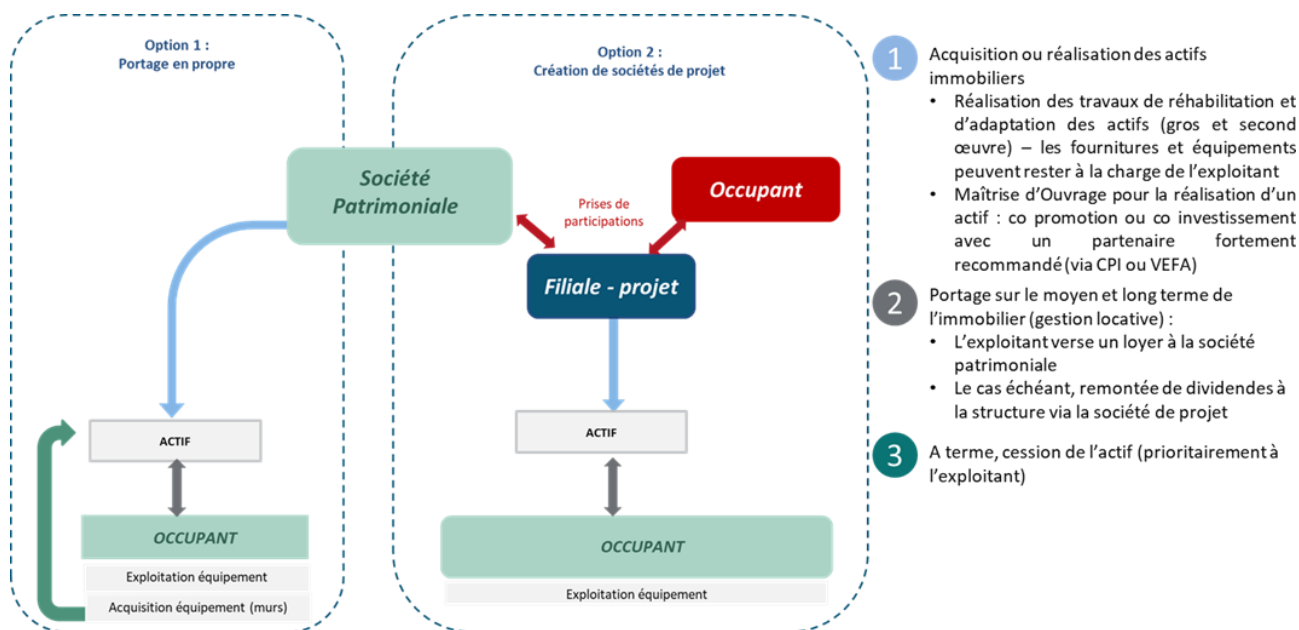
Ces trois options de développement ou de création d'une société patrimoniale doivent également être prises en fonction des différences de statuts entre Sem et Sas.

	 ATOUTS	 POINTS DE VIGILANCE
SEM	• Gouvernance publique forte • Cadre juridique sécurisé • Lisibilité institutionnelle pour les partenaires	• Fonctionnement plus contraint • Processus de décision plus formalisés • Mobilisation financière plus importante pour les collectivités.
SAS	• Grande souplesse juridique et opérationnelle; • Outil adapté aux projets ciblés; • Entrée et sortie des actionnaires facilitées.	• Gouvernance publique plus indirecte; • Exigence forte sur la rédaction des statuts; • Pactes et nécessité de sécuriser les équilibres de gouvernance.

Une fois la structure patrimoniale constituée, la détention des actifs peut être organisée selon différentes modalités juridiques. La société patrimoniale peut porter directement les actifs immobiliers en son nom propre ou recourir à des sociétés de projet dédiées, permettant notamment d'associer des partenaires spécifiques à une opération, d'isoler juridiquement et financièrement certains actifs ou d'adapter la gouvernance au projet concerné.

Le choix entre ces modes de portage dépend de plusieurs paramètres : nature de l'actif, niveau de risque, modèle économique de l'opération, stratégie patrimoniale et modalités d'association des partenaires.

Les 3 rôles de la société patrimoniale





ARAC Occitanie : une Sem à l'origine d'un dispositif patrimonial structuré en filiales



D'après un entretien avec Jimmy Naudan, responsable financier et Laurent Collet, secrétaire général.

L'ARAC Occitanie, initialement positionnée comme une Sem de promotion immobilière a fait évoluer son modèle en développant **un outil patrimonial dédié sous la forme d'une SAs**. Cette structuration permet de compléter l'activité existante par une fonction d'investissement, en particulier via des prises de participation dans des projets immobiliers ou économiques. La création de cette Sas patrimoniale, dotée d'un actionnariat d'environ 41 M€ avec la Banque des Territoires comme principal partenaire permet à la Sem de se doter de capacités d'intervention élargies, notamment pour accompagner des projets qui ne relèvent pas du portage classique (opérations industrielles, projets touristiques ou agricoles).

L'organisation repose sur le développement de plusieurs filiales spécialisées : FOCCAL (redynamisation commerciale en centre-bourg), foncière agricole (agriculture durable), OPERCO (compensation écologique des projets d'aménagement) et foncière des Pyrénées (hébergement touristique).

Avec près de 480 M€ investis, ce modèle illustre la manière dont une **Sem existante peut structurer un outil patrimonial diversifié, en complément de ses métiers historiques**.

C. Bâtir et conforter un modèle économique pérenne

Le modèle économique d'une société patrimoniale constitue un élément central de sa stratégie et de sa capacité à atteindre les objectifs fixés par ses actionnaires. Il doit permettre de concilier la réalisation des objectifs de politique publique assignés à la société, la viabilité économique des opérations et la soutenabilité financière de la structure dans son ensemble.

L'analyse économique intervient à deux moments complémentaires :

- Lors de la création de la structure, afin de vérifier la viabilité du modèle envisagé et de définir sa trajectoire de développement ;
- Tout au long de son activité, avant chaque nouvel investissement, afin d'apprécier l'opportunité, les risques et les impacts économiques et financiers de l'opération sur les équilibres de la société et de son portefeuille.

1) Une analyse économique sur le portefeuille de projets

Le Plan à Moyen Terme (PMT) : définir une trajectoire et tester la soutenabilité du modèle

Lors de la création de la société patrimoniale, l'analyse économique doit permettre de vérifier la cohérence entre :

- Les objectifs stratégiques et de politique publique assignés à la structure ;
- Les catégories d'actifs qu'elle prévoit de porter ;
- Le volume et le rythme des investissements envisagés ;

- Les niveaux de loyers ou de revenus attendus ;
- La durée de détention des actifs ;
- Les modalités de financement des investissements ;
- Les moyens humains et les coûts de fonctionnement de la structure ;
- Les niveaux de risque acceptables pour les actionnaires.

Le Plan à Moyen Terme (PMT) constitue l'outil de traduction de cette stratégie. Il comprend le plan d'affaires financier de la société, mais ne s'y limite pas : il met en cohérence les objectifs de développement, le positionnement de la société, sa stratégie d'investissement, son organisation, ses moyens et sa trajectoire financière.

Le PMT permet ainsi de projeter le développement de la société sur plusieurs années, en intégrant le rythme prévisionnel des investissements, les besoins en fonds propres et en dette, les revenus générés par les actifs, les charges d'exploitation, les besoins futurs de travaux et, le cas échéant, les hypothèses de cession.

Il constitue un outil d'aide à la décision pour les actionnaires et les instances de gouvernance. Il doit être régulièrement actualisé afin d'intégrer les opérations effectivement engagées, les nouvelles opportunités d'investissement et l'évolution des conditions économiques et financières.

Avant chaque investissement : apprécier l'opportunité et les risques de l'opération

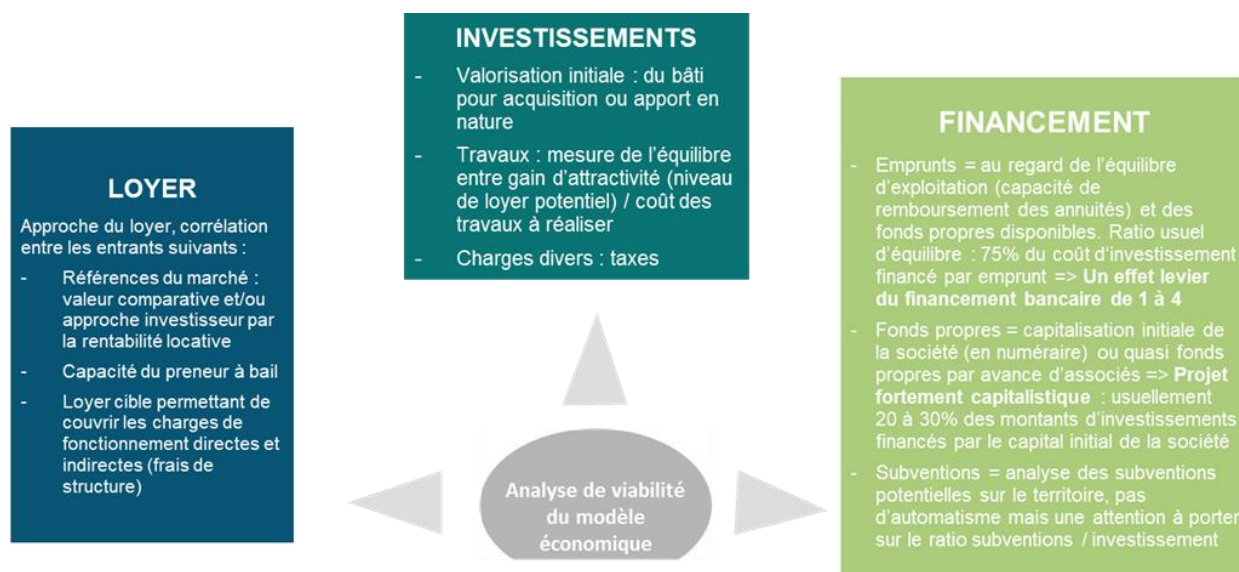
Le PMT donne une vision globale et prospective de la société. Il doit être complété, avant chaque décision d'investissement, par une analyse spécifique de l'opération envisagée.

Cette analyse vise notamment à apprécier :

- L'adéquation du projet avec la stratégie et la doctrine d'investissement de la société ;
- Sa contribution aux objectifs de politique publique poursuivis ;
- La réalité du besoin territorial auquel il répond ;
- La qualité et la pérennité de la demande locative ;
- La faisabilité technique, juridique et opérationnelle du projet ;
- Son équilibre économique propre ;
- Les risques associés à l'investissement ;
- Ses effets sur les équilibres financiers et les capacités d'investissement de la société.

Une matrice d'analyse multicritère et des risques peut constituer le cadre commun d'instruction des projets. Adaptée à la stratégie, au territoire d'intervention et aux catégories d'actifs portées, elle garantit une analyse homogène des opportunités et permet d'objectiver les arbitrages.

Analyse de viabilité économique



La matrice d'analyse peut ensuite organiser les critères selon les grandes dimensions du projet : intérêt territorial et stratégique, maîtrise foncière et maturité du projet, hypothèses économiques et commerciales, investissement et financement, montage opérationnel, conditions d'exploitation et impact global pour la société.

INTÉRÊT TERRITORIAL ET STRATÉGIQUE	• Plus-value pour le territoire : effet levier, emplois créés ou maintenus ; • Inscription dans une stratégie publique (qualité environnementale, développement durable).
FONCIER ET MATURITÉ DU PROJET	• Maîtrise de l'actif (publique, privée, partenaire) et état de propriété (copropriété, pleine propriété, division en volumes) ; • Avancement : études réalisées / à mener, produit identifié ; • Autorisations administratives : obtenues / à obtenir ; • Sécurisation : preneurs identifiés, niveau de pré-commercialisation.
HYPOTHÈSES ÉCONOMIQUES ET COMMERCIALITÉ	• Valeur locative (marché / cible), taux de vacance, taux d'impayés ; • Niveau de pré-commercialisation ; • Environnement de marché : concurrence, desserte, aménités, services ; • Conditions locatives : charges preneurs (énergie...), type de bail ; • Indicateurs : TRL, TRI.
INVESTISSEMENT ET FINANCEMENT	• Coûts : acquisition, travaux (incluant exigences environnementales et Décret tertiaire) ; • Montant total de l'investissement ; • Financement : fonds propres, dette (comptes courants d'associés, emprunts), subventions mobilisables.
MONTAGE OPÉRATIONNEL	• Modalités de maîtrise d'ouvrage (directe, CPI, VEFA, AMO...) ; • Structuration : portage direct ou via filiale-projet ; • Possibilité de co-investissement.
EXPLOITATION ET CONTRAINTES	• Charges : commercialisation (interne ou prestataire), entretien, taxe foncière, assurance ; • Contraintes réglementaires : suivi des consommations, trajectoire de réduction et impacts.
IMPACT GLOBAL POUR LA SOCIÉTÉ D'ÉCONOMIE MIXTE	• Durée d'amortissement et de détention (court / long terme) ; • Contribution à l'équilibre économique (péréquation entre actifs, impact sur le TRI global) ; • Dimension d'image : caractère emblématique pour le territoire.

Ces grandes familles peuvent ensuite être déclinées en critères opérationnels, pondérés et notés afin de disposer d'un cadre homogène d'analyse et de comparaison des projets.

Exemple de matrices

Axe	Critère	Pondération	Note (1-5)	Score
Stratégie territoriale	Alignement avec orientations des actionnaires	10		0
	Carence de marché constatée	5		0
	Impact territorial	10		0
	Effet levier sur d'autres projets	5		0
Qualité patrimoniale	Localisation	5		0
	État technique	5		0
	Modularité	3		0
	Qualité environnementale	4		0
	Durée de vie résiduelle	3		0
	Rendement net	5		0
Équilibre économique	TRI projeté à 15 ans	5		0
	Besoin en subvention	3		0
	Sensibilité au risque locatif	4		0
	Création de valeur patrimoniale	4		0
	Capacité d'autofinancement	4		0
	Risque juridique	4		0
Risques	Risque de vacance	4		0
	Dépendance à un locataire	3		0
	Risque travaux	4		0
	Maitrise foncière	3		0
Faisabilité	Complexité du montage	3		0
	Délai de réalisation	2		0
	Mobilisation des partenaires	2		0
			TOTAL	0

Axe 1 – Intérêt stratégique et territorial (30 points)				
Critère	Note 1	Note 3	Note 5	Poids
Alignement avec les orientations des actionnaires	Hors stratégie	Compatible	Priorité explicite	10
Carence de marché constatée	Marché privé présent	Besoin partiel	Défaillance manifeste du marché	5
Impact territorial	Faible	Moyen	Structurant pour le territoire	10
Effet levier sur d'autres projets	Aucun	Potentiel	Déclenche plusieurs opérations	5
Qualité intrinsèque de l'actif (20 points)				
Critère	Note 1	Note 3	Note 5	Poids
Localisation	Marché faible	Marché stable	Emplacement stratégique	5
État technique	Travaux lourds	Travaux modérés	Bon état	5
Modularité	Peu adaptable	Adaptable partiellement	Très adaptable	3
Qualité environnementale	Passoire énergétique	Conforme	Très performant	4
Durée de vie résiduelle	<10 ans	20 ans	>40 ans	3
Axe 3 – Équilibre économique (25 points)				
Critère	Note 1	Note 3	Note 5	Poids
Rendement net	<2 %	4%	>6 %	5
TRI projeté à 15 ans	<2 %	5%	>8 %	5
Besoin en subvention	>40 %	20%	<5 %	3
Sensibilité au risque locatif	Forte	Moyenne	Faible	4
Création de valeur patrimoniale	Nulle	Moyenne	Forte	4
Capacité d'autofinancement	Faible	Moyenne	Forte	4
Axe 4 – Risques (15 points)				
Critère	Note 1	Note 3	Note 5	Poids
Risque juridique	Élevé	Moyen	Faible	4
Risque de vacance	Élevé	Moyen	Faible	4
Dépendance à un locataire	Monolocataire fragile	Locataires diversifiés	Locataire solide	3
Risque travaux	Très fort	Moyen	Faible	4
Axe 5 – Faisabilité (10 points)				
Critère	Note 1	Note 2	Note 3	Poids
Maîtrise foncière	Non sécurisée	En cours	Acquise	3
Complexité du montage	Très complexe	Moyenne	Simple	3
Délai de réalisation	>36 mois	18 mois	<12 mois	2
Mobilisation des partenaires	Incertaine	Probable	Confirmée	2

Des critères spécifiques doivent être ajoutés en fonction de la nature des actifs : risques de pollution pour une friche industrielle, contraintes patrimoniales ou archéologiques pour un bâtiment historique, besoins de remise aux normes, contraintes environnementales ou encore dépendance de l'équilibre économique à un utilisateur unique.



Le comité d'engagement (ou comité technique)

La mise en place d'un comité technique, également appelé comité d'engagement, constitue une bonne pratique de gouvernance.

Ce comité n'est pas une instance de décision. La décision d'investissement demeure de la compétence de l'organe compétent de la société, notamment le conseil d'administration pour une Sem ou l'instance prévue par les statuts pour une Sas.

Le comité d'engagement exerce une fonction d'analyse et d'avis. Il examine les caractéristiques du projet, ses hypothèses économiques et financières, ses risques et sa cohérence avec la stratégie de la société. Il peut également apprécier les conséquences de l'opération sur le portefeuille et la trajectoire financière globale de la structure.

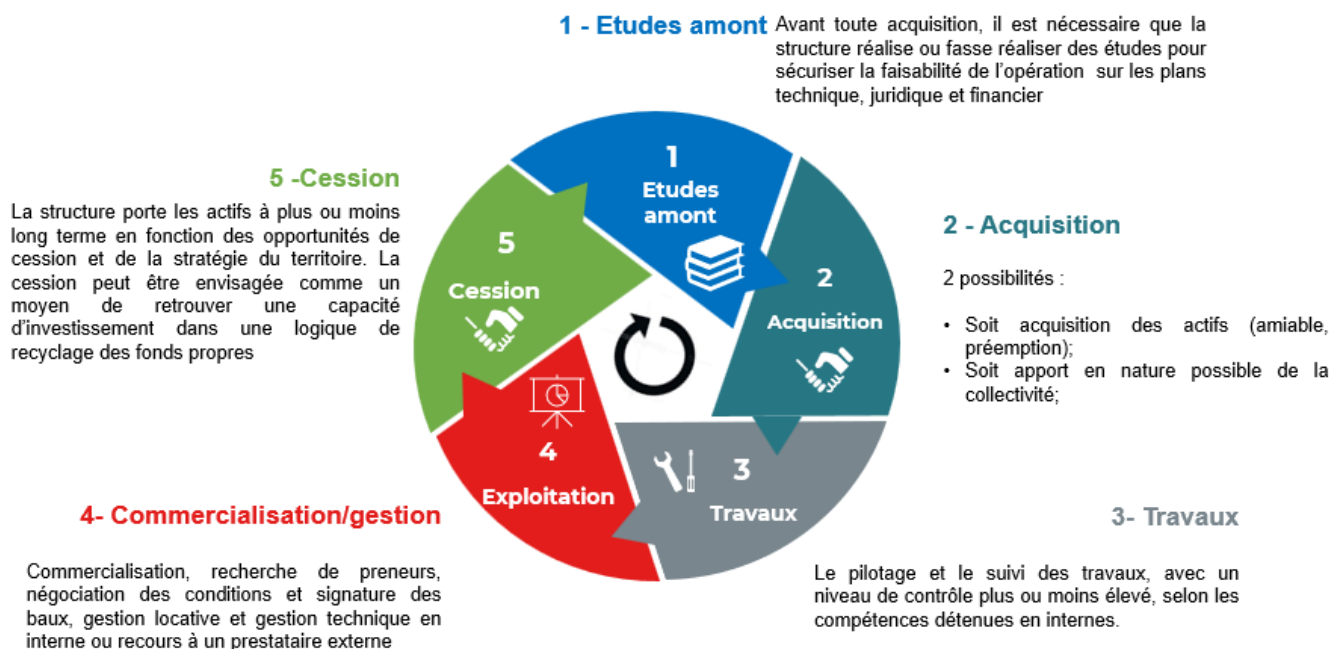
Sa composition doit privilégier les compétences nécessaires à l'analyse des investissements : expertise immobilière, financière, juridique, technique, environnementale ou sectorielle.

Des personnalités qualifiées extérieures aux actionnaires peuvent, le cas échéant, y être associées.

Le comité d'engagement contribue ainsi à sécuriser et à documenter la décision des instances de gouvernance, sans se substituer à elles.

2) Une analyse couvrant l'ensemble du cycle d'investissement

L'analyse économique d'une société patrimoniale ne peut se limiter aux seules conditions d'acquisition ou de réalisation d'un actif. Elle doit couvrir l'ensemble de son cycle d'investissement, depuis l'identification de l'opportunité jusqu'à la cession éventuelle de l'actif ou à son maintien durable dans le patrimoine.



Pour chacune de ces étapes, la modélisation doit identifier les principaux flux économiques et les risques associés.

- En phase d'acquisition ou de production, l'analyse porte notamment sur le coût du foncier ou de l'actif, les coûts d'études, les travaux, les frais financiers, les délais de réalisation et les éventuels aléas.
- En phase d'exploitation, elle intègre les revenus locatifs, les charges supportées par le propriétaire, les coûts de gestion, la vacance, les impayés, les franchises de loyers, l'indexation, les travaux de gros entretien et de renouvellement ainsi que les investissements nécessaires au maintien de la performance technique et environnementale de l'actif.

Enfin, la modélisation doit intégrer les hypothèses patrimoniales de long terme : maintien de l'actif dans le portefeuille, refinancement, travaux de restructuration ou cession. Lorsque la stratégie prévoit une rotation du patrimoine, les hypothèses de valeur de sortie et de calendrier de cession doivent être explicitées et testées.



Objectifs environnementaux et décret tertiaire

La société devra intégrer, dès le montage des opérations, des objectifs de qualité environnementale et de développement durable adaptés au type d'actif concerné (neuf, réhabilité, tertiaire, commerces, locaux d'activité, etc.), avec le recours à des certifications adaptées (HQE, BREEAM, LEED, etc.).

Les projets pourront notamment viser :

- La réduction des émissions de gaz à effet de serre ;
- L'amélioration de la résilience des bâtiments ;
- La maîtrise des consommations énergétiques et des impacts sur les ressources.

Ces enjeux s'inscrivent également dans le cadre du **décret tertiaire**, issu de la loi ELAN, qui impose aux bâtiments tertiaires de plus de 1 000 m² une trajectoire de réduction des consommations énergétiques (-40 % en 2030, -50 % en 2040, -60 % en 2050), avec une obligation de suivi sur la plateforme OPERAT.

Pour les Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem, ces exigences impliquent d'anticiper les travaux de rénovation énergétique et leurs impacts sur les modèles économiques, la gestion locative et la valorisation des actifs. Des annexes environnementales pourront également être intégrées aux baux locatifs afin d'assurer le suivi des consommations et des engagements des preneurs.

Au-delà des obligations réglementaires applicables, des engagements environnementaux propres à la société patrimoniale pourront être inscrits dans le pacte d'actionnaires afin de définir une trajectoire d'intervention partagée entre les actionnaires. Ces engagements pourront notamment préciser le niveau d'ambition recherché pour les actifs immobiliers portés (performance énergétique, certifications ou labels, critères environnementaux spécifiques). La Banque des Territoires systématise, dans les sociétés dans lesquelles elle investit, ce type d'annexe permettant de cadrer les exigences environnementales associées aux investissements, en s'appuyant notamment sur ses propres outils d'analyse et de suivi (dont la matrice Immogreen).

Deux niveaux de modélisation selon la maturité du projet

L'analyse peut être conduite selon deux approches complémentaires, en fonction de la maturité et du degré de précision des projets étudiés.

1. **La modélisation par actif-type** est principalement mobilisée lors de l'élaboration du PMT, notamment lorsque la société est en cours de création ou lorsque son portefeuille futur n'est pas encore totalement identifié.

Elle consiste à construire des modèles économiques représentatifs des grandes familles d'actifs que la société envisage de porter : commerces, bureaux, locaux d'activité, immobilier productif, équipements touristiques, immobilier de santé, etc.

Pour chaque actif-type, des hypothèses de référence sont établies : coût d'acquisition ou de production, niveau de travaux, valeur locative, taux de vacance, charges, coût du financement, durée de détention et valeur de sortie.

Cette approche permet de tester différents scénarios de développement et d'apprécier la robustesse du modèle économique global de la société, sans supposer que toutes les opérations futures sont déjà précisément identifiées.

2. **La monographie par actif cible** est mobilisée dès lors qu'une opération concrète est identifiée. Elle est nécessaire à la décision d'engagement et vient également alimenter l'actualisation du PMT.

Elle repose sur une analyse spécifique du bien et de son environnement : caractéristiques techniques et juridiques, situation locative, état du marché local, travaux nécessaires, besoins des utilisateurs, conditions de financement, modèle d'exploitation, risques propres à l'actif et perspectives de valorisation.

Les deux approches sont complémentaires :

- Les actifs-types permettent de construire et de tester la trajectoire globale de la société
- Les monographies permettent d'instruire les investissements réels et de substituer progressivement aux hypothèses théoriques du PMT des données issues des opérations effectivement identifiées.

Tableau comparatif

	ACTIF-TYPE	ACTIF CIBLE
FINALITE	Tester le modèle global	Décider d'un investissement
UTILISATION	Construction du PMT	PMT et décision d'engagement
DONNEES	Hypothèses de référence	Données propres au projet
ECHELLE	Famille d'actifs	Opération identifiée

3) Une modélisation alimentée par un travail itératif entre données de terrain et valeurs de référence

La qualité d'un modèle économique dépend directement de la pertinence des hypothèses retenues. La modélisation ne peut donc reposer uniquement sur des valeurs nationales ou sectorielles, ni exclusivement sur les intentions exprimées localement.

Elle doit résulter d'un travail itératif entre deux catégories de données complémentaires.

Les données issues du terrain

L'analyse territoriale permet d'identifier les caractéristiques propres au marché local et les conditions réelles de réalisation des opérations.

Elle peut notamment s'appuyer sur :

- Les transactions et locations observées localement ;
- Les niveaux de loyers réellement pratiqués ;
- Les taux et les durées de vacance ;
- Les caractéristiques du parc existant ;
- Les besoins exprimés par les entreprises, commerces ou autres utilisateurs ;
- Les projets de développement ou de relocalisation connus ;
- Les intentions des collectivités et des acteurs économiques locaux ;
- Les projets concurrents ou complémentaires en cours de développement ;
- Les capacités financières des utilisateurs ciblés ;
- Les coûts de construction, de réhabilitation et de gestion observés sur le territoire.

Ces données permettent de qualifier la profondeur réelle du marché et d'éviter la construction d'un modèle reposant sur une demande théorique ou insuffisamment documentée.

Les valeurs de référence et les données de marché

Les données territoriales doivent être confrontées à des références permettant de tester leur cohérence et de sécuriser les hypothèses du modèle.

Selon la nature des actifs, il peut notamment s'agir :

- De cotes de valeurs locatives ;
- De références de transactions immobilières ;
- De coûts de construction ou de réhabilitation ;
- De taux de capitalisation observés par catégorie d'actifs ;
- De taux de vacance sectoriels ;
- De durées moyennes de commercialisation ;
- D'hypothèses d'indexation ;
- De coûts de financement ;
- De références relatives aux charges d'exploitation et de gestion patrimoniale.

La construction des hypothèses économiques procède par ajustements successifs. Une première hypothèse issue des références de marché est confrontée aux réalités territoriales et aux projets identifiés. Inversement, les informations recueillies auprès des acteurs locaux sont testées au regard de données de marché objectivées.

Ce processus itératif permet progressivement de consolider les hypothèses du PMT et, pour chaque opération, de fiabiliser la monographie économique présentée aux instances d'engagement et de décision.

La modélisation doit également intégrer des tests de sensibilité permettant de mesurer les effets d'une évolution défavorable des principales hypothèses : augmentation du coût des travaux, retard de commercialisation, vacance plus importante que prévu, baisse des loyers, hausse du coût du financement ou diminution de la valeur de sortie.

L'objectif n'est donc pas seulement de démontrer l'équilibre d'un scénario central, mais d'apprécier la capacité de la société et de son portefeuille à absorber des écarts par rapport aux hypothèses initiales.

La consolidation progressive de ces hypothèses permet de passer de l'analyse des actifs à la construction d'une trajectoire économique et financière globale.

Cette trajectoire repose sur l'ajustement conjoint du rythme d'investissement, de la structure de financement, de la durée de détention des actifs et des équilibres recherchés à l'échelle du portefeuille.

4) Ajuster les paramètres pour construire un modèle économique soutenable

Une fois les opportunités d'investissement analysées et les principales hypothèses économiques consolidées, la construction du modèle économique repose sur l'ajustement conjoint de plusieurs paramètres : le volume et le rythme des investissements, la structure de financement, la durée de détention des actifs et les équilibres recherchés à l'échelle du portefeuille.

Ces paramètres sont interdépendants. Leur ajustement doit permettre de concilier la réalisation des objectifs assignés à la société, la soutenabilité des investissements et la préservation durable de ses capacités d'intervention.

Définir un volume et un rythme d'investissement soutenables

L'analyse des projets identifiés et de leurs principales caractéristiques (coût d'acquisition, travaux, calendrier de réalisation, conditions de mise en exploitation) permet d'estimer le volume d'investissement susceptible d'être porté par la société patrimoniale.

Cette estimation doit être associée à un phasage réaliste des opérations.

Les premières années d'activité peuvent concentrer des besoins importants liés aux acquisitions, aux travaux et à la montée en charge de la structure, alors même que les actifs ne génèrent pas encore la totalité de leurs revenus.

Le rythme de développement doit donc être mis en regard :

- Des fonds propres et quasi-fonds propres disponibles ;
- De la capacité d'endettement de la société
- Du calendrier de génération des revenus
- Des besoins de trésorerie liés aux phases de travaux et de commercialisation
- Des moyens humains nécessaires à l'instruction, à la réalisation et à la gestion des opérations
- De la capacité de la société à absorber les risques associés à la montée en charge de son portefeuille.

La construction du modèle économique ne consiste donc pas uniquement à déterminer un volume global d'investissement cible. Elle doit également définir un cadencement des opérations compatible avec les capacités financières et opérationnelles de la société.

Définir une structure de financement adaptée à la trajectoire d'investissement

Le montant total des investissements n'a pas vocation à être financé par les seuls capitaux apportés par les actionnaires. Le modèle des Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem repose généralement sur une combinaison entre fonds propres, quasi-fonds propres et recours à l'emprunt.

Le niveau initial de capitalisation doit être défini au regard du volume et du phasage des investissements envisagés. Les fonds propres constituent le socle financier de la société : ils permettent d'engager les premières opérations, de sécuriser les financements externes et d'absorber les décalages entre les dépenses d'investissement et la perception des premiers revenus.

Le recours à l'endettement permet d'assurer l'effet de levier nécessaire au développement du portefeuille. Son niveau et ses caractéristiques doivent toutefois être adaptés à la capacité des actifs à générer des flux suffisants pour couvrir les charges financières et le remboursement du capital, tout en préservant la capacité de la société à financer son fonctionnement et à engager de nouvelles opérations.

La structure de financement doit ainsi être appréciée au regard de plusieurs paramètres : durée des emprunts, profil d'amortissement, niveau des taux d'intérêt, différés éventuels, durée de détention des actifs et trajectoire prévisionnelle des revenus.

En complément du capital, les actionnaires peuvent également apporter des ressources sous la forme de comptes courants d'associés. Ces avances constituent une ressource complémentaire au capital et peuvent contribuer au financement du développement de la société. Leurs conditions de mobilisation, de rémunération et de remboursement doivent être intégrées dans la modélisation financière.



Pour les collectivités, un apport en comptes courants encadré

L'apport en compte courant d'associés consenti par une collectivité territoriale ou un groupement actionnaire est encadré par les dispositions applicables aux sociétés d'économie mixte locales.

Sa durée est limitée et son renouvellement encadré. À son terme, l'avance doit être remboursée ou incorporée au capital dans les conditions prévues par les textes.

Ces contraintes doivent être anticipées dans le plan de financement de la société : un compte courant d'associé constitue une ressource temporaire et ne peut être assimilé, dans la construction du modèle économique, à une ressource permanente.

L. 1522-5 du Code Général des Collectivités Territoriales



Le principe de péréquation entre actifs

Au sein d'un portefeuille immobilier, les actifs générant les revenus les plus élevés peuvent contribuer à compenser ceux dont l'équilibre économique est plus fragile. Cette logique de péréquation permet d'assurer la viabilité globale du portefeuille en mutualisant les performances des différentes opérations.

La gestion de la société patrimoniale implique ainsi un arbitrage permanent entre la rentabilité propre à chaque actif et l'équilibre financier de l'ensemble de la structure. Cet enjeu est particulièrement sensible pour les sociétés de petite taille : lorsqu'elles ne détiennent qu'un nombre limité d'actifs, une seule opération déficitaire ou insuffisamment rentable peut fragiliser significativement leur modèle économique.

Point de vigilance : anticiper les risques d'une détention de long terme

Une détention de long terme expose la société à des risques qui doivent être anticipés dès l'analyse des projets : vacance locative, impayés, évolution des marchés immobiliers, obsolescence des actifs, besoins de remise aux normes ainsi que travaux de gros entretien et de renouvellement du patrimoine.

Ces risques et les dépenses correspondantes doivent être intégrés dans les hypothèses financières sur l'ensemble de la période de détention.

Afin de maîtriser son exposition aux risques et de garantir la soutenabilité de son portefeuille, la société patrimoniale peut définir une durée de détention de référence, adaptée à sa stratégie d'intervention, aux catégories d'actifs portées et aux pratiques des marchés locaux. Cette durée de référence peut être modulée pour certaines opérations, notamment lorsqu'elles présentent un intérêt particulier au regard des objectifs de politique publique poursuivis par les actionnaires.

Apprécier l'équilibre économique à l'échelle du portefeuille

Au sein d'un portefeuille diversifié, les actifs générant les performances économiques les plus élevées peuvent contribuer à compenser des opérations dont l'équilibre est plus contraint, notamment lorsqu'elles répondent à des objectifs de politique publique particuliers.

Cette logique de péréquation permet de rechercher un équilibre global entre différentes catégories d'actifs, niveaux de rentabilité et profils de risque.

Elle suppose toutefois que les actifs soient détenus au sein d'une même structure ou d'un même véhicule multi-projets. Elle concerne donc les Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem et les filiales outils multi-projets, mais ne peut s'exercer de la même manière entre des filiales projets juridiquement et financièrement distinctes, chacune reposant sur son propre modèle économique, ses propres investisseurs et ses propres objectifs de rentabilité.

La gestion du portefeuille implique ainsi un arbitrage permanent entre :

- La rentabilité et le risque propres à chaque actif ;
- Sa contribution aux objectifs stratégiques et territoriaux de la société ;
- Son impact sur la trésorerie et la capacité d'endettement ;
- Les besoins futurs d'investissement et de travaux ;
- Les perspectives de conservation, de valorisation ou de cession.

Cet enjeu est particulièrement sensible pour les sociétés disposant d'un portefeuille de petite taille ou peu diversifié. Lorsqu'un nombre limité d'actifs concentre l'essentiel des revenus, une vacance prolongée, un impayé important ou un besoin de travaux non anticipé peut fragiliser significativement l'équilibre global de la structure.

La péréquation constitue un mécanisme d'équilibre du portefeuille ; elle ne dispense pas d'analyser la soutenabilité économique et les risques propres à chaque opération.

Traduire les choix économiques dans un plan d'affaires consolidé

À partir du volume d'investissement envisagé, de son phasage, des besoins en fonds propres, des hypothèses d'endettement, des revenus attendus et des durées de détention, la société peut construire son plan d'affaires prévisionnel.

Le plan d'affaires constitue le volet financier du PMT. Il traduit les choix stratégiques et opérationnels en trajectoire économique et financière et permet d'apprécier les conditions de soutenabilité de la structure.

Il doit notamment permettre d'analyser :

- Le rythme de montée en charge du portefeuille ;
- Les besoins en fonds propres et en financement ;
- La trajectoire d'endettement ;
- Les équilibres d'exploitation à court, moyen et long terme ;
- La capacité de la société à assurer le service de sa dette ;
- Les besoins en ressources humaines et en moyens de gestion ;
- Les besoins futurs de travaux sur le patrimoine ;
- La capacité d'autofinancement et de réinvestissement ;
- Les conséquences financières des hypothèses de conservation ou de cession des actifs.

Le plan d'affaires prévisionnel constitue ainsi un document structurant pour la création et le pilotage de la société. Il ne se substitue pas au PMT : il en constitue la traduction financière et doit être mis en cohérence avec la stratégie de développement, la doctrine d'investissement, l'organisation et les moyens de la société.

Son actualisation régulière permet de mesurer les écarts entre les hypothèses initiales et la réalisation effective des opérations, d'intégrer les nouveaux investissements et d'ajuster, si nécessaire, le rythme de développement, la structure de financement ou les choix patrimoniaux de la société.

**LIGERIS : l'illustration d'un modèle patrimonial fondé sur une logique de portefeuille et de diversification »**

D'après un entretien avec Pierre Rochery, directeur général de Ligeris.

La Sem Ligeris repose sur un modèle patrimonial de long terme fondé sur une logique de portefeuille, où l'équilibre économique s'apprécie à l'échelle de l'ensemble du patrimoine et non actif par actif. La diversification des actifs (logements, commerces, locaux d'activités, bureaux, équipements) et les revenus générés par les commerces anciens amortis permettent de soutenir l'autofinancement de la structure. La Sem mobilise également des outils dédiés, comme la SCI Tours Développement, pour porter des opérations tertiaires à plus forte rentabilité (TRI global d'environ 11 %). Face à la hausse des taux et aux contraintes réglementaires, Ligeris adapte son modèle en ajustant ses financements, ses investissements et sa stratégie patrimoniale, notamment via la cession anticipée d'une partie de son patrimoine tertiaire afin d'anticiper les impacts du décret tertiaire.

Cet exemple illustre ainsi qu'un modèle patrimonial pérenne repose sur une **gestion de long terme**, une **logique de portefeuille équilibrée** et une **capacité d'adaptation aux évolutions économiques et réglementaires**.

D. La valeur ajoutée d'une gouvernance impliquée

Dans le cas de figure d'une création de Sem ou de filiale de Sem, la formalisation de l'actionnariat passe par la constitution d'un dossier investisseur qui permettra à la collectivité ou à l'opérateur de présenter la démarche aux parties prenantes pressenties. Ce dossier devra comprendre les éléments suivants :

- L'objet de la société patrimoniale, son positionnement et son modèle d'intervention ;
- Le plan d'affaires identifié et le modèle économique associé ;
- Les critères d'acquisition d'actifs foncier et/ou immobilier ;
- La gestion des ressources humaines ;
- La capitalisation et le plan de financement.

Sur cette base pourra être réalisé un tour de table financier qui devrait aboutir à :

- La validation du niveau de capitalisation,
- La définition de l'actionnariat définitif et la répartition du capital entre les actionnaires,
- La définition de l'objet social et des statuts en tenant compte des compétences des actionnaires,
- La mise en place d'un pacte d'actionnaires.

Le pacte d'actionnaires est le « contrat de mariage » des actionnaires. Il vise à décrire principalement :

- Les raisons qui ont amené les parties prenantes à s'associer, leurs intérêts communs et les objectifs qu'elles visent ensemble, exprimant ainsi leur affectio societatis,
- Les moyens, notamment financiers, qu'elles apportent à la société,
- La gouvernance et l'organisation de la prise de décision, en précisant les pouvoirs du conseil d'administration et ses méthodes de travail, avec notamment l'institution de comités techniques pour l'instruction des dossiers, la définition des critères de sélection des opérations, et les règles de gestion des activités,
- Les objectifs de rentabilité et de rémunération des capitaux,
- Les conditions de liquidité des titres et de sortie des actionnaires du tour de table, dès lors que leurs objectifs initiaux sont atteints ou en cas de mésentente entre les associés.
- Le plan d'affaires élaboré et traduisant la stratégie de la société sera annexé au pacte d'actionnaires. Ce sera la feuille de route du Directeur Général de la société.

Le pacte d'actionnaires devra inclure des critères en matière de RSE. Ces critères peuvent concerner des incitations à la mise en place d'une charte de développement durable, des normes environnementales sur les bâtiments ou encore des indicateurs extra-financiers de développement des territoires (taux de vacance, surfaces totales portées, évolutions des chiffres d'affaires des activités économiques sur le territoire, nombre d'emplois créés, nombre d'actifs réhabilités, données sur la dépollution, ...).

Une fois tous les documents stabilisés et les décisions des futurs actionnaires prises par leurs instances, les démarches administratives pourront être entreprises : ouverture du compte de dépôt du capital, ordre du jour et convocation à la première assemblée générale, versement des fonds, signature des pactes et statuts, dépôt au greffe du tribunal de commerce, immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés.



Le rôle clé des partenaires privés et leur participation au capital des Sem et filiales patrimoniales

Les Sem patrimoniales permettent l'intégration à leur actionnariat de plusieurs typologies de partenaires privés. En plus d'offrir l'avantage de compter les différents maillons de la chaîne de valeur du développement économique parmi son actionnariat, l'ouverture à des partenariats public-privé diversifiés, y compris des investisseurs privés spécialisés (notamment dans l'immobilier commercial ou tertiaire), peut garantir une efficacité renforcée de la stratégie. Ces partenaires apportent une bonne connaissance du marché ainsi qu'une expertise opérationnelle utile au développement et à la gestion des actifs.

Les financiers (banques)

Les banques commerciales actionnaires apportent une connaissance souvent locale du marché immobilier et des pratiques de marché, et potentiellement du benchmark à l'échelon national. Elles se positionnent souvent par ailleurs dans le financement par prêts des projets de la Sem / filiale de Sem dont elles détiennent une part plus ou moins importante de l'actionnariat. Des niveaux de participation importants des banques commerciales peuvent constituer le signe d'une volonté de partenariats long-terme : logiques de développement stratégiques de leurs activités.

Les institutionnels (CCI & CMA)

Les chambres consulaires (CCI et CMA), les agences régionales de développement économique, les services économiques des Régions, les Communautés French Tech ainsi que certains incubateurs ou accélérateurs disposent d'une connaissance fine du tissu économique local. Au contact des entreprises, ils contribuent à identifier les besoins immobiliers émergents, notamment ceux des start-ups et des entreprises en développement, et constituent ainsi des partenaires privilégiés des Sem et de leurs filiales patrimoniales.

La Banque des Territoires

La Banque des Territoires fait partie du collège « privé » dans l'actionnariat des Sem, en ce sens qu'elle n'est pas une collectivité locale. La Banque des Territoires dispose de 3 grands atouts :

- Bonne connaissance des collectivités locales et du territoire ;
- Apport de compétence et de vigilance dans la gouvernance et les montages financiers ;
- Apport de fonds propres et quasi-fonds propres pour accompagner le développement des structures, et de financement quand les projets se situent dans des géographies de programmes nationaux (renouvellement urbain, action cœur de ville, etc...) ;

Les entreprises locales

Afin de maximiser l'effet levier poursuivi par les Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem, des entreprises locales peuvent constituer des partenaires de choix. La société patrimoniale peut constituer des Sociétés Civiles Immobilières (SCI) avec des porteurs de projet, futurs preneurs des locaux et les rachetant à terme.

E. L'importance du pilotage financier et opérationnel

La réalisation du plan d'affaire initial avec l'acquisition et l'exploitation des actifs ciblés ne signifie pas l'arrêt de la réflexion pour une société patrimoniale. Bien au contraire, en tant qu'outil de son territoire, la prospection et la réflexion stratégique sont au cœur de la fonction d'une société patrimoniale.

A ce titre, le Plan d'affaires, partie intégrante du Plan à Moyen Terme (PMT) est un outil de pilotage stratégique (parmi d'autres) servant à se projeter à une échéance de 5 à 10 ans. Les besoins d'un territoire peuvent évoluer, de nouveaux marchés peuvent se créer et d'autres sont susceptibles de nécessiter une intervention de l'outil, des opportunités peuvent disparaître. Le plan d'affaires doit être actualisé tous les ans, et il doit être révisé et à nouveau nourri par de nouvelles opérations environ tous les 5 ans.

Le PMT est une étude dont la société patrimoniale est maître d'ouvrage, elle peut répondre aux enjeux suivants :

- Approfondir les axes de positionnement identifiés par les collectivités actionnaires (champs d'actions, typologies d'actifs, offres à produire) ;
- Traduire ces axes de développement en termes d'opérations, les consolider avec l'analyse des opérations existantes pour définir un plan d'affaires consolidé et actualisé de la société ;
- Dédire du business plan obtenu les moyens associés, en termes de fonds propres pour le développement de ces projets mais également d'organisation juridique des outils et de gouvernance ;
- Consolider la nouvelle organisation juridique et financière éventuellement retenue (recapitalisation) et présenter les modalités opérationnelles de mise en dynamique du plan d'évolution stratégique à moyen terme ;

Ce type d'étude prend son sens à condition d'être régulièrement actualisée, sa mise en œuvre est l'occasion de réunir l'ensemble des partenaires en proposant une temporalité de réflexion propre à dépasser la simple application du plan d'affaire initial.



Focus : internaliser ou externaliser les compétences

Une structure de portage d'immobilier doit assumer trois types de gestion, au-delà de l'investissement :

- La gestion locative, c'est-à-dire la gestion de la commercialisation des biens mis à bail et des rapports avec les locataires (exemple : facturation)
- La gestion technique, c'est-à-dire la gestion et l'entretien courant du patrimoine immobilier (exemple : remplacement d'équipement défectueux)
- La gestion administrative, c'est-à-dire de la gestion de la structure elle-même, de ses moyens et de son fonctionnement interne (exemple : tenue des AG)

Il faut donc adapter les compétences et le dimensionnement du personnel au(x) projet(s), les ressources humaines peuvent être :

- Internes : recrutement d'un ou plusieurs ETP employés par la société patrimoniale
- Externalisées via des prestations de services avec mise en concurrence si la société patrimoniale est un pouvoir adjudicateur

Dans le cas d'un contrat de sous-traitance, recours à une entreprise extérieure qui exécute, sous sa propre responsabilité, une opération précise et ponctuelle qui nécessite un savoir-faire spécifique, moyennant une rémunération forfaitaire et globale, dans un but lucratif. Le sous-traitant doit conserver le pouvoir de direction et de contrôle sur son personnel, sur le matériel employé et sur la réalisation et le suivi de l'opération.

- Dans le cas du prêt de main-d'œuvre (mise à disposition), recours à du personnel appartenant à une entreprise extérieure qui exécutera une mission sous la responsabilité de la structure patrimoniale, moyennant une rémunération horaire, et ce sans but lucratif. La société patrimoniale assume le pouvoir de direction et de contrôle sur ce personnel, sur le matériel employé et sur la réalisation et le suivi de la mission. Le prêt de main-d'œuvre n'a pas de but lucratif parce que l'entreprise à laquelle il est fait appel n'a pas l'intention de réaliser un profit, un bénéfice ou un gain pécuniaire. La facturation de l'entreprise extérieure doit uniquement intégrer les coûts suivants :
 - Salaires, primes et avantages directs ;
 - Congés payés afférents à la période de mise à disposition ;
 - Taxes et charges sociales patronales ;
 - Remboursement de frais professionnels ;
 - Coût administratif de la gestion du poste (rédaction du bulletin de paie, etc.), pour un montant maximum de 3 % du total des coûts précédents.
- Mise en commun des compétences de plusieurs Epl d'un territoire au moyen d'un Groupement d'Intérêt Economique (Gie). Le Gie dispose d'un personnel propre par la voie du recrutement, d'un transfert conventionnel des contrats de travail par les sociétés membres du groupement ou par la mise à disposition de salariés d'un des membres. Cette solution est particulièrement adaptée aux groupements d'Epl et à la constitution d'une chaîne de valeurs sur le territoire.

Une Epl peut recourir à une solution mixte mêlant internalisation de compétences clés et recours à l'externalisation.

Remerciements

Cette publication a été réalisée à l'initiative de la Banque des Territoires et de la Fédération des élus des Entreprises publiques locales.



Nous remercions l'ensemble des personnes ayant contribué à cette publication, ainsi que les Epl et EPF qui y ont contribué ou y sont citées, notamment :

- ARAC Occitanie, son secrétaire général Laurent Collet et son responsable financier Jimmy Naudan
- Cristal Habitat, sa responsable administrative Aurélia Pépin-Bailleux et son directeur financier-Julien Clavier
- Foncière centres-villes vivants, sa Directrice des investissements Johanna Macin
- IDF investissements et territoires, sa Directrice de la Stratégie Dara Lecomte
- Ligéris, son directeur général Pierre Rochery
- Protéame, son président directeur général Eric Vanhove
- S3D, le directeur général du Groupe Christophe Bocquin
- SEM Alès, son directeur général Christophe Pérez
- SEM route des Lasers, son directeur général Vincent Laroque et sa directrice juridique Anne-Sophie Kervella

La SCET a été missionnée pour la rédaction de cette publication.

Annexes

1. L'offre de financement de la Banque des Territoires

Dans un contexte de tension budgétaire et de complexification des projets territoriaux, le financement des Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem constitue un enjeu stratégique.

Les dirigeants ne sont plus uniquement dans une logique de mobilisation d'outils mais également de pilotage de la soutenabilité financière, d'optimisation des ressources et de sécurisation des équilibres économiques dans la durée.

La Banque des Territoires s'inscrit dans cette approche en proposant une offre intégrée couvrant l'ensemble du cycle de vie des projets de développement économique, articulée avec les besoins stratégiques des acteurs publics locaux.

A) Conseiller

1) S'inspirer et définir une stratégie d'intervention

La Banque des Territoires accompagne les collectivités et leurs opérateurs en amont de leurs projets, en leur permettant d'accéder à des ressources, des expertises et des retours d'expérience pour éclairer leurs choix.

Elle met notamment à disposition :

- Des guides, publications, livres blancs et retours d'expérience accessibles en ligne, permettant de nourrir la réflexion des acteurs publics et de s'inspirer d'opérations existantes.
- Des dispositifs d'appui et de conseil, mobilisant l'expertise des équipes en économie mixte et en structuration de projets.
- Un accompagnement des collectivités dans leurs réflexions stratégiques, notamment dans les phases amont de définition de leurs outils et de leurs modalités d'intervention.
- L'offre Territoires Conseil, proposant aux collectivités un accompagnement en ingénierie et des ressources pour les appuyer dans la définition et la conduite de leurs projets territoriaux.
- Le Réseau national des foncières de redynamisation, animé par la Banque des Territoires, qui accompagne la montée en compétence des acteurs à travers des temps d'échanges entre pairs, des ateliers thématiques et un centre de ressources en ligne dédié aux outils et pratiques des foncières.

Cet accompagnement permet aux acteurs publics de mieux appréhender les enjeux, d'identifier les montages pertinents et de se positionner dans un environnement en évolution.

2) Conseiller par de l'ingénierie et des études stratégiques en amont

La Banque des Territoires propose une offre d'ingénierie permettant de cofinancer et d'accompagner les études stratégiques et opérationnelles des projets portés par les collectivités et leurs Epl.

Cette offre s'inscrit notamment dans le cadre :

- des programmes nationaux territorialisés :
 - Action Cœur de Ville (ACV)
 - Petites Villes de Demain (PVD)
 - Territoires d'industrie (TI)

- de dispositifs dédiés à certains territoires prioritaires ou fragiles.
- de l'appui à la mise en place de foncières de redynamisation (ingénierie, investissement en fonds propres et quasi-fonds propres, financements).

Elle comprend :

- Cofinancement d'études amont (opportunité, faisabilité)
- Accompagnement à la structuration de projets
- Appui à la mise en place de foncières de redynamisation

3) Accompagner opérationnellement pour le montage de projet et le développement des sociétés

Au-delà de l'amont stratégique, la Banque des Territoires accompagne les acteurs dans la mise en œuvre concrète de leurs projets et dans le développement de leurs sociétés.

Cet accompagnement opérationnel recouvre :

- L'appui au montage juridique, financier et organisationnel des projets, ainsi qu'à la structuration de sociétés dédiées.
- L'accompagnement au pilotage et à la conduite des projets, en phase de conception et de déploiement (études juridiques et financières, structuration des opérations).
- Le cofinancement des Plans à Moyen Terme (PMT) jusqu'à 50% et l'appui à leur formalisation, permettant de sécuriser la trajectoire financière des sociétés.
- L'appui au développement des sociétés dans la durée, incluant la gouvernance, la structuration financière et la mise en relation avec des partenaires publics et privés.

La Banque des Territoires intervient ainsi comme un partenaire de long terme, aux côtés des collectivités et des Epl, en sécurisant à la fois la structuration des projets et leur trajectoire de développement.

B) Financer

Une fois le projet structuré, la phase de financement vise à mobiliser les ressources nécessaires à sa réalisation, en combinant différents leviers financiers adaptés à la nature des opérations et à leur horizon temporel.

Le financement des Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem ne relève pas d'un outil unique, mais d'une structuration financière combinant plusieurs leviers en fonction des caractéristiques des projets.

1) Renforcer les capacités d'investissement

Le financement des projets portés par les Epl et leurs filiales repose sur un équilibre entre fonds propres, quasi-fonds propres et dette :

- **Fonds propres** : ressources apportées durablement à la société par les actionnaires, inscrites au capital et assimilées (capital social, primes, réserves). Ils constituent la base financière de la structure, supportent en priorité les pertes et déterminent sa capacité à recourir à l'endettement.
- **Quasi-fonds propres** : ressources financières apportées à la société sous forme d'instruments subordonnés (avances en compte courant d'associés, prêts subordonnés), remboursables mais inscrites dans une logique de long terme. Elles renforcent la structure financière sans modifier le capital et permettent de renforcer l'effet de levier sur la dette.

L'enjeu pour les Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem est donc de trouver un équilibre entre ces deux leviers d'une part, et la mobilisation de l'emprunt d'autre part, afin de sécuriser leurs opérations tout en maximisant leur capacité d'intervention.

Les solutions proposées par la Banque des Territoires s'inscrivent dans cette logique et permettent d'intervenir sur chacun de ces leviers, selon les besoins des projets et leur niveau de maturité.



La doctrine d'investissement de la Banque des Territoires dans les Sem patrimoniales et filiales patrimoniales de Sem

Les projets de Sempat doivent respecter un certain nombre de fondamentaux financiers qui sont indispensables à la réussite du projet :

- Une nécessité de gestion de portefeuille optimisée :
 - Établir une stratégie de gestion du portefeuille dans la durée, dont la possibilité de céder des actifs avant leur fin de vie économique ;
 - Maximiser l'effet de levier au sein de chaque société de projets ;
 - Préciser la politique d'investissement sur les différents types d'immobiliers.
- Une rentabilité de long terme :
 - Un plan d'affaires adossé à un vivier de projets pour les premières années, à une étude de marché convaincante, et à une stratégie de sourcing / développement ;
 - Un budget prévisionnel de la Sem (et/ou de la filiale) qui prend bien en compte tous les coûts ;
 - Objectif de rendement annuel, pour préserver une rentabilité des fonds investis.
- Une capitalisation adaptée de la Sem et/ou de la filiale :
 - Versement des fonds propres au fur et à mesure des décisions d'investissements effectives ;
 - Encadrement, via le pacte d'actionnaires, des conditions de sortie de la Banque des Territoires de la Sempat ou de sa filiale, notamment en cas d'absence d'investissement pendant plusieurs années.

Le respect de ces fondamentaux s'articule avec le financement des projets par des prêts court et moyen termes exposés supra. Cela répond à la logique propre à l'économie mixte, fondée sur un principe d'investissement de long terme, valorisé à la sortie.

L'offre de prêts de la Banque des Territoires pour les Sempat

Besoin	Solution	Produit	Conditions clés <i>Durées indicatives selon les projets</i>
Foncier pour immobilier économique (redynamisation urbaine, résorption de friche ou relocation d'industries stratégiques)	Prêts court et long terme	Prêt Gaïa Territorial	Court terme (pour les projets d'achat pour revente) : - jusqu'à 15 ans pour portage foncier - jusqu'à 5 pour portage immobilier Long terme (pour les projets d'achat pour mise à bail) jusqu'à 60 ans. Taux du prêt : TLA + 0,80%
Foncier pour immobilier social (au moins 25% de logement social dans la programmation)	Prêts court et long terme	Prêt Gaïa Habitat Social	Court terme (pour les projets d'achat pour revente) : - jusqu'à 15 ans pour portage foncier - jusqu'à 5 pour portage immobilier Long terme (pour les projets d'achat pour mise à bail) jusqu'à 60 ans. Taux du prêt : TLA + 0,6%
Projets participant à la transition écologique (rénovation et construction performante, énergies renouvelables, mobilité, ...)	Financements fléchés TEE	Prêt Transformation écologique	Maturité : de 25 à 60 ans Taux du prêt : TLA+0,50% soumis à éco-conditionnalités Exemple : pour les projets de rénovation énergétique : gains énergétiques d'au moins 30% après travaux
Infrastructures d'éducation ou de santé non performants, ouvrages d'art ou projet post catastrophe naturelle	Prêts politiques publiques prioritaires	Cohésion Sociale	Maturité : de 25 à 60 ans Taux du prêt : TLA +0,60%
Revitalisation territoriale	Prêts dédiés aux programmes État	PRU Action cœur de Ville / Petites Villes de Demain / Quartiers Prioritaires de la Ville	- Maturité : de 5 à 30 ans Taux du prêt : TLA +0,60% Les projets doivent être situés dans le périmètre ORT des villes lauréates PVD, ACV (+le projet doit être mentionné dans la convention cadre) ou dans un quartier prioritaire de la ville.
Maisons ou centres de santé pluriprofessionnels	Nouveauté 2026 prêt ZIP	Prêt Territoires Santé	Maturité : de 10 à 15 ans pour les maisons de santé et jusqu'à 30 ans pour les centres de santé Taux du prêt : TLA + 0,6%
Infrastructures touristiques dans les territoires soumis au changement climatique	Prêts long terme	Prêt Cohésion Territoriale	Maturité : 25 ans Taux du prêt : TLA+1,3%
Investissements publics long terme (pouvant répondre aux autres besoins)	Prêts long terme	Prêts Cohésion Territoriale	Maturité : de 25 à 60 ans Taux du prêt : TLA + 1,30%

2) Financer les projets à moyen et long terme

La Banque des Territoires propose une gamme de financements à moyen et long terme principalement adossés au Fonds d'épargne (Livret A, Livret de développement durable et solidaire et Livret d'épargne populaire), permettant de soutenir des projets d'intérêt général portés par les collectivités, les Epl et leurs filiales. Ces offres de financement reposent sur plusieurs grandes catégories de prêts, mobilisées en fonction de la nature des projets.

1. **Les projets de foncier** pour y développer de l'**immobilier économique** (bureaux, locaux d'activité, immobilier tertiaire ou industriel) peuvent être financés par des prêts de long terme sur Fonds d'épargne, notamment via le Prêt Gaïa Territorial, dédié à l'acquisition de foncier et/ou travaux d'aménagement du foncier en vue de réaliser des opérations de résorption de friches de toute nature (industrielles, commerciales, ferroviaires, militaires et tertiaires), la relocalisation d'industries stratégiques et de redynamisation urbaine.
2. **Les projets de foncier** pour y développer du **logement social** dans une proportion minimale de 25% du programme immobilier via le Prêt Gaïa Habitat social.
3. **Les projets intégrant des objectifs de transition écologique** bénéficient de financements fléchés via le Prêt Transformation écologique. Ce prêt propose des maturités longues, généralement de 25 à 60 ans à un taux attractif (adossé au taux du livret A), avec des conditions spécifiques liées à la performance environnementale des opérations.
4. **Les projets contribuant au secteur éducatif ou sanitaire, pour la rénovation d'ouvrage d'art ou tout projet post catastrophe naturelle** peuvent être financés par le prêt Cohésion sociale II est mobilisable sur des durées longues et adaptés à des opérations ne répondant pas nécessairement aux critères environnementaux.
5. **Les projets inscrits dans des programmes nationaux de revitalisation** Action Cœur de Ville, Petites Villes de Demain ou quartiers prioritaires de la politique de la ville bénéficient du prêt PRU, avec des durées comprises entre 5 et 30 ans.
6. **Les projets de moyen-long terme pour les maisons et centres de santé pluriprofessionnels en ZIP** sont finançables en Prêt Territoires Santé sur des maturités de 10 à 15 ans pour les maisons de santé et jusqu'à 30 ans pour les centres de santé.
7. **Les projets pour les infrastructures touristiques éligibles** sur une durée unique de 25 ans (voir conditions ci-dessous).
8. Enfin, **des financements** sont **mobilisables via le Prêt Cohésion Territoriale** sur des durées de 25 à 60 ans pour répondre aux autres besoins.

ZOOM sur les offres de prêt pour la santé

La Banque des Territoires propose des solutions de financement permettant d'accompagner les projets d'investissements structurants (acquisition, construction, rénovation) liés aux infrastructures de santé. Il peut s'agir d'équipements hospitaliers ou encore de maisons ou centres de santé pluriprofessionnels dans une logique de renforcement de l'offre de soins et de lutte contre la désertification médicale.

- Les projets doivent concourir à l'amélioration de l'accès aux soins, à la modernisation des équipements ou au développement d'une offre de santé adaptée aux besoins des territoires.
- Une attention particulière est portée à l'équilibre économique du projet et à l'apport de fonds propres par le porteur de projet.

Les caractéristiques financières s'inscrivent dans le cadre des financements proposés par la Banque des Territoires, mobilisables notamment via :

- des prêts long terme fléchés vers la transition écologique lorsque les projets intègrent des exigences de performance environnementale (Prêt Transformation écologique, TLA +0,50%) ;
- des prêts moyen-long terme pour les projets de maisons ou centres de santé pluriprofessionnels situés en zones identifiées comme prioritaires par les ARS via le Prêt Territoires Santé, TLA+0,6%.
- des prêts long terme pour les autres opérations relevant du champs sanitaire (Prêt Cohésion sociale ou PRU PVD, ACV ou QPV, TLA +0,60%)

Ces financements moyen-long terme peuvent couvrir de 50 à 100% du besoin d'emprunt selon les caractéristiques du projet et le type de prêt mobilisé.

ZOOM sur l'offre de prêt pour le tourisme

La Banque des Territoires propose des solutions de financement permettant d'accompagner les projets d'infrastructures du secteur du tourisme dans les territoires soumis au changement climatique (ayant une façade océanique ou maritime, en territoire de montagne ou en Outre-mer) ...

- Les projets doivent concourir à l'amélioration de l'offre touristique locale et renforcer l'attractivité du territoire à l'attention des non-résidents. La localisation du projet dans une zone touristique est donc importante mais non suffisante. Les projets réputés éligibles sont les suivants : rénovation ou transformation d'espace ou d'infrastructure, sécurisation d'infrastructures menacés par l'érosion ou le recul du trait de côté ou le réchauffement climatique en montagne, relocalisation d'infrastructures pour répondre à un aléa climatique, ...
- Il est possible de proposer un prêt Cohésion Territoriale à 25 ans au taux du Livret A adossé à une marge de 1,3%. Une attention particulière est portée à l'équilibre économique du projet notamment via le Business plan, les études de marché et l'apport de fonds propres par le porteur de projet.

Les caractéristiques financières s'inscrivent dans le cadre des financements de long terme proposés par la Banque des Territoires, avec des quotités pouvant allant de 50% à 100% du besoin d'emprunt selon les cas...

A noter :

- Seules les opérations correspondant à des immobilisations lourdes sont éligibles. Les actifs incorporels tels que les acquisitions de fonds de commerce ne sont pas éligibles, ni les dépenses correspondant à l'exploitation courante d'une activité (entretiens et gros entretien). Les constructions neuves sont également exclues.
- Les emprunteurs privés devront fournir 100% de garantie. Il est attendu au minimum une garantie publique à hauteur d'au moins 10 % du montant du prêt et fournir pour le solde une garantie bancaire sur la durée du prêt.

3) Accompagner les besoins à court et moyen terme

Besoin	Solutions et produits
• Portage foncier / immobilier • Acquisition • Construction	Prêts moyen terme
Phases amont, travaux d'aménagement	Financement études / travaux via des prêts court terme et moyen terme
Trésorerie	Solutions de préfinancement via des prêts court terme et des découverts
Consolidation financière	Refinancement dettes CT avec des prêts de consolidation et des découverts

En complément des financements de long terme, la Banque des Territoires propose une gamme de prêts à court et moyen terme permettant d'accompagner les besoins opérationnels des Epl et de leurs filiales tout au long du cycle de vie des projets.

Ces financements répondent en premier lieu aux besoins de portage foncier ou immobilier, en permettant de financer les acquisitions, les phases de construction ou les opérations d'aménagement sur des durées adaptées aux cycles des projets, généralement comprises entre un et quinze ans.

Ils permettent également de couvrir les phases amont des opérations, notamment le financement des études et des travaux préparatoires, indispensables à la structuration et au lancement des projets.

La Banque des Territoires propose par ailleurs des solutions de trésorerie à court terme, destinées à gérer les décalages de flux financiers, notamment à travers des dispositifs de préfinancement de subventions ou des prêts court terme, assurant ainsi la continuité des opérations dans l'attente de recettes.

Enfin, des solutions de refinancement peuvent être mobilisées afin de consolider la structure financière des sociétés, notamment via la transformation de dettes court terme ou de lignes de découvert en financements plus adaptés à la durée des projets.

A) Opérer et sécuriser

1) Des solutions d'accompagnement pour sécuriser la vie de la société patrimoniale

Besoin	Solution	Produit
Un partenariat de long terme	Participation active de la Banque des territoires à la gouvernance de la société aux côtés des collectivités	Pacte d'actionnaires adapté aux spécificités des Sem ou filiales de Sem et adapté aux partenariats locaux.
Gérer mes opérations bancaires	Services bancaires	Tenue de compte avec accès à la banque en ligne.
		Gestion des opérations de virements et prélèvements.
		Solutions de paiement et d'encaissement (dont paiement des loyers) : Terminal de paiement électronique, paiement en ligne, automate.
		Convention de partenariat regroupant l'offre bancaire complète.
Sécuriser mes opérations	Outils de sécurisation bancaire	Compte de capital dans le cadre de la création d'une Epl, augmentation de capital, réduction de capital.
		Caution bancaire
		Compte séquestre
		Consignations : sécurisation d'opérations d'aménagement du territoire (expropriation, préemption), sécurisation des projets (garantie financière)
Gérer ma dette	Conseil financier et réaménagement de la dette	Fiducies : sécurisation d'opérations de restructuration, de financements de projets, de financements bancaires ; portage de biens immobiliers ; garantie de fonds de tiers.
		Possibilité de réaménagement des prêts souscrits auprès de la Banque des territoires (durée, taux, échéances indexation, versements, etc.
Des solutions clés en main pour m'accompagner dans la gestion de mon entreprise	Une offre de la SCET, filiale de la Caisse des Dépôts	Sur consultation publique : accompagnement dans la mise en œuvre et la gestion des entreprises : gestion d'actifs / formation des équipes dirigeantes / gestion des contrats /actualisation des PMT/appui juridique/ etc.

Besoin	Solution	Produit
Un partenariat de long terme	Participation active de la Banque des territoires à la gouvernance de la société aux côtés des collectivités	Pacte d'actionnaires adapté aux spécificités des Sem ou filiales de Sem et adapté aux partenariats locaux.
Gérer mes opérations bancaires	Services bancaires	Tenue de compte avec accès à la banque en ligne.
		Gestion des opérations de virements et prélèvements.
		Solutions de paiement et d'encaissement (dont paiement des loyers) : Terminal de paiement électronique, paiement en ligne, automate.
		Convention de partenariat regroupant l'offre bancaire complète.
Sécuriser mes opérations	Outils de sécurisation bancaire	Compte de capital dans le cadre de la création d'une Epl, augmentation de capital, réduction de capital.
		Caution bancaire
		Compte séquestre
		Consignations : sécurisation d'opérations d'aménagement du territoire (expropriation, préemption), sécurisation des projets (garantie financière)
Gérer ma dette	Conseil financier et réaménagement de la dette	Fiducies : sécurisation d'opérations de restructuration, de financements de projets, de financements bancaires ; portage de biens immobiliers ; garantie de fonds de tiers.
		Possibilité de réaménagement des prêts souscrits auprès de la Banque des territoires (durée, taux, échéances indexation, versements, etc.
Des solutions clés en main pour m'accompagner dans la gestion de mon entreprise	Une offre de la SCET, filiale de la Caisse des Dépôts	Sur consultation publique : accompagnement dans la mise en œuvre et la gestion des entreprises : gestion d'actifs / formation des équipes dirigeantes / gestion des contrats /actualisation des PMT/appui juridique/ etc.

2) Structurer une relation bancaire durable : convention de partenariat bancaire

Besoin	Solutions intégrées à la Convention de Partenariat Bancaire
Partenaire bancaire dédié et accompagnement dans la durée	- Relation personnalisée avec un interlocuteur référent - Suivi régulier et pilotage des besoins financiers
Gestion bancaire simplifiée ;	- Offre packagée et forfaitaire de prestations bancaires - Des comptes bancaires spécifiques permettant d'isoler les flux relatifs à chaque opération
Accès au financement ;	- Autorisations de découvert - Offre de prêts CT/MT dédiée aux Epl
Gestion de trésorerie ;	- Rémunération des soldes créditeurs des comptes à vue - Placements sur dépôts à terme

La Banque des Territoires propose aux Epl et à leurs filiales la Convention de Partenariat Bancaire (CPB), qui constitue un cadre global de relation bancaire et qui combine services bancaires, solutions de financement et accompagnement dans la durée.

La CPB s'articule autour de deux axes principaux :

1. d'une part, la mise en place d'une relation privilégiée avec la désignation d'un interlocuteur référent dédié, chargé d'assurer un suivi régulier du client, d'organiser des échanges sur sa stratégie et ses perspectives d'activité, et de proposer des solutions adaptées ;
2. d'autre part, l'accès à une offre bancaire et à une offre de financements différenciées.

Dans ce cadre, la Banque des Territoires propose des comptes courants adaptés aux besoins des Epl, permettant notamment d'isoler les flux par opération. La convention prévoit une tarification forfaitaire des services bancaires, structurée autour de plusieurs forfaits adaptés aux besoins des Epl, dont les conditions sont généralement garanties sur une durée pouvant aller jusqu'à deux ans.

La CPB peut prendre deux formes :

1. une version centrée sur les services bancaires, reposant sur une offre forfaitaire structurée (plusieurs niveaux de forfaits), généralement sur une durée d'un à deux ans ;
2. une version qui intègre, en complément, une prévision de financements (autorisations de découvert, prêts de court et moyen terme), annuelle ou pluriannuelle, selon le profil et les besoins du client.

La convention s'accompagne par ailleurs d'engagements réciproques, notamment en matière de domiciliation des flux financiers liés aux opérations financées sur les comptes ouverts à la Banque des Territoires, ainsi que de transmission d'informations financières permettant d'assurer le suivi de la relation.

Elle permet également l'accès à des outils spécifiques de sécurisation des opérations, tels que la consignation ou la fiducie, mobilisables dans le cadre de montages complexes.

Enfin, la CPB intègre des modalités de gestion de trésorerie, incluant la rémunération des encours créditeurs, et s'inscrit dans une logique de suivi dans la durée, avec un bilan périodique et une reconduction possible de la convention.

Ainsi, la **Convention de Partenariat Bancaire constitue un dispositif central pour les Epl**, leur permettant de disposer d'un cadre bancaire lisible, sécurisé et adapté à leurs besoins, tout en facilitant l'accès aux financements et en renforçant la qualité de la relation avec la Banque des Territoires.

2. Retours sur les entretiens

Dans le cadre de la rédaction de ce guide, neuf entretiens ont été réalisés et insérés dans des encarts synthétiques. Voici les versions complètes.



Sem Alès : une stratégie de diversification des actifs



D'après un entretien avec Christophe Pérez, directeur général de la Sem Alès

Créée en 1993 dans un contexte de reconversion du bassin minier, la Sem d'Alès a d'abord été pensée comme un outil de soutien direct aux entreprises locales, avec une offre immobilière dédiée (bureaux, ateliers, immobilier d'activités).

Ce positionnement s'est progressivement élargi. À partir des années 2010, avec la structuration de nouveaux outils et l'évolution du projet de territoire, la Sem a engagé une diversification de ses interventions. Elle ne se limite plus à l'immobilier économique, mais développe des opérations qui intègrent commerces, services, logements, et plus récemment des projets liés aux énergies renouvelables.

C'est dans cette logique qu'a été créée la foncière de redynamisation d'Alès en 2026 afin de réaliser des opérations de rénovation de logements, de valorisation de locaux commerciaux et d'activation économique. L'effort d'investissement (31 millions d'€ prévus sur 5 ans) est majoritairement orienté vers le logement et l'immobilier économique (environ deux tiers), le tiers restant étant consacré aux opérations commerciales en centre-ville. L'approche repose ainsi sur une diversification des actifs : logements, actifs économiques et commerces.

Cette évolution traduit un élargissement du périmètre d'intervention de la Sem, en lien direct avec les besoins du territoire. La diversification des actifs permet de répartir les risques entre plusieurs segments (logement, commerce, activités) et de stabiliser les recettes locatives dans le temps.



Sem S3D : une chaîne d'intervention complète, de l'aménagement au portage immobilier



D'après un entretien avec Christophe Bocquin, directeur général du Groupe S3D-SPAD

La Sem S3D s'inscrit dans un dispositif qui permet de couvrir l'ensemble de la chaîne d'intervention, de l'aménagement au portage immobilier. Son activité repose principalement sur des concessions d'aménagement (environ les trois quarts de son activité), complétées par des interventions en promotion et en investissement immobilier, ce qui lui permet d'intervenir à la fois en amont et en aval des projets.

Cette action est renforcée par la création de la Foncière du Littoral Dunkerquois, développée notamment dans le cadre du programme Action Cœur de Ville. Cette foncière intervient en acquisition, rénovation et exploitation d'actifs immobiliers (commerces de centre-ville, bureaux, hôtellerie), avec un objectif de revitalisation économique et de diversification des fonctions urbaines. Elle permet également de porter des actifs sur des durées longues, en particulier sur les commerces, afin d'en maîtriser les usages et d'éviter les effets de marché.

En parallèle, la structure Ancrages, créée en partenariat avec la Caisse des Dépôts, assure un portage foncier de long terme. Elle intervient notamment sur des sites stratégiques ou des friches, en lien avec l'EPF, avec une logique de capitalisation et de sécurisation des réserves foncières nécessaires aux projets.

L'ensemble constitue une organisation en grappe d'Epl complémentaires, articulée autour de S3D, permettant de combiner aménagement, investissement immobilier et portage foncier dans une logique cohérente. Cette structuration favorise la mise en œuvre de projets alignés avec la stratégie territoriale, tout en permettant d'adapter les modes d'intervention (aménagement, portage, exploitation) aux enjeux spécifiques de chaque opération.



Protéame : une logique qui va du portage à la gestion



D'après un échange avec Eric Vanhove, président directeur général de SEAA PROTEAME

Protéame fonctionne selon un modèle intégré qui va du portage à la gestion des actifs. La SAS patrimoniale assure le portage immobilier, tandis que la Sem Protéame prend en charge la gestion locative via une convention dédiée. Ce fonctionnement permet de maîtriser l'ensemble du cycle de vie des actifs, de l'investissement à l'exploitation.

Actuellement, le patrimoine représente environ 15 000 m², avec un objectif de montée en puissance à 18 000 m² à court terme, puis 25 000 à 26 000 m² à moyen terme. Les actifs sont majoritairement des locaux artisanaux et industriels, avec une présence plus marginale de bureaux. La structure n'intervient pas sur le commerce ni le logement.

Le modèle repose sur une articulation étroite entre développement, portage et exploitation. Protéame peut intervenir en amont comme développeur de projets immobiliers, avant leur portage par la SAS. Les opérations couvrent aussi bien de la construction neuve que de la réhabilitation ou du recyclage de friches.

L'ensemble s'inscrit dans une logique de gestion de long terme, avec un patrimoine géré « en bon père de famille ». La structure est aujourd'hui à l'équilibre, avec un résultat positif d'environ 270 k€, et des loyers ajustés aux capacités des entreprises accompagnées.

Ce modèle est lié aux politiques publiques locales notamment en matière de développement économique et de réindustrialisation. Protéame est ainsi perçue comme un outil opérationnel au service des collectivités, avec des projets construits en lien étroit avec les élus.



Foncière centres-villes vivants : reconquérir les centralités commerciales



D'après un échange avec Johanna Macin, Directrice des investissements

1. Positionnement et modèle d'intervention

La foncière Centres-Villes Vivants, créée en octobre 2023 et opérationnelle depuis début 2024, est un outil dédié à la revitalisation commerciale des centres-villes de la Métropole du Grand Paris. Son intervention repose sur l'acquisition ciblée de murs commerciaux, principalement en centre-ville, avec un objectif de lutte contre la vacance et de renforcement des polarités commerciales.

Le modèle privilégie des opérations de petite taille, avec une logique d'effet levier sur le tissu commercial existant, plutôt que des acquisitions de grande ampleur.

Le périmètre d'intervention couvre environ 130 communes, dont 75 ont déjà sollicité la foncière. Les situations territoriales sont hétérogènes, avec des marchés parfois tendus ou bloqués (comme à Ro-mainville, Levallois ou Villejuif).

2. Activité et stratégie patrimoniale

Depuis début 2024, la foncière a constitué un patrimoine de 27 locaux commerciaux, pour un investissement total d'environ 8,7 M€, répartis principalement dans les départements 92 et 94, avec une montée en charge progressive sur d'autres territoires (93, 91, Argenteuil). Le portefeuille est majoritairement constitué de locaux existants, avec une part marginale de VEFA (3 actifs), jugée moins adaptée au modèle économique.

Les opérations intègrent régulièrement des travaux avec :

- Des travaux bailleur systématiques,
- Et, selon les cas, une implication des preneurs dans les aménagements, accompagnée financièrement.

La foncière adopte une logique de portage long (minimum 15 ans), avec possibilité d'arbitrage à terme. Les loyers pratiqués sont légèrement décotés, sans logique de subvention directe, afin de préserver l'équilibre économique des opérations.

3. Modèle économique et financier

Le modèle repose, à ce stade, sur un financement intégralement en fonds propres, permettant une forte réactivité dans les acquisitions.

La foncière dispose d'un capital initial de 25 M€, avec un objectif de montée à 70 M€. Une stratégie de refinancement par dette est envisagée à mesure de la constitution du portefeuille.

Les conditions actuelles de financement (durée de 17 ans, taux d'environ 3,75 %) sont jugées satisfaisantes.

Les investissements répondent à des critères précis : emplacement, qualité du local, prix de marché et rendement brut cible entre 5 % et 9 %.

4. Inscription territoriale et enjeux de développement

La foncière s'inscrit dans la stratégie globale de la Métropole du Grand Paris en matière de revitalisation des centralités, en complément d'autres dispositifs (études, équipements commerciaux, etc.). Elle constitue un outil opérationnel au service des politiques publiques locales, en lien avec les communes.

Plusieurs enjeux ont été identifiés pour la suite :

- Le besoin de renforcer les outils financiers (subventions, portage long, garanties) ;
- Le maintien de dispositifs d'appui à l'équilibre économique des opérations, notamment en QPV ;
- Le financement des études amont pour sécuriser les acquisitions.

Enfin, la montée en puissance de l'activité nécessitera un renforcement progressif des moyens et des outils dans un contexte de marché contraint.



IDF investissements et territoires : un outil de développement industriel



D'après un entretien avec Dara Lecomte, Directrice de la Stratégie et des Investissements.

IDF Investissements et Territoires a été créée en 2021 pour soutenir le développement industriel en Île-de-France, dans un contexte de pression foncière et de déséquilibres territoriaux. Elle intervient principalement en moyenne et grande couronne.

Son positionnement est exclusivement orienté vers les actifs productifs (industrie, activités, santé). La structure investit en fonds propres ou quasi-fonds propres, en construction comme en réhabilitation, avec une logique d'intervention directe pour permettre l'implantation, le maintien ou le développement d'activités industrielles.

Les projets sont sélectionnés en cohérence avec les filières stratégiques régionales (aéronautique, métallurgie, hydrogène...), avec un objectif de structuration des chaînes de valeur industrielles sur le territoire.

L'intervention repose en grande partie sur la transformation de sites existants (friches, bâtiments obsolètes), afin de lever les contraintes foncières et de rendre possible l'accueil rapide d'activités productives.

En cinq ans, plus de 120 000 m² ont été financés pour un volume d'investissement d'environ 130 M€, majoritairement sur des actifs industriels.



Cristal Habitat : le développement d'une activité de portage d'immobilier d'entreprise au sein d'un opérateur immobilier global.



D'après un entretien avec Aurélia Pépin-Bailleux, responsable administrative et Julien Clavier, directeur financier.

Cristal Habitat est un opérateur historiquement centré sur le logement social, qui constitue le cœur de son activité (plus de 8 600 logements, 500 M€ de patrimoine).

La Sem a progressivement diversifié ses interventions en développant des activités complémentaires (promotion, immobilier d'entreprises, commerces, aménagement), lui permettant d'intervenir sur une palette d'actifs à l'échelle de l'agglomération chambérienne.

L'activité patrimoniale repose sur des logiques de portage différenciées : les actifs commerciaux, notamment en centre ancien, sont portés à moyen terme avec une perspective de reconstitution du patrimoine, tandis que les actifs de logement et d'immobilier d'activités relèvent d'une détention plus longue. Certains actifs peuvent également être acquis dans une logique de réserve foncière.

Le modèle économique tient compte des spécificités des différents segments d'activité : le logement social repose sur des critères d'équilibre de long terme dans un contexte de plafonnement des loyers ; les opérations en immobilier économique ou commercial s'inscrivent davantage dans une logique de marché. Les interventions en centre ancien apparaissent plus complexes, avec des équilibres économiques plus difficiles à atteindre.

La structure s'appuie sur des compétences internalisées lui permettant de maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur, dans un contexte d'ingénierie de plus en plus exigeant. Sa gouvernance, majoritairement publique, s'inscrit dans le cadre d'un plan stratégique (PMT) validé par les instances qui assure l'alignement avec les orientations territoriales.



Sem Route des Lasers : un outil patrimonial autonome au service de filières économiques d'excellence



D'après un entretien avec Vincent Laroque, directeur général, et Anne-Sophie Kervella, directrice juridique.

La Sem Route des Lasers se positionne comme un outil patrimonial dédié au développement économique, qui intervient principalement en compte propre via une activité de portage et de gestion d'actifs immobiliers à destination d'entreprises de filières technologiques. Elle présente un positionnement atypique en tant qu'Epl, en intervenant exclusivement pour son propre compte et en travaillant directement avec des opérateurs privés. Son modèle repose sur un patrimoine structuré de plusieurs parcs d'activités en Gironde et une activité majoritairement locative.

La structure fonctionne comme un outil autonome, au sens où elle n'est pas issue de la filialisation d'une Sem existante.

Elle s'appuie sur un volume d'investissement significatif (plus de 100 M€ de bilan, environ 13 M€ de chiffre d'affaires) qui repose sur un recours important à l'endettement, ce qui suppose d'atteindre une taille critique suffisante pour assurer l'équilibre économique.

Ce positionnement implique une exposition directe aux risques immobiliers (vacance, solvabilité des locataires, évolution du marché tertiaire), renforcée par les contraintes réglementaires, notamment le décret tertiaire, qui génèrent des besoins d'investissement supplémentaires.

Cet exemple illustre les logiques propres à la création d'un outil dédié : une forte lisibilité et spécialisation de l'intervention, mais en contrepartie, des exigences élevées en matière de volume d'activité, de pilotage du risque et de robustesse du modèle économique.



ARAC Occitanie : une Sem à l'origine d'un dispositif patrimonial structuré en filiales



D'après un entretien avec Jimmy Naudan, responsable financier et Laurent Collet, secrétaire général.

L'ARAC Occitanie, initialement positionnée comme une Sem de promotion immobilière a fait évoluer son modèle en développant un outil patrimonial dédié sous la forme d'une SAS.

Cette structuration permet de compléter l'activité existante par une fonction d'investissement, en particulier via des prises de participation dans des projets immobiliers ou économiques.

La création de cette SAS patrimoniale, dotée d'un actionnariat d'environ 41 M€ avec la Banque des Territoires comme principal partenaire, s'inscrit dans une logique de structuration progressive de l'outil. Elle permet à la Sem de se doter de capacités d'intervention élargies, notamment pour accompagner des projets qui ne relèvent pas du portage classique (opérations industrielles, projets touristiques ou agricoles).

L'organisation repose sur le développement de plusieurs filiales spécialisées :

- FOCCAL : redynamisation commerciale en centre-bourg
- Foncière Agricole : accompagne les projets d'installation d'agriculture durable, viable et rentable.
- OPERCO : dédié à la compensation écologique des projets d'aménagement.
- Foncière des Pyrénées : finance et porte des projets liés à l'hébergement touristique dans les Pyrénées.

Ces différentes filiales permettent d'adapter les modalités d'intervention selon les besoins des projets et des territoires. Cette structuration en « dispositif » permet d'intervenir sur une grande diversité d'actifs et de répartir les risques à l'échelle du portefeuille.

Avec près de 480 M€ investis, ce modèle illustre la manière dont une Sem existante peut structurer un outil patrimonial diversifié, en complément de ses métiers historiques. Il montre également l'intérêt de s'appuyer sur des véhicules dédiés pour adapter les modalités d'intervention, dans un contexte marqué par la baisse des subventions, la hausse des taux et la nécessité de mobiliser davantage de fonds propres.



Ligéris : adapter son modèle économique aux nouvelles contraintes



D'après un entretien avec Pierre Rochery, directeur général de Ligéris

La Sem Ligéris illustre un modèle patrimonial structuré autour d'une gestion de long terme, combinée à des arbitrages réguliers pour garantir l'équilibre économique global. Son patrimoine est majoritairement composé de logements mais comprend également de commerces, bureaux, locaux d'activité et équipements, permet de diversifier les sources de revenus et de sécuriser le modèle. Les commerces les plus anciens, aujourd'hui amortis, génèrent un niveau d'autofinancement important, ce qui contribue à l'équilibre global de la structure.

Ce modèle repose sur une logique de portefeuille, dans laquelle la viabilité ne s'apprécie pas actif par actif mais à l'échelle de l'ensemble du patrimoine. La Sem s'appuie également sur des outils dédiés, comme la SCI Tours Développement, pour porter des opérations économiques et tertiaires, avec un objectif de rentabilité plus élevé (TRI global cible d'environ 11 %), ce qui permet de soutenir l'équilibre global.

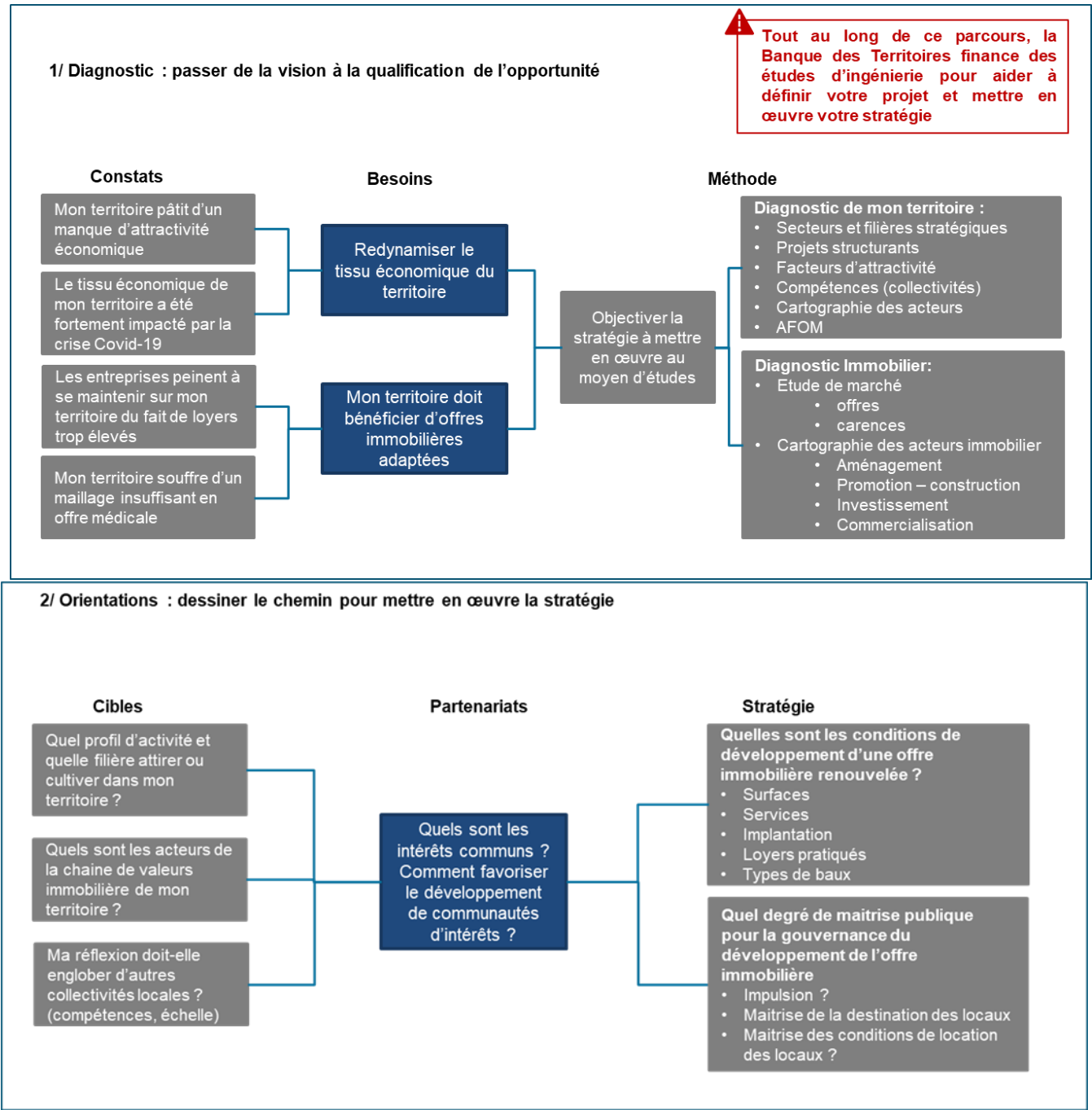
Dans un contexte de dégradation des conditions de financement (hausse des taux de 0,8 % à 4,5 %, exigences accrues en matière de garanties), Ligéris adapte son modèle en ajustant ses paramètres d'intervention : allongement de la durée de la dette, priorisation des investissements et adaptation, dans une certaine mesure, des niveaux de loyers. Cette capacité d'adaptation est un élément clé de la pérennité du modèle.

Enfin, la Sem intègre des logiques d'arbitrage patrimonial pour anticiper les risques et contraintes à venir. Ainsi, une cession représentant environ 10 % du patrimoine tertiaire est programmée afin d'anticiper l'obsolescence de certains actifs et les impacts du décret tertiaire.

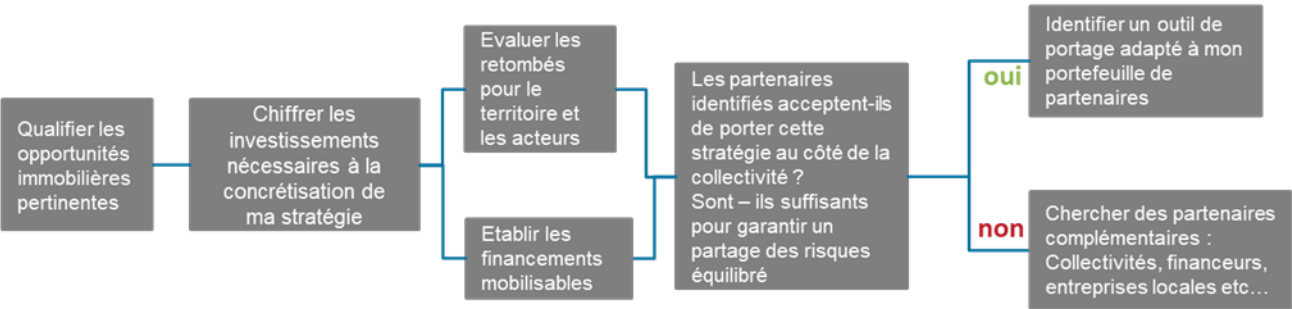
Cet exemple montre que la pérennité d'un modèle patrimonial repose sur un équilibre entre vision de long terme, gestion active du portefeuille et capacité à intégrer les évolutions réglementaires et économiques.

3. Parcours de création d’une société patrimoniale

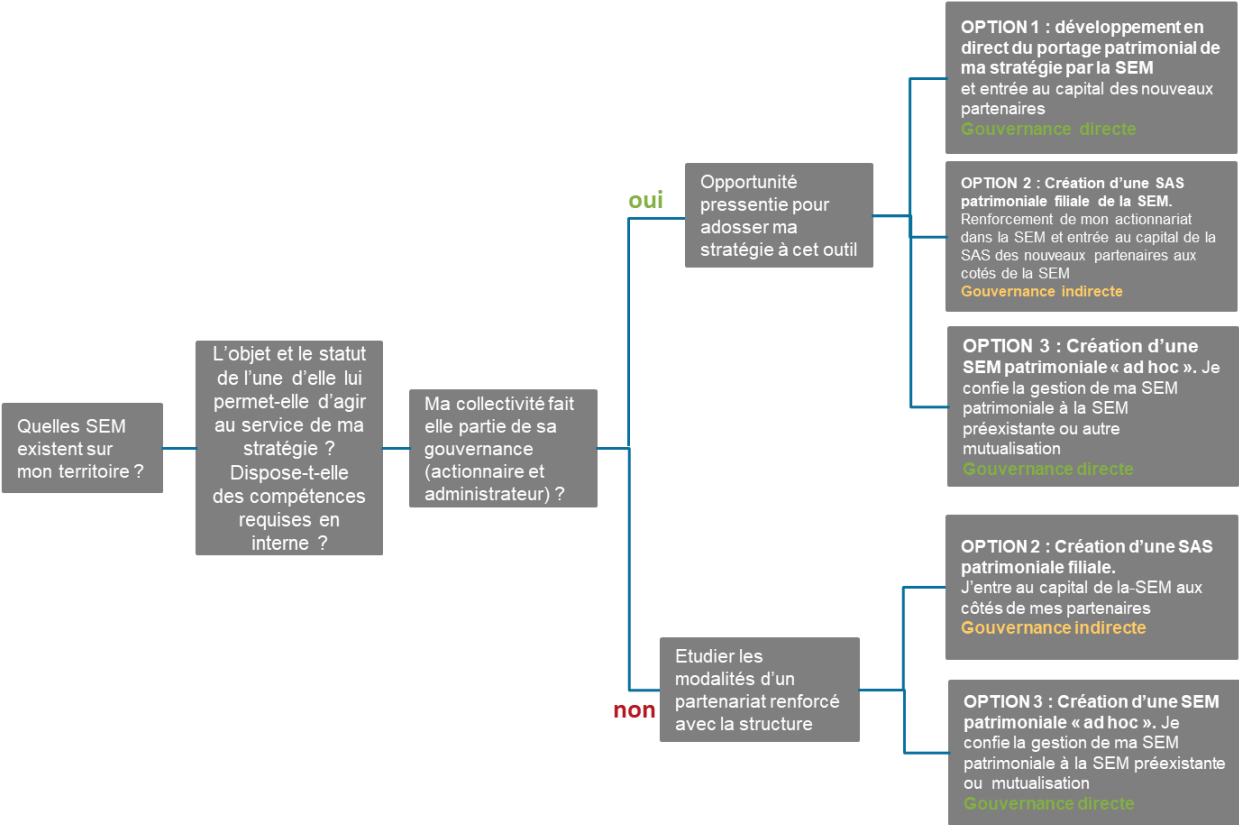
Les schémas ci-dessous synthétisent les grandes questions à se poser et les critères à prendre en compte lors de la création d’une société patrimoniale. Ils constituent un outil à destination des collectivités territoriales, mais ne sauraient se substituer à un accompagnement en ingénierie approfondi.



3/ Modèle économique : vérifier la faisabilité, rechercher la soutenabilité de la stratégie



4/ Outils : identifier les outils les plus adaptés pour concrétiser la stratégie



4. Modèle de cahier des charges pour une mission d'appui à la création d'une société patrimoniale

LOGO
+ DENOMINATION

APPUI A LA CREATION
D'UNE FONCIERE DE REVITALISATION

CAHIER DES CHARGES

Date de publication : DATE

Date limite de réception des offres : DATE

Responsable de la commande :

Prénom NOM Poste

Coordonnées

Objet du marché

Le présent marché a pour objet une mission d'appui à l'amorçage et au lancement opérationnel d'un outil patrimonial (Société d'Economie Mixte ou SAS).

Contexte de la mission

Présentation de territoire

Notre territoire regroupe une population **XXX** habitants et constitue un bassin de **XXX** emplois. [Spécificités du territoire : collectivités, dynamiques...]

Les enjeux de revitalisation territoriale

A travers le développement d'un outil patrimonial, véritable investisseur immobilier au service de l'intérêt général, {Nom des collectivités} porte l'objectif de répondre aux enjeux de renforcement des dynamiques territoriales, d'équilibres et d'équités des territoires et de maillage des centralités urbaines, économiques et sociales.

En effet, en matière de revitalisation territoriale et d'accompagnement aux secteurs en géographie prioritaire, ou plus largement de politique globale de renforcement d'attractivité, il s'agit de faire face à la désaffectation et à l'isolement de certains territoires (de l'échelle du quartier, à la ville, à des bassins plus larges de vie ou d'emploi), en travaillant à l'offre de services aux habitants, au maintien et au renouvellement des activités économiques, à la création d'emplois et d'activités non délocalisables, sources de création de valeur.

Au-delà ce sont des nouveaux besoins issus des évolutions en cours et à venir des modes de produire, de travailler, de se déplacer et de consommer, des transitions sociales, économiques, écologiques profondes, pour lesquelles il faut être en mesure d'apporter des réponses concrètes et parmi elles, une offre, immobilière, de services et d'accompagnements, adaptée, souple et modulable.

Ainsi des segments de marchés sont à satisfaire, de nouveaux lieux, de nouvelles mixités sont à (ré)- inventer, de nouveaux services particulièrement dans les secteurs de {Immobilier tertiaire, immobilier productif, commerce, industrie, santé, etc...} sont à déployer. Ce champ d'opportunités invite les collectivités et leurs partenaires à agir pour enclencher des processus de réinvestissement dans les territoires marqués par une carence ou une « hésitation marquée » de l'initiative privée. Celle-ci tarde en effet à se saisir de ces opportunités nouvelles, mais surtout, la démarche multipartite qui préside à la construction des projets de revitalisation des territoires est parfois difficilement lisible pour des opérateurs privés extérieurs à la conduite de ces démarches.

Notre projet

La {Nom des collectivités} souhaite créer une société patrimoniale dont la stratégie d'investissement serait principalement orientée autour de X classes d'actifs :

- L'immobilier à vocation industrielle.
- L'immobilier d'activités (locaux artisanaux et à destination des PME/PMI) ;
- Les tiers-lieux collaboratifs et productifs ;
- Les maisons de santé pluridisciplinaires (MSP) et les centres de santé ;
- L'immobilier tertiaire
- L'immobilier à vocation touristique

Les partenaires souhaitent mobiliser ce nouvel outil d'investissement pour accompagner les politiques publiques sur l'ensemble du territoire

{Géographies prioritaires : les Quartiers Politique de la Ville (QPV) les Cœurs de Ville, les Petites Villes de Demain, etc..}.

[Précisions complémentaires spécifiques au territoire : thématique, qualification des zones, touchées, objectifs ...]

A ce stade de notre réflexion, un certain nombre de questions se posent :

- Quel périmètre d'intervention pertinent justifierait-il l'intervention de la puissance publique et le déploiement de la société patrimoniale ?
- Quelles typologies d'actifs prioritaires seraient à définir ?
- Quels sont les dispositifs existants en mesure de répondre aux objectifs identifiés ?
- Quelles modalités d'intervention seraient en adéquation entre nos moyens et nos objectifs ?
- Quelles structuration juridique et articulation avec les acteurs rendraient efficace son intervention ?
- Quelles seraient les ressources à mobiliser pour les parties prenantes du projet ?

Objectifs et besoins de la mission

La présente mission vise à étudier les modalités de création d'une société patrimoniale agissant avec efficacité sur notre territoire au regard des objectifs fixés. Le but est de disposer d'une étude d'opportunité et de faisabilité technique, financière, juridique et organisationnelle permettant d'établir les hypothèses fondatrices d'un nouvel opérateur. A ce titre, le présent marché vise à disposer d'un accompagnement le rendant opérationnel pour agir au regard de ses missions.

[DEROULE CIBLE PROPOSE – A ADAPTER SELON BESOINS ET AVANCEMENT REFLEXION]

Dans cette optique, il Semble opportun de phaser l'étude en trois parties permettant de structurer la réflexion.

*La mission doit être constituée d'une première phase d'étude **d'opportunité**, visant à objectiver la pertinence de la constitution d'un nouvel outil au regard des besoins du territoire et de leur couverture par les dispositifs actuels. Lors de cette première phase, il s'agira de disposer d'une vision sur le positionnement potentiel de la société patrimoniale qui passera par l'identification des secteurs d'intervention opportuns en mettant en évidence les besoins identifiés et la situation de marché sur les domaines d'activités ciblés sur lesquels la société pourrait intervenir en tant qu'investisseur.*

*La seconde phase vise à étudier la **faisabilité** du projet en définissant les moyens et la structuration de la société : ses modes d'intervention et les éventuelles modalités contractuelles avec d'autres opérateurs nationaux et locaux, son portefeuille d'affaires potentiel et son modèle économique ainsi que ses modalités de fonctionnement et de gouvernance. Cette analyse pourra être complétée d'une mesure des impacts financiers et d'évaluation sous le prisme de critères extra-financiers de l'action de la société patrimoniale.*

En complément de ces phases de définition du projet, les parties prenantes pourront, le cas échéance, solliciter un appui dans leurs démarches de constitution de l'opérateur dans sa forme retenue].

Description du contenu de la mission

Les objectifs de cette première phase d'étude sont les suivants :

- Structurer et formaliser la stratégie d'intervention de la structure en regard de l'analyse du contexte territorial et des enjeux en termes de revitalisation associés
- Identifier et évaluer les projets d'investissement susceptibles d'entrer dans le champ d'intervention de la structure

La co-construction du positionnement et des orientations stratégiques de l'outil doit s'appuyer sur la connaissance du prestataire des enjeux liés à la constitution d'opérateurs locaux et des spécificités du contexte local. Une enquête complémentaire sera réalisée auprès de [10 à 25 selon territoire et le nombre de projets, à définir] interlocuteurs identifiés en collaboration avec les parties prenantes. Cette étude terrain a notamment vocation à présenter la réflexion de l'étude auprès de donneurs d'ordres locaux et identifier les actifs et projets susceptibles de rentrer dans le périmètre d'intervention de l'outil, permettant de définir son prévisionnel d'activité.

Diagnostic territorial et identification des domaines stratégiques potentiels d'intervention

L'outil patrimonial a pour objectif de venir faire effet levier sur l'investissement et le développement de projets concourant au développement économique du territoire. Son champ d'actions pourrait donc être assez vaste, ce qui nécessite en amont, de définir au mieux les besoins auxquels l'outil aura vocation de répondre.

Pour ce faire, sur la base d'information fournies par les parties prenantes concernant leur objectifs stratégiques, le prestataire fera un premier état des lieux de l'environnement et des projets ayant vocation à être pris en charge par la société patrimoniale. A travers ce diagnostic, il s'agira d'objectiver l'opportunité de création de cet outil au service du territoire au regard des besoins identifiés et de l'offre y répondant actuellement.

Le prestataire veillera à proposer une vision analytique de la situation, afin d'être en mesure d'apprécier l'opportunité de la création d'une nouvelle structure, selon un croisement :

- **Etude du besoin** : approche quantitative et qualitative. L'objectif est de déterminer si le potentiel d'activité permet d'envisager la création d'un nouvel outil. Cette qualification des besoins soulèvera un enjeu de taille suffisante et de cohérence du positionnement de la structure (compétences métiers, complémentarité des interventions, des filières visées...).
- **Etude de l'offre d'ingénierie** : état des lieux de l'ingénierie au service du territoire et intensité concurrentielle. Il s'agira de dresser un panorama des dispositifs privés et publics d'ingénierie opérant sur le territoire (type d'acteurs, champs d'activité et de compétences, modalités d'intervention, etc.), susceptibles de répondre aux besoins identifiés ou, le cas échéant, l'absence de solution répondant aux objectifs.

ETUDE DE MARCHE POUVANT ETRE DEPLOYEE PAR THEMATIQUE D'INTERVENTION CIBLEE

- **Acteurs présents** sur le marché et leur organisation :
 - Quels sont les acteurs sur le territoire ? Historique synthétique de leur intervention ?

- Quel positionnement de ces acteurs ? Pourquoi n'interviennent-ils pas dans le champ d'actions ciblé ?
- Les collectivités interviennent-elles sur des dispositifs en lien direct ou indirects avec les acteurs présents ?

- **Analyse de l'offre et évolution de la demande** sur le(s) marché(s) :

Exemple pour l'immobilier :

- Analyse des transactions sur les 3 à 5 dernières années : analyse quantitative via les PC, répartition des surfaces par type de produits, de production, par taille des surfaces, localisation géographique et valeurs de marché (neuf/ancien), etc...
- Analyse de la demande sur les 3 à 5 dernières années : caractéristiques (type de produits, taille, accessibilité, mode d'occupation, budget accepté, etc.), demandes non adressées (spécification technique, manque de foncier, etc.)
- Analyse de l'offre sur les 3 à 5 dernières années, distinguant les offres dédiées et celles « en blanc » : caractéristiques, origine (investisseurs privés, initiative publique, etc.).

Exemple pour l'immobilier productif :

- Analyse de l'offre immobilière d'activités : en surface et typologies, localisations, accès et desserte, prix et baux pratiqués ;
- Analyse de la demande placée et non placée : en termes de programmes neufs, typologies recherchées, carences ;
- Analyse des services à associer aux offres immobilières ;

Qualification synthétique des **actifs identifiés**, sous le prisme d'une première approche :

- Type d'actifs et situation géographique (QPV, NPRU, ZAC / centre-ville, secteurs gares, ruralité...) ;
- Surfaces/ nombre d'utilisateurs visés et destination ;
- Logique d'intervention développée ; logique patrimoniale à long terme / portage à durée indéterminée des actifs ? Logique de revente à moyen terme ? solution mixte ? Péréquation entre types d'actifs nécessaires ?
- Critères de sélection des actifs ;
- Modalités de maîtrise des actifs ;
- Niveau d'investissement cible ;
- Types d'intervention possibles ;
- Complémentarités avec les structures existantes
- ...

- **Modalités de structuration en ressources humaines (RH) de l'outil sur cette thématique** : compétences RH spécifiques nécessaires, internalisation des compétences ou externalisation à un tiers, lequel ? [Notamment sur des sujets techniques comme l'industrie]
- **Partenariats et synergies à développer** sur l'ensemble des missions de l'outil : l'investissement, la gestion du développement, la réalisation des travaux, la commercialisation des programmes immobiliers [habitat/commerces/tertiaires] ou des équipements [maisons de santé], la gestion de l'exploitation de ce type d'actifs [acteurs spécialisés locaux/nationaux ?] et la question de l'attractivité de partenaires potentiels sur les projets

A partir de cette analyse du contexte local, déclinée par axe d'intervention cible, le prestataire précisera le positionnement et l'articulation de l'outil au sein de la chaîne de valeur du développement territorial, en particulier au regard des différents outils intervenant sur son territoire.

[Si territoire déjà outillé et selon souhait des parties prenantes : envisager une organisation de l'opérateur visant à optimiser l'organisation de ses moyens en lien avec les outils locaux existants.] Une démarche de comparaison avec des outils intervenant sur d'autres territoires peut être mobilisée.

En conclusion, il s'agira de fournir un diagnostic complet, reprenant les points suivants et permettant de déterminer les axes d'intervention à cibler dans l'action de l'outil :

- Contexte du territoire et dynamiques territoriales ;
- Gouvernance territoriale et donneurs d'ordres ;
- Axes de politiques publiques et besoins du territoire ;
- Opérateurs intervenants sur le territoire
- Opérations pressenties ;

Analyse du cadre et du schéma d'intervention

Différentes modalités d'intervention pourront être étudiées pour réaliser les opérations des axes d'intervention préalablement analysés, en fonction des ressources disponibles, du positionnement souhaité et de l'articulation pressentie avec les opérateurs : mécanismes de soutien de l'action bailleurs publics et/ ou privés, marché de maîtrise d'ouvrage, activité de promotion (ou co-promotion via filialisation), portage court ou long terme d'actifs (avec ou sans dispositif de dissociation entre foncier et bâti), etc.

Pour mener à bien ce type d'opérations très minutieuses, des partenariats et synergies pourront être envisagés entre la société patrimoniale et des opérateurs locaux et nationaux. Il s'agira d'envisager l'articulation avec des acteurs tels que : les bailleurs sociaux, les collectivités territoriales, les promoteurs, les agences et dispositifs d'accompagnement mobilisables ainsi qu'un réseau d'acteurs locaux (agences immobilières pour la gestion et commercialisation, artisans et entrepreneurs...)

La déclinaison d'un positionnement à partir du portefeuille des actifs et projets ciblés par l'outil pourra être formalisée au sein de scénarios de développement. Le livrable aura vocation à présenter les scénarios de manière analytique, en reprenant par exemple : les prérequis, les moyens à mobiliser, les produits, les prospects, les partenaires utiles et la valeur ajoutée de la société patrimoniale sur le segment visé.

Selon les hypothèses retenues, il s'agira de mettre en avant les avantages et inconvénients de chacun des scénarios de cadre d'intervention. En vue de l'appréciation des impacts de l'outil de sur son territoire, le prestataire proposera des indicateurs extra-financiers et une méthodologie ad hoc. Ces critères pourront notamment être mis en parallèle avec les axes de progression du territoire, identifiés lors du diagnostic ainsi que les objectifs fixés à l'action de l'outil sur le territoire.

Le prestataire présentera les conclusions de cette première phase dans un support d'aide à la décision, ayant pour objectif d'apprécier l'opportunité d'intervention d'une nouvelle structure de type foncière, dans une logique d'investisseur, au regard de l'environnement d'intervention.

A l'issue de cette première phase, le livrable permettra de synthétiser l'analyse menée sous forme de scénarios permettant une aide à la décision sur le choix à retenir sur la base des éléments suivants :

- Les objectifs de l'action de la société patrimoniale ;
- La stratégie d'intervention et le schéma d'intervention ;
- Le périmètre et les domaines stratégiques d'intervention de l'outil favorisant l'effet levier sur la redynamisation du territoire ;
- La pré-identification des produits et les actifs cibles associés ;
- Les parties prenantes et partenaires à associer ;
- Les paramètres d'ensemble de son modèle et les indicateurs d'évaluation extra-financière liés

Le prestataire précisera dans son offre, sa méthodologie et le planning de réalisation de cette 1ère phase permettant une aide à la décision sur le scénario d'intervention de la société patrimoniale à retenir, permettant de travailler sur la faisabilité de son modèle économique et juridique.

2^{ème} phase : étude de faisabilité : définition du modèle de la société patrimoniale

A partir de l'étude d'opportunité et dans une perspective de constitution de la société, il s'agira d'étudier des scénarios de structuration économique, juridique et organisationnelle de l'outil permettant de répondre avec efficacité aux besoins identifiés en phase 1.

Dans cette optique, des analyses doivent être conduites permettant entre autres de :

- Déterminer les **besoins opérationnels et le plan d'affaires associé** issus du périmètre d'intervention jugé comme pertinent dans l'étude amont d'opportunité
- Identifier les moyens humains et techniques ainsi que **l'organisation** de l'opérateur, permettant de répondre avec efficacité aux besoins opérationnels.
- Analyser les **équilibres économiques** qui en découlent, tant d'un point de vue de la performance économique de chaque projet que de la robustesse et de la pérennité de sa structure financière ;
- Définir les **montages juridiques** et formes de réponse permettant d'envisager une gouvernance optimale, des modalités d'intervention souples ainsi qu'une capacité d'adaptation et d'évolution de la structure dans le temps ;

De manière plus détaillée, cette phase doit permettre de définir et de valider [à adapter selon les souhaits et le degré de maturité de la réflexion issue du détail de la phase d'opportunité] :

- L'objet de la société patrimoniale ;
- Le périmètre d'intervention ;
- La forme retenue (SEM, SAS) ;
- L'articulation avec les services des collectivités et autres services associés ;
- La définition des moyens humains (métiers, spécialités), quantitativement et qualitativement ;
- La gouvernance du projet ;
- Le périmètre de l'actionnariat ;
- Le plan d'affaires à 15 ans (compte de résultat et flux de trésorerie) de la société dont le dimensionnement du capital pour porter les investissements ;
- Une feuille de route de mise en place (calendrier, chemin critique...).

Identification et analyse du portefeuille d'actifs cible

Sur la base du périmètre d'intervention retenu dans le cadre de la phase d'opportunité, et des actifs pré-ciblés associés, le prestataire procèdera à la détermination du portefeuille d'actifs à court, moyen et long terme.

Le portefeuille sera décliné en regard d'une revue de projet des opérations potentielles qui portera sur (liste non exhaustive à adapter au regard des typologies de projet) :

- Type d'actif et destination ;
- Public ciblé direct et usagers/citoyens bénéficiaires
- Surfaces ; Nombres d'emplois créés ou maintenus ; Nombre d'usagers ;
- Modalités de maîtrise des actifs et durée de portage ;
- Niveau d'investissement (acquisition, travaux et frais annexes) ;
- Redevances locatives, recettes d'exploitation ou autres recettes estimées ;
- Modèle économique de chaque actif et taux de rentabilité attendu ;

Cette proposition de portefeuille d'opérations comprendra également une présentation des modalités d'intervention possibles en fonction du positionnement retenu pour l'outil et de chacun des actifs du portefeuille. Ce travail, doit permettre d'aboutir à une liste d'actifs stratégiques et qualifiés. Ces opérations devront réunir un certain nombre de caractéristiques permettant d'optimiser l'effet levier de la structure, mais aussi d'assurer l'équilibre financier de la structure à terme (recettes locatives/d'exploitation potentielles, valeur vénale des murs acquis si revente envisagée) dont le modèle économique d'ensemble sera travaillé en itération.

Définition des modalités juridiques d'intervention et de constitution de la société patrimoniale

Cette partie a pour objectif d'avoir une vision exhaustive et détaillée du champ des possibles en matière de modes d'intervention et de forme juridique de la société. Il sera ainsi attendu dans cette étape les éléments suivants :

- Définir les conditions réglementaires et juridiques d'intervention de chacun des outils
- Proposer une structuration de la gouvernance
- Mettre en exergue les avantages et inconvénients de chacun des scénarios juridiques proposés pour validation du modèle à retenir.

Pour ce faire, il sera attendu du prestataire qu'il procède aux différentes analyses suivantes :

- Identification et analyse des différents « véhicules juridiques » existants et mobilisables (SEM, SAS, ...)
 - Conditions de création
 - Actionnariat, capital minimum et partenaires mobilisables
 - Champs d'intervention autorisés (objet social, périmètre géographique)
 - Modalités juridiques d'intervention possibles
 - Avantages et inconvénients de chacune des structures
 - Etc.
- Analyse des structures de portage et des Epl (existantes et en projet) intervenant à l'échelle du territoire susceptibles d'être mobilisées pour mettre en œuvre la stratégie d'intervention du territoire [si nécessaire]. Lors de l'analyse il s'agira notamment de mettre en exergue :
- La structure juridique

- La ou les collectivités parties prenantes ainsi que les autres organismes
 - Rôle / poids de la collectivité au sein de ces structures
 - Le positionnement/rôle dans la chaîne de valeur de l'immobilier (aménageur, promoteur, investisseur, commercialisateur, gestionnaire, ...)
 - Le périmètre d'intervention géographique
 - La stratégie d'intervention
 - Les moyens humains et financiers
- En complément de cette analyse, il est attendu la réalisation d'un benchmark à l'échelle nationale de structures portant et gérant d'ores et déjà des actifs similaires au positionnement qui sera retenu.
 - Genèse de la structure / Pourquoi ce positionnement ?
 - Objectifs attendus
 - Le champ et la stratégie d'intervention
 - Son patrimoine immobilier, ses actifs portés
 - Les modalités de gouvernance / rôle de la collectivité
 - Des exemples de réalisations
 - Le retour d'expérience de la structure

Au vu des étapes précédentes, il s'agira d'identifier la (ou les) forme(s) de structure(s) à privilégier pour mener le projet de territoire.

Etablissement du modèle économique et organisationnel de l'outil

A partir de l'identification du portefeuille d'actifs à constituer, le prestataire devra élaborer un plan d'investissement pour la structure. Pour ce faire, il devra :

- Proposer un phasage et un rythme des constructions / acquisitions, de la gestion et de la revente
- Évaluer le modèle économique du portefeuille constitué : coûts d'acquisition, travaux, gestion, revenus locatifs ou autres recettes, taux de rendement.

En complément, au vu du ou des scénario(s) retenu(s) à l'issue de la phase d'opportunité, le prestataire devra proposer un plan d'affaires de la structure consolidant :

- La consolidation financière de chacune des opérations : modèle économique en fonction du *timing* de son intervention - positionnement dans la chaîne de valeur et articulation entre phase d'ingénierie, réalisation des projets et retour sur investissements
- La structure managériale et organisationnelle proposée pour la réalisation du plan d'affaires
- Le compte d'exploitation, bilan et trésorerie prévisionnels à 15 ans mettant en évidence la rentabilité des projets, le taux de rentabilité interne, la rentabilité locative et le cycle d'utilisation des fonds propres (capacité à investir dans le temps).
 - La capitalisation et le plan de financement (fonds propres et éventuel endettement initial).
 - La constitution des fonds propres : structure de répartition et identification des partenaires/investisseurs parapublics ou privés.

Au terme de cette analyse juridique et financière, un rapport intermédiaire devra permettre aux parties prenantes de valider un scénario de structuration de l'opérateur, en vue de son approfondissement et sa déclinaison au sein d'un document cadre de l'outil.

Rédaction du dossier investisseur

En clôture de cette phase de faisabilité, et au regard du plan d'affaires et modèle économique et juridique retenu, le prestataire devra réaliser une synthèse de l'étude sous la forme d'un dossier investisseur qui pourrait reprendre les éléments suivants (liste non exhaustive) et permettra à la collectivité de présenter la démarche aux parties prenantes pressenties :

- L'objet de la société patrimoniale, son positionnement et son modèle d'intervention
- Le plan d'affaires identifié et le modèle économique associé ;
- Les critères d'acquisition d'actifs foncier et/ou immobilier, le cas échéant ;
- La gestion des ressources humaines ;
- La capitalisation et le plan de financement.

A l'issue de ce travail, le processus de mise en œuvre opérationnel de la structure devra être établi (feuille de route) pour guider la phase de création.

Le prestataire précisera dans son offre, sa méthodologie et le planning de réalisation de cette 2ème phase qui permettra d'aboutir aux choix de la structure cible à retenir et au lancement de sa mise en œuvre opérationnelle.

OPTION /3ème phase : accompagnement à la création effective de la société patrimoniale

Dans un 3ème temps, si la création de l'opérateur est validée, l'étude doit aboutir à mettre en place la gouvernance de l'outil et, en suivant, mener les procédures administratives concrétisant la constitution de l'outil.

Au regard des conclusions de la phase précédente, cette démarche pourra faire l'objet d'une tranche conditionnelle à affermir dans un délai maximum de [XX] mois à compter de la fin de la tranche ferme (phases 1 et 2).

Dans cette optique, il s'agit de formaliser l'existence juridique de l'outil et de son organisation à travers les étapes suivantes [à adapter selon le besoin d'appui] :

- Confirmer son niveau de capitalisation, la répartition du capital entre les actionnaires et les modalités de libération ;
- Définir les statuts en tenant compte des compétences des actionnaires, des besoins issus des périmètres et champs d'action validés précédemment ;
- Appuyer à la formalisation du pacte d'actionnaires en intégrant les modalités souhaitées par l'ensemble des futurs actionnaires, en termes de gouvernance, de doctrine d'investissement et de liquidité des titres.
- Rédiger des projets de délibérations et rapports de présentation auprès des collectivités associées ;
- Réaliser les démarches administratives.

Ok Il est ainsi attendu du prestataire retenu un appui pour la formalisation des éléments suivants :

Appui au tour de table investisseur [au besoin]

- Finalisation / ajustements nécessaires sur la consolidation du dossier investisseur ;
- Animation des rencontres avec les investisseurs potentiels, en appui de la collectivité ;
- Définition de l'actionnariat définitif et finalisation du tour de table financier.

Rédaction des documents de constitution en lien avec les services et conseils de chaque partenaire

- Détermination de l'objet social
- Rédaction des statuts
- Suivi des réunions de négociation et appui à la rédaction du pacte d'actionnaires

- Contenu des délibérations à prendre par chaque partenaire collectivité
- Proposition des éléments de langage et trame de plan de communication pour accompagner le lancement de la société
- Définition des critères de performance et d'un calendrier d'évaluation de l'activité et de la performance de la société patrimoniale

Publications et démarches administratives

- Ouverture du compte, dépôt au Greffe du TC et toutes autres actions nécessaires
- Appui à l'AG constitutive

[Il pourrait être proposé au prestataire la formalisation d'un prix unitaire / jour par consultant mobilisable sur cette phase, permettant de procéder par bon de commande en regard des besoins effectifs d'appui qui émergeraient au moment de la création de la société patrimoniale.]

Eléments de caractérisation administrative des offres [A ADAPTER SELON PROCEDURE ET PERIMETRE DE MISSION]

1. Compétences Requises

Afin de mener à bien l'intégralité de la mission, le prestataire constituera une équipe dédiée à la réalisation de l'étude qui devra principalement disposer des compétences suivantes :

- Expérience du développement des territoires et bonne connaissance de la sphère publique (collectivités locales et satellites, notamment sociétés d'économie mixte) ;
- Expertises en matière d'immobilier et de montage d'opérations et en urbanisme/aménagement ;
- Expertises juridiques et financière ;
- Expérience dans l'accompagnement et/ou le montage d'outils similaires ;
- Esprit d'analyse et de synthèse, qualités rédactionnelles et aptitude à travailler en mode projet.

Au-delà des compétences attendues, les prestataires veilleront à mettre en avant, dans leur réponse au présent cahier des charges, leurs références dans la réalisation de missions témoignant de leur connaissance :

- Des thématiques et implications du développement territorial ;
- Des acteurs locaux et de leur périmètre d'intervention ;
- Du fonctionnement des outils locaux ;
- Des mécanismes propres au modèle des sociétés dite « foncières ».

2. Calendrier

La mission doit être conduite dans un délai maximum de 6 mois pour les études d'opportunité et de faisabilité (phases 1 et 2).

Le calendrier prévisionnel est précisé comme suit :

- Envoi de la consultation : [DATE]
- Date limite de remise des offres : [DATE]
- Démarrage de la mission : [DATE]

3. Pilotage de la mission

La réalisation de cette mission suppose de déployer une méthodologie de co-construction favorisant la bonne prise en compte des prismes d'intervention et attentes de tous les partenaires

pressentis. Dans le cadre de l'accomplissement de cette mission, le prestataire s'attachera également à illustrer ses analyses grâce à la mobilisation d'un benchmark pertinent d'appréhender les facteurs clés de succès, de proposer des bonnes pratiques et d'identifier les écueils à éviter dans le cadre du projet de création de la société patrimoniale.

Les différentes phases de la réflexion seront assurées par un Comité de suivi qui devra notamment valider et éventuellement ajuster la méthodologie retenue par le prestataire, afin de s'adapter au mieux au projet porté. Le prestataire proposera dans son offre une méthodologie pour le pilotage du comité de suivi de l'étude, en assurera l'animation et réalisera tout support de communication nécessaire.

4. Documents mis à disposition [LISTE PROPOSEE A ADAPTER]

Les documents suivants seront mis à disposition du prestataire retenu pour la réalisation de sa mission.

Et/ou

Les documents suivants sont mis à disposition du prestataire dans le cadre du dossier de consultation.

1. Projet de territoire ;
2. Documents d'orientation et de planification territoriale ;
3. Etudes amont réalisées sur l'une les thématiques de développement économique ;
4. ...

5. Critères de jugement des offres

Le marché est attribué à l'offre économiquement la plus avantageuse au regard des critères ci-dessous. Les critères de jugement des offres sont [à adapter selon souhait] :

- Critère Prix : 30 %
- Critère Technique : 70 %
 - Compréhension de la commande et des enjeux 10%
 - Méthodologie d'intervention proposée pour la réalisation du marché 40 %
 - Compétence et références de l'équipe mobilisée et des intervenants dans la réalisation de l'étude 20 %

6. Eléments à fournir par les prestataires

a) Eléments de réponse à présenter par les prestataires :

Le contenu de la réponse à la présente consultation devra comprendre (conformément au Code de la commande publique) :

- Lettre de prestataire (imprimé DC1 joint au dossier de consultation). Dans le cas d'un groupement, ce document sera signé par tous les cotraitants, sur un seul et même formulaire,
- Copie du ou des jugements prononcés, si le prestataire est en redressement judiciaire,
- Déclaration sur l'honneur attestant que le candidat ne relève d'aucun des cas d'interdiction de soumissionner prévus aux articles L.2141-1 à L.2141-14 du Code de la commande publique.
- Déclaration sur l'honneur pour justifier qu'il ne fait pas l'objet d'une interdiction de soumissionner telles que définies à l'article 8 de l'ordonnance du 6 juin 2005 n°2005-649.

- Composition de l'équipe ainsi que les CV des consultants qui interviendront pour conduire la mission,
- Moyens matériels dont dispose le prestataire,
- Références d'études similaires récentes,
- Proposition méthodologique détaillée, précisant la manière d'appréhender les différents points abordés dans le présent cahier des charges,
- Planning par étape permettant une restitution des conclusions dans les délais souhaités,
- Devis détaillé de l'ensemble de la prestation, précisant une ventilation des coûts par phase.

b) Variantes

Les variantes sont autorisées dans les conditions définies par les documents de la consultation, conformément aux articles R.2151-8 et suivants du Code de la commande publique. Toutefois, si le prestataire décide de proposer une variante, il devra s'engager préalablement à répondre à la solution de base. Une offre limitée à la variante et qui ne comporte pas d'offre de base sera rejetée, car irrégulière.

Par ailleurs, chaque offre, qu'il s'agisse des offres de base ou des offres avec variante, sera notée de manière indépendante au regard des critères et sous critères mentionnés dans le mail de consultation

c) Budget et modalités financières [à adapter selon souhait]

L'étude sera rémunérée au forfait. La rémunération sera versée à la fin de chaque phase. Le solde sera versé à l'approbation et à la validation finale de l'étude par la société.

d) Date et lieu de dépôt

Pour toute information complémentaire sur ce projet, les prestataires peuvent contacter :

Prénom NOM

Poste Coordonnées

La date limite de remise des offres est fixée au **[DATE ET HEURE]** à l'adresse suivante :

[SOCIETE ET COORDONNEES]

Les offres sont remises par voie électronique sur le profil d'acheteur indiqué dans les documents de la consultation.

[Si envoi postal : L'offre est à adresser sous pli cacheté portant la mention « Consultation pour la création d'une société patrimoniale + le nom du contact »]

7. Confidentialité

Le titulaire est tenu à une obligation de confidentialité sur les informations obtenues dans le cadre de la mission. Les traitements de données à caractère personnel sont réalisés conformément au RGPD.

8. Propriété intellectuelle

Les livrables réalisés dans le cadre du marché sont cédés au pouvoir adjudicateur pour les besoins de la mission, selon les stipulations contractuelles.

9. Paiement

Le délai global de paiement, les intérêts moratoires et l'indemnité forfaitaire pour frais de recouvrement sont ceux prévus par le Code de la commande publique et les textes en vigueur.

3) **Modèle de cahier des charges pour une mission d'appui à la formalisation du Plan de développement à Moyen Terme (PMT)**

**LOGO
+ DENOMINATION**

**APPUI A LA CREATION
D'UNE FONCIERE DE REVITALISATION**

CAHIER DES CHARGES

Date de publication : DATE

Date limite de réception des offres : DATE

Responsable de la commande :

Prénom NOM

Poste

Coordonnées

Contexte de la mission

La société [DENOMINATION] a vu le jour le [DATE].

Initialement créée pour [COLLECTIVITE(S)], son modèle a connu une évolution, l'amenant à s'interroger sur son positionnement et son développement.

L'environnement de la société a évolué, notamment en lien avec les mutations réglementaires, territoriales, sociales, etc. Autour de cette activité historique, la société a ainsi développé de

nouveaux axes notamment [ACTIVITE(S)].

[COMPLEMENTS DE PRESENTATION DE LA SOCIETE : GOUVERNANCE, ORGANISATION, ACTIVITES, RESULTAT FINANCIERS...]

[SI LA SOCIETE EST DEJA UNE EPL PATRIMONIALE : PRECISER LE NOMBRE D'ACTIFS, LEURS TYPOLOGIES ET DES ORDRES DE GRANDEUR FINANCIERS]

Au regard des évolutions de son environnement un certain nombre de questions se posent :

- Quel est le cadre la situation actuelle de la société, comment se positionne-t-elle ?
- Quels sont les grands métiers actuels de la société ?
- Comment sa valeur ajoutée s'apprécie-t-elle, quel est le ressenti de ses clients et potentiels donneurs d'ordre ?
- L'organisation actuelle de la société permet-elle de répondre aux besoins du territoire ?
- A quelle intensité concurrentielle doit-elle faire face ?
- Quels sont les opportunités de développement de la société, quels sont les besoins des donneurs d'ordre locaux ?
- Est-il opportun de se développer vers de nouveaux segments de marchés ? Si tel est le cas, lesquels, avec quels objectifs et quelle stratégie, et quels sont les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs ?

Contenu et objectifs de la mission

2. Objectif de la mission

Au regard du contexte de la société, la mission doit permettre de conforter sa situation et l'inscrire dans une nouvelle démarche.

Dans cette optique, il Semble opportun de :

- Dresser un état des lieux de la situation de la société ;
- Définir des axes de développement de la société ;
- Construire un projet de développement à moyen en préconisant les moyens de sa mise en œuvre.

Il conviendra d'envisager l'ensemble de cette démarche sous le prisme d'une réflexion en interne et en externe, aux côtés de la Direction Générale de la société et du groupe de pilotage en charge de la démarche.

Cela suppose une bonne connaissance :

- Des enjeux du territoire et de ses dynamiques ;
- Des acteurs locaux et de leur périmètre d'intervention ;
- Des besoins et attentes des clients actuels/ potentiels ;
- Du fonctionnement des outils locaux.

En effet, les objectifs de cette mission ne se résumeront pas uniquement à l'élaboration d'un plan d'affaires au sens de la prospection économique, mais également à une analyse du positionnement stratégique à adopter au regard des besoins et des attentes des partenaires et donneurs d'ordre potentiels et de l'environnement juridique des entreprises publiques locales.

Dans le cadre de la réalisation de cette mission, le prestataire s'attachera à illustrer ses analyses

grâce à la mobilisation d'un benchmark pertinent permettant à la fois d'appréhender la situation de la société au regard de sociétés comparables et d'envisager un développement selon des modalités éprouvées.

Les différentes phases de la réflexion seront assurées par un Comité qui devra notamment valider la méthodologie retenue par le prestataire chargé d'assister et valider les axes de développement futurs.

3. Description de la mission

1ère phase : analyse de l'existant et de l'environnement.

Sur la base des informations fournies par la [NOM DE LA SOCIETE] et d'entretiens à mener, le prestataire fera un premier état des lieux de la société et de son contexte économique et institutionnel.

A ce titre il s'agira de fournir un diagnostic complet, reprenant les thématiques suivantes :

- Dynamiques territoriales et jeux d'acteurs ;
- Positionnement et offre de la [NOM DE LA SOCIETE] ;
- Positionnement des partenaires ;
- Typologie d'actifs et offre immobilière portée
- Audit du patrimoine et de son mode de gestion permettant d'objectiver sa situation et son potentiel
- Structuration de la société ;
- Situation économique et leviers mobilisables.

Une importance sera attachée à la vision analytique de la situation, permettant ainsi de mettre en valeur les atouts et les faiblesses de la société. Une démarche de comparaison avec des outils comparables intervenant sur d'autres territoires pourra être mobilisée pour mieux situer l'entreprise.

Concernant le contexte local, il sera attendu que le prestataire précise le positionnement de la [NOM DE LA SOCIETE] par rapport à la concurrence, en particulier les différents outils intervenant sur son territoire.

Dans ses échanges avec les donneurs d'ordres locaux, le prestataire s'attachera à connaître le degré de satisfaction et les attentes des clients actuels, tant dans les domaines d'action de la société que dans des domaines autres permettant ainsi d'envisager une réflexion sur des axes possibles de développement.

Au regard d'une méthodologie qui sera proposée par le prestataire, une enquête sera réalisée auprès de [10 à 25 selon territoire, à définir] interlocuteurs désignés par le Comité de pilotage de la mission.

De même, le prestataire fera une analyse des compétences internes, de son organisation et des moyens financiers à la disposition de la société.

Le rendu de ce diagnostic fera l'objet d'une note de cadrage sur le positionnement de la structure au regard de son environnement en termes de forces/ faiblesses en interne et opportunités/ menaces en externe.

Le prestataire précisera dans son offre, sa méthodologie et le planning de réalisation de cette

1ère phase.

2ème phase : évaluation des perspectives

A partir de l'état des lieux réalisés et dans une perspective de développement de la société, le prestataire proposera des axes de développement et identifiera de façon argumentée :

- Domaines d'activité à conserver et développer et typologies d'actifs correspondant ;
- Nouveaux domaines d'activité vers lesquels s'inscrire et typologies d'actifs correspondant.

Le prestataire devra conduire des analyses permettant entre autres de :

- Préciser les enjeux et préoccupations nouvelles porteuses de potentiels de développement d'activité ;
- Déterminer les moyens existants mobilisables dans le cadre des développements envisagés ;
- Définir les valeurs ajoutées que pourrait développer la société compte tenu de l'évolution des attentes de ses clients actuels ou futurs et dans quels domaines.

Afin de conduire cette phase, le prestataire pourra proposer la tenue d'un séminaire interne avec les parties prenantes de la société afin d'accompagner la définition des axes de développement envisageables. Le cas échéant, les techniques d'animation proposées par le prestataire auront pour objectif de faciliter l'intervention des participants.

Au terme de cette 2ème phase, un rapport intermédiaire fera l'objet d'une présentation au comité de suivi, il devra permettre les débats et la validation des axes de développement de la [NOM DE LA SOCIETE] qui seront la base du plan stratégique définitif développé dans la 3ème phase.

Le prestataire précisera dans son offre la méthodologie employée, les sources d'information auxquelles il fait référence et le planning de réalisation de cette phase.

3ème phase : préconisation et mises en œuvre

En fonction des axes retenus au terme de la 2ème phase par le comité de suivi, le prestataire formalisera **le plan de développement à moyen terme** pour une période d'au moins 10 ans et précisera les modalités et conditions de sa faisabilité :

Le PMT sera élaboré en précisant :

- Les domaines d'intervention, le marché potentiel ;
- Les moyens humains ou techniques nécessaires ;
- Estimation des moyens financiers et des fonds propres nécessaires pour mettre en œuvre le PMT
- Un plan d'affaires à 10 ou 15 ans s'agissant d'une structure patrimoniale ou développant une activité patrimoniale (bilan, trésorerie, et compte d'exploitation prévisionnels), et faisant apparaître la rentabilité de la société et la rentabilité pour les actionnaires (estimation du taux de rendement interne-TRI)
- Les modifications statutaires éventuellement nécessaires.

Pour chaque thème d'intervention, un scénario moyen d'activité et une fourchette de chiffres d'affaires potentiels seront présentés au comité de suivi. Différents scénarios pourront être réalisés, pour tester la robustesse du modèle proposé.

La restitution finale sera présentée au Conseil d'Administration de la société après examen par le comité de suivi.

4. Le pilotage du plan stratégique

Le plan stratégique sera piloté conjointement par la [DEFINIR LA COMPOSITION : DG / DAF / ...].

Les interlocuteurs du prestataire seront [A DEFINIR].

Le comité de suivi se réunira à l'issue de chaque phase de l'étude.

Le prestataire proposera dans son offre une méthodologie pour le pilotage de ce comité de suivi, en assurera l'animation et réalisera tout support de communication nécessaire.

5. Calendrier

La mission doit être conduite dans un délai maximum de 4 mois. Le calendrier prévisionnel est précisé comme suit :

- Envoi de la consultation : [DATE]
- Date limite de remise des offres : [DATE]
- Démarrage de la mission : [DATE]
- Remise du plan stratégique de développement en version provisoire :

[DATE].

Remise du plan stratégique de développement en version finale :

[DATE].

Le marché est attribué à l'offre économiquement la plus avantageuse au regard des critères ci-dessous [à adapter selon souhait] :

- Prix : 30 %
- Note méthodologique : 50 %
- Equipe et références : 20 %

6. Éléments à fournir les candidats

a. Éléments de réponse à présenter par les candidats

Le contenu de la réponse au présent appel d'offres devra comprendre :

- Lettre de candidature (imprimé DC1 joint au dossier de consultation). Dans le cas d'un groupement, ce document sera signé par tous les cotraitants, sur un seul et même formulaire,
- Copie du ou des jugements prononcés, si le candidat est en redressement judiciaire,
- Déclaration sur l'honneur attestant que le candidat ne relève d'aucun des cas d'interdiction de soumissionner prévus aux articles L.2141-1 à L.2141-14 du Code de la commande publique.
- Composition de l'équipe ainsi que les CV et les références de chacun des consultants qui interviendront pour conduire la mission,
- Moyens matériels dont dispose le prestataire,
- Références d'études similaires récentes et le nom des clients et leurs coordonnées télé-

- phoniques,
- Proposition méthodologique détaillée, précisant la manière d'appréhender les différents points abordés dans le présent cahier des charges (éventuellement démarches alternatives, propositions complémentaires et suggestions),
- Planning par étape permettant une restitution des conclusions dans les délais souhaités,
- Devis détaillé de l'ensemble de la prestation, précisant une ventilation des coûts par phase.

b. Budget et modalités financières [à adapter selon souhait] :

L'étude sera rémunérée au forfait. La rémunération sera versée à la fin de chaque phase. Le solde sera versé à l'approbation et à la validation finale de l'étude par la société.

c. Date et lieu de dépôt

Pour toute information complémentaire sur ce projet, les candidats peuvent contacter :

Prénom NOM

Poste Coordonnées

La date limite de remise des offres est fixée au **[DATE ET HEURE]** à l'adresse suivante :

[SOCIETE ET COORDONNES]

Les offres sont remises par voie électronique sur le profil d'acheteur indiqué dans les documents de la consultation.

[Si envoi postale : L'offre est à adresser sous pli cacheté portant la mention « Consultation pour la définition du PMT + le nom du contact »]

7. Confidentialité

Le titulaire est tenu à une obligation de confidentialité sur les informations obtenues dans le cadre de la mission. Les traitements de données à caractère personnel sont réalisés conformément au RGPD.

8. Propriété intellectuelle

Les livrables réalisés dans le cadre du marché sont cédés au pouvoir adjudicateur pour les besoins de la mission, selon les stipulations contractuelles.

9. Paiement

Le délai global de paiement, les intérêts moratoires et l'indemnité forfaitaire pour frais de recouvrement sont ceux prévus par le Code de la commande publique et les textes en vigueur.



banquedesterritoires.fr

in   | @BanqueDesTerr