



Aménagement • Construction • Conseil

Conseil d'administration du 16 décembre 2021

Projet de création de Séquano patrimoine

Le plan stratégique de la société pour la période 2021-2025 prévoyait d'étudier les modalités et conditions de mise en œuvre d'une filiale de portage de rez-de-chaussée actifs dénommée Séquano patrimoine (schéma juridique, gouvernance, organisation, modèle économique), les résultats de cette étude ayant vocation à être présentés au conseil d'administration pour arbitrage d'ici à la fin du 1^{er} semestre 2021.

Ce calendrier a été décalé d'un semestre, en raison du report du renouvellement complet des instances de gouvernance de la société, résultant lui-même du report des élections départementales de mars à juin 2021.

1. Le fondement de la démarche

Les échanges constants entre Séquano, ses donneurs d'ordre et ses partenaires, ainsi que l'exécution quotidienne des missions confiées à la société, convergent vers la nécessité de compléter les outils dont elle dispose, afin de mieux répondre aux attentes des collectivités territoriales.

Séquano assume aujourd'hui pleinement des missions classiques d'aménageur, de maître d'ouvrage, de conseil auprès des collectivités ou de ses partenaires privés, grâce à la compétence et à l'engagement de ses équipes opérationnelles pluridisciplinaires, appuyées par des équipes support juridiques et financières solides. La société s'est, par ailleurs, dotée depuis le 1^{er} janvier 2019 d'un outil agile et pertinent, pour porter le développement de ses projets de promotion au service des territoires : sa première filiale, Séquano résidentiel.

Pour devenir l'opérateur urbain global qui permettra à Séquano d'asseoir sa pérennité, il est nécessaire de pouvoir proposer aux collectivités territoriales de nouveaux outils, en particulier un outil capable d'apporter des réponses satisfaisantes à une demande de plus en plus fréquente de portage, de mise en location et de gestion raisonnée des locaux situés en pied d'immeubles, pour les opérations d'aménagement dont la société est concessionnaire. En effet, l'offre actuelle du marché ne donne pas pleinement satisfaction.

2. Les intentions proposées

Durant l'année 2021, des études de préfiguration ont été conduites, pour lesquelles Séquano s'est fait accompagner :

- par Objectif Ville (Groupe Segat), agence de développement local spécialisée en commerces, activités économiques et production de données territoriales comparées, qui a réalisé trois études de cas portant d'une part sur une opération d'aménagement existante (la Zac des Rives

de l'Ourcq à Bondy), d'autre part sur une opération en cours de création pour laquelle Séquano a réalisé les études pré-opérationnelles (le centre-ville du Blanc-Mesnil) et enfin sur un projet sur lequel la société travaille dans le cadre du Nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU) dans le quartier Anciennes-Beaudottes à Sevran ;

- par la société Services conseil expertises et territoires (Scet), filiale à 100 % de la Caisse des dépôts et consignations, qui dispose d'une expertise reconnue en montages juridiques opérationnels (en particulier des structures de portage immobilier), en ingénierie financière et en stratégie de développement commercial.

Ces études, qui ont mis en concurrence plusieurs scenarii, conduisent à proposer de retenir le principe de la création d'une filiale détenue à 100 % par Séquano, associé unique, sous forme de société par actions simplifiée (SAS) dénommée Séquano patrimoine. Cette configuration constituera une garantie de maîtrise totale, par la société mère, du choix des opérations dans lesquelles sa filiale sera engagée. Par ailleurs, cette forme juridique a été préférée à une Société civile immobilière (SCI), notamment parce que l'objet social de cette dernière est moins large que celui de la SAS.

Afin de **garantir à Séquano la maîtrise de l'évolution de la SAS**, les statuts de cette filiale encadreront de manière précise les conditions de modification de son capital, de cession de ses actions, de préemption et d'agrément.

L'objet social de Séquano devra par ailleurs évoluer, afin de rendre l'objet social de Séquano patrimoine complémentaire de celui de son associé unique.

Séquano patrimoine aura vocation à prendre, au cas par cas et après avoir obtenu l'accord formel de son associé unique, des participations – majoritaires ou minoritaires – aux côtés d'investisseurs institutionnels (tels le Groupe Caisse des dépôts et consignations ou le Groupe Action logement) dans des sociétés spécifiques (filiales de second-rang) constituées par opération d'aménagement, éventuellement dans un second temps par secteur géographique. Ces sociétés spécifiques prendront principalement la forme de Sociétés civiles immobilières (SCI) filiales de Séquano patrimoine. Les modalités de gestion très souples d'une SAS, dans le cas d'espèce contrôlée à 100 % par un associé unique, permettront un processus agile de prise de participation dans les sociétés civiles créées avec des partenaires. Ces SCI auront pour objet de détenir et de gérer des murs, afin d'accompagner l'installation de commerces de proximité et services à la personne dans les nouveaux quartiers pour lesquels Séquano est ou sera retenu comme aménageur, selon les attentes et les indications des collectivités concédantes et concernées. Dans un premier temps, la gestion locative et technique des actifs sera confiée à des prestataires extérieurs, afin d'éviter de générer des charges d'exploitation courantes qui ne seraient pas en rapport avec les produits d'exploitation courants, dont la montée en charge sera progressive. Cette étape intermédiaire donnera, par ailleurs, le temps nécessaire à l'identification et la formation de compétences internes.

Le modèle économique envisagé pour Séquano patrimoine est structuré autour des principes suivants :

- des loyers encadrés les premières années, corrélés à un prix d'acquisition décoté ou à une aide publique ;
- la détention des actifs pour une durée adaptée au cas par cas. La détention d'actifs matures doit permettre de financer les actifs en devenir, selon un modèle de péréquation des revenus. La cession au terme du portage doit permettre de réallouer les ressources, une fois le tissu économique du quartier consolidé ;
- une péréquation entre activités rentables et moins rentables, selon une échelle à préciser au cas par cas (opération d'aménagement, ville, territoire) ;

- un rendement minimum, pour assurer l'équilibre à moyen-long terme de chaque structure créée ;
- le partage de la création de valeur lors de la revente entre la maîtrise des prix en cas de vente aux locataires (commerçants, artisans) et l'accroissement des moyens financiers de la filiale (capitalisation des plus-values).

Le projet de création de Séquano patrimoine, tel qu'il est proposé, présente quatre intérêts principaux pour les collectivités territoriales :

- l'existence d'un opérateur de confiance, capable d'investir dans des secteurs en devenir ou à revitaliser ;
- des niveaux de loyers qui permettent l'installation et la pérennisation d'activités (commerces, services de proximité, TPE...) dans des quartiers neufs ou en reconversion ;
- une maîtrise accrue, dans la durée, du choix des activités et commerces implantés ;
- un soutien à la politique de développement économique local.

Il fonde sa pertinence sur une complémentarité attractive de l'intervention du Groupe Séquano :

- disposer d'un outil tel que Séquano patrimoine constituera, pour Séquano, un élément différenciant très utile à la formalisation de ses offres, lors des prochaines consultations lancées par les donneurs d'ordre en vue de désigner un aménageur ;
- en tant qu'aménageur, Séquano sera en mesure de prévoir des modalités économiques et techniques adaptées aux objectifs attendus par ses concédants, pour la production et la destination des locaux neufs situés en pieds d'immeubles, qui ont vocation à constituer l'essentiel du portefeuille d'activités de Séquano patrimoine, du moins lors de ses premières années d'activité ;
- Séquano patrimoine, en tant qu'investisseur et gestionnaire de ces locaux, contribuera à soutenir le développement économique des opérations d'aménagement conduites par Séquano et des territoires dans lesquels elles s'insèrent, notamment dans l'attente que la zone de chalandise soit mature, ce qui correspondra *a minima* à la durée de l'opération d'aménagement.

Le modèle économique projeté s'appuie sur les trois études de cas réalisées avec l'appui d'Objectif Ville et sur les aspects juridiques et financiers résultant du travail mené avec l'appui de la Scet. En accord avec le maire de Saint-Ouen-sur-Seine, une nouvelle étude sera prochainement engagée à propos du secteur 6 de la Zac de l'Ecoquartier des Docks, qui pourrait constituer une opportunité pour Séquano patrimoine.

Il résulte du travail de préfiguration que la mise de fonds propres souhaitable pour lancer l'activité de Séquano patrimoine est estimée entre 1 et 3 M€, représentant 30 % de l'investissement nécessaire à l'acquisition des murs et aux travaux d'installation des premières opérations. Cette somme a vocation à être répartie entre les partenaires retenus pour la constitution de chaque SCI et ne devrait être nécessaire qu'à l'horizon 2024, en fonction de la montée en charge du portefeuille d'affaires de la filiale.

Si le conseil d'administration en décide, un Plan moyen terme (PMT), construit sur l'hypothèse d'un besoin de fonds propres annuel de 1 à 2 M€, sera élaboré à l'appui du dossier de création de Séquano patrimoine, dont il est proposé qu'elle limite son activité, dans un premier temps, aux seules opérations d'aménagement concédées à Séquano.

Ultérieurement, Séquano patrimoine pourrait devenir la structure de portage du siège et des bureaux de Séquano, afin de contribuer à la maîtrise des frais généraux du Groupe (pour rappel, ces

frais fixes représentent actuellement environ 700 k€ par an). Ce positionnement de bailleur dans l'immobilier d'entreprise pourrait également être étudié pour accueillir, autant que de besoin, des services départementaux ou d'autres services publics.

D'un point de vue juridique, une société d'économie mixte (Sem) peut prendre des participations dans le capital d'une société commerciale. Cette possibilité est d'ailleurs expressément prévue par l'article 2 des statuts de Séquano, qui dispose que la société « *pourra également créer des sociétés civiles ou commerciales ou prendre toutes participations ou intérêt dans toute sociétés ou entreprise dont l'activité est de nature à faciliter la réalisation de son objet social* ».

Le code général des collectivités territoriales (CGCT), dans son article L. 1524-5 alinéa 15, fixe une condition à la création par une Sem d'une société commerciale : avoir préalablement obtenu l'accord exprès de chaque collectivité territoriale disposant directement de sièges au sein de son conseil d'administration. En l'état actuel de la structure capitalistique de Séquano, la décision de création d'une filiale par le conseil d'administration devra donc être précédée de délibérations du conseil départemental de la Seine-Saint-Denis, du conseil de territoire de l'établissement public territorial (EPT) Est Ensemble et du conseil municipal de la ville de Bobigny, autorisant expressément les administrateurs représentant ces collectivités à approuver la création de la filiale. Ces délibérations devront être éclairées par la communication du projet de statuts de la filiale et d'une présentation de son projet d'entreprise (comprenant un PMT). Les administrateurs représentant les autres actionnaires n'auront, en revanche, pas besoin d'être mandatés pour pouvoir se prononcer.

3. Le calendrier proposé

Les étapes nécessaires à la création d'une filiale, encadrées par des dispositions législatives et réglementaires, sont connues de Séquano, qui les a déjà mises en œuvre lors de la création de Séquano résidentiel. Le calendrier proposé s'inscrit dans ce cadre, avec la volonté que la filiale soit créée le plus rapidement possible pour permettre à Séquano de se prévaloir de son existence dans ses réponses aux prochaines consultations qui seront organisées pour désigner le concédant de futures opérations d'aménagement. **L'objectif est de créer Séquano patrimoine avant le 30 juin 2022.**

Le conseil d'administration est sollicité aujourd'hui pour donner son accord au principe et aux intentions de la démarche proposée.

En cas d'accord, le 1^{er} trimestre 2022 sera consacré à la finalisation du projet de création de Séquano patrimoine afin qu'un prochain conseil d'administration, à l'horizon du mois d'avril 2022, en arrête les modalités et convoque l'assemblée générale chargée d'ajuster les statuts de Séquano en conséquence.

Le 2^e trimestre 2022 serait alors consacré aux délibérations du conseil départemental de la Seine-Saint-Denis, du conseil de territoire de l'EPT Est Ensemble et du conseil municipal de la ville de Bobigny, afin que le conseil d'administration soit en mesure de délibérer avant la fin du mois de juin 2022, sur la création de la filiale Séquano patrimoine.

➔ **Le conseil d'administration est invité à :**

- **approuver le principe de la création d'une filiale de portage de rez-de-chaussée actifs dénommée Séquano patrimoine, selon les orientations et le calendrier proposés dans le présent rapport ;**
- **mandater le directeur général pour engager les démarches en vue de la création de Séquano patrimoine, en particulier la rédaction d'un projet de statuts et l'élaboration d'un Plan moyen terme (PMT), à soumettre à l'examen d'un prochain conseil d'administration.**