

Hank

TERRITOIRES ET USAGES

Accompagnement pour l'élaboration d'un tiers-lieu à Laval – projet Level

*Synthèse des premiers éléments d'étude –
version actualisée suite aux échanges du
15/01/2020*



Préambule

Objectifs et méthodologie de la mission



Novembre 2020

Réunion de lancement – entretiens sur place – visite de site



15 Janvier
COTECH



Février / mars 2021
COPIL Final

Diagnostic et cadrage du projet

Méthodologie

- 1 15 entretiens : fondateurs, institutionnels, commercialisateurs, prospects
- 2 Analyse de l'offre immobilière d'entreprise
- 3 Insertion du site dans son environnement
- 4 Ateliers prospects
- 5 Premiers retour sur le modèle économique
- 7 Synthèse : programmation, BP, planning

Phase 2 : stratégie et plan d'actions

- 1 Affinement du modèle économique
- 2 Développement du scénario programmatique
- 3 Synthèse

Objectif de la mission - accompagner la SCIC LEVEL dans la structuration de son projet de réhabilitation :

- **Volet marché** : ancrer le projet « Level » dans son territoire et son marché immobilier
- **Cadrage programmatique** : enjeu d'affiner les futurs usages du site
- **Volet organisationnel et montage juridique**
 - Questionner la gouvernance et les modalités opérationnelles du projet immobilier et des modalités de gestion du tiers lieu
 - identifier des conditions de développement et d'intervention des collectivités
- **Volet financier** : questionner le mode de financement et le modèle économique

Préambule

Objectifs et méthodologie de la mission

19 entretiens réalisés

Fondateurs

Acteurs interrogés	Structure
Céline Guais / Boris Couilleau	Titi Floris
Marie Lancelin	Coodémarrage
Catherine Come / Frédéric Bancel	APF France Handicap
Gianna Perca / Michel Cosme	APESS 53
Mélanie Boghos	Indépendante

Utilisateurs potentiels

Acteurs interrogés	Structure
Romain Lemert	GEIST Mayenne
Benoit Bruchet	Fédération des CUMA
Angélique Houdou	France Terre d'Asile
Louise Rozel	Cheffe Loulou
Guillaume Desmots	Collectif R
Tony Coiplet	Seconde vie autonomie Mayenne
Julien PICOLO	PEP 53

Ecosystème territorial

Acteurs interrogés	Structure
Clément Lecocq	Lecocq Immobilier
Anne Le Maréchal	Commune de Laval
Régine Rivière	Laval Agglomération
Jean Marc Besnier	Laval Mayenne Aménagement
Marion Raguin	Caisse des Dépôts
Loïc Daubas	Atelier Belenfant Daubas Architecture

En synthèse – Nos convictions sur le projet en son état actuel

Les prochaines étapes à clarifier / arbitrer – version actualisée suite à la journée du 15/01/2021

Préciser la programmation et le phasage avec un AVP

- **Constats / enjeux** : Une première programmation et phasage sur 5 ans proposée. Une programmation qui doit s'affiner et un phasage initialement en 5 temps (de 2020 à 2025) qui semblait complexe à mettre en œuvre
- **Arbitrages / prochaines étapes** : travail en cours de réalisation avec l'architecte, recrutement d'un maître d'œuvre et des entreprises au cours de mars / avril 2021. Un phasage qui se précise à 2025 : requalification du premier bâtiment en phase 1 (2022-2023) et du deuxième en phase 2 (2023-2024)

Clarifier les business plan

- **Constats / enjeux** : des BP structurés qui ont permis la validation des banques, mais qui doivent se préciser grâce notamment aux précisions apportées par les AVP/PRO pour consolider les coûts de loyer et ce qui y est inclus: intégrer l'ensemble des coûts, intégrer plus d'ETP pour gagner en réalisme, être étirés au-delà de 2025 (à minima à 2027, sur 7 ans) et poser plusieurs hypothèses de Business Plan pour démontrer les marges de manœuvre pour la SCIC et la SAS,
- **Arbitrages / prochaines étapes** : la réalisation future de versions actualisées des BP de la SCIC et de la SAS au moins à 2027, qui intégreront : les coûts supportés par Titi Floris et Coodemarrage, plus d'ETP dans le modèle de la SCIC, l'intégration des coûts d'une maîtrise d'ouvrage déléguée pour la SAS, et des recettes pour la SCIC consolidées sur les loyers et d'éventuelles offres de services complémentaires.

Calibrer une enveloppe d'investissement

- **Constats / enjeux** : Pas d'enveloppe d'investissement et de calibrage des coûts organisée bâtiment par bâtiment. Enjeu de bien qualifier le potentiel de construction des bâtiments en requalification et neufs et leurs impacts sur le modèle économique
- **Arbitrages / prochaines étapes** : estimation des coûts travaux par le maître d'œuvre pour bien calibrer les investissements par bâtiment

Clarifier la gouvernance et les modalités de maîtrise d'ouvrage dans la conduite des travaux

- **Constats / enjeux** : les membres de la SAS immobilière gèrent actuellement la maîtrise d'ouvrage. Pas de maîtrise d'ouvrage déléguée expérimentée dans la conduite d'un plan guide. L'enjeu d'identifier une maîtrise d'ouvrage déléguée pour sécuriser la conduite des travaux et la participation des investisseurs à la SAS.
- **Arbitrages / prochaines étapes** : déléguer l'assistance à maîtrise d'ouvrage à LMA à condition d'identifier les bonnes modalités d'intégration au projet dans la SAS; clarifier le rôle de la SCIC sur les limites de son exploitation (à l'échelle des bâtiments réhabilités? Du site entier?) et sa viabilité à fonctionner sur tout ou partie.

Elaborer un planning de travaux et d'ouverture du site

- **Constats / enjeux** : un planning de travaux et d'ouverture du site à préciser
- **Arbitrages / prochaines étapes** : travail réalisé par l'architecte et le conducteur de travaux d'un premier planning prévisionnel à consolider avec la MOA déléguée

En synthèse – Nos convictions sur le projet en son état actuel

Constats et enjeux

1.

Le projet dans son marché

Constats

Une très bonne opportunité de projet : emplacement pertinent, focale ESS, soutiens des acteurs (ESS, collectivités...) et une demande présente

Conditions de faisabilité :

- Le maintien de l'esprit ESS / coopérative et le ciblage d'usagers de l'ESS
- Valider la gamme d'offre et les gamme de prix pour cibler les bons prospects dans les entreprises ESS
- Confirmer l'identité du projet et sa différenciation avec les offres tertiaires environnantes
- Creuser les offre de service à développer : restauration, épicerie, crèche ? A confirmer par étude de marché sur la zone d'activités et habitants à proximité

2.

La programmation et le phasage

Constats

- L'adhésion d'une communauté d'acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire autour des membres fondateurs de la SCIC
- Une majorité des prospects qui se disent prêt à s'engager pour changer d'implantation au profit du projet Level sur les niveaux de loyers proposés – pour un niveau de surfaces entre 1400m² et 2400m² pour les surfaces tertiaires (sans compter les espaces communs) et d'environ 1 400m² pour des ateliers et espaces de stockage
- La définition d'une programmation et d'un phasage à 2025 basés essentiellement sur des activités tertiaires pour un total de 4940 m² en programmation à 2025, et sur le principe de ne pas construire en blanc : progressivité liée à la demande.
- Un questionnement sur l'équilibre des fonctions et leur organisation : dissocier lieu de stockage, ateliers, tertiaire – pour faire face à la demande potentielle en atelier (cf CUMA)
- Un foncier qui permet une forte valorisation immobilière : la possibilité de développer 9 000m² de surfaces bâties au total : 3 100m² en requalification et 6 000m² en création
- Les espaces communs et serviciels (hors salle de réunion) restent à préciser
- Pas de maîtrise d'ouvrage déléguée identifiée pour la construction des bâtiments et la mise en place d'un plan guide : maîtrise d'ouvrage aujourd'hui assumée par la SAS

En synthèse – Nos convictions sur le projet en son état actuel

Constats et enjeux

2.

La programmation et le phasage

Conditions de faisabilité pour la suite du projet

Maitrise d'ouvrage

- Enjeu de saisir une assistance à maitrise d'ouvrage expérimentée à l'échelle d'un plan guide pour porter le projet immobilier. Il s'agira d'intégrer ces coûts dans les BP de la SAS ou et consolider l'équipe de MOA au sein de la SAS pour la déléguer dans le suivi opérationnel du plan-guide
- Nécessité de conserver une cohérence d'ensemble à l'échelle du plan-guide (notamment les bâtiments en création) : clarifier les conditions de contractualisation avec les futurs utilisateurs sur les bâtiments neufs (bail ? Promotion immo ? Vente?)

Actualisation suite aux séances du 15 janvier

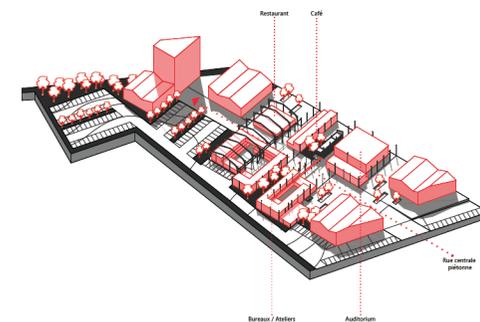
- Accord oral (entretiens, réunions) pour la délégation de la maitrise d'ouvrage à Laval Mayenne Aménagement pour conduire le plan guide – des modalités de contractualisation à préciser

Maitrise d'oeuvre

- Enjeu de préciser la programmation et sa retranscription dans un AVP/PRO pour les bâtiments à réhabiliter qui permettra d'affiner : les coûts travaux, l'organisation fonctionnelle et sa répercussion sur les loyers, les coûts du phasage (ou les économies d'échelle si travaux réalisés d'un seul tenant) et ainsi la sécurisation du modèle éco de la SCIC et donc de la SAS. → Recrutement d'une MOE nécessaire pour réaliser APS, APD et PC

Actualisation suite aux séances du 15 janvier

- L'atelier Belenfant Daubas (architecte) recruté par la SAS Immobilière va travailler à la précision de la programmation (via 3 ateliers avec les prospects)
- Proposition d'un premier planning
- Recrutement d'une maitrise d'oeuvre au printemps 2021 après précision de la définition de la maitrise d'ouvrage



En synthèse – Nos convictions sur le projet en son état actuel

Constats et enjeux

2.

Conditions de faisabilité pour la suite du projet

Phasage

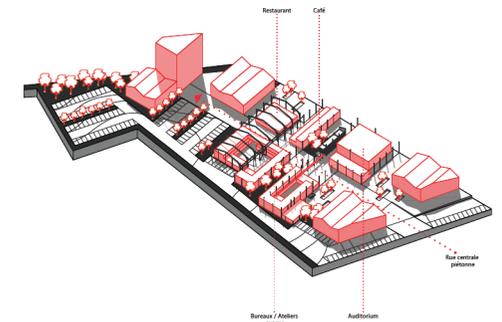
- Valider le phasage, notamment sur la réhabilitation des hangars : SWOT sur pour/contre une réhabilitation d'un seul tenant, plutôt qu'en différentes phases.
- Un phasage qui questionne : 5 phases de travaux sur 5 ans et donc des conditions de travail pour les futurs usagers liés à des nuisances sonores pour les futurs usagers

Actualisation suite aux séances du 15 janvier

- Un phasage en deux temps qui met l'accent sur la requalification des deux bâtiments du site : bâtiment 1 pour 2022 puis bâtiment 2 pour 2023-2024

Prospect

- Clarifier les modalités de contractualisation avec des acteurs qui souhaitent développer leurs bâtiments en propre
- Sécuriser l'intérêt des différents prospects sur leurs besoins immobiliers au sein du projet en fixant avec eux les modalités d'intégration au projet : planning, prix, modalités de contractualisation



En synthèse – Nos convictions sur le projet en son état actuel

Constats et enjeux

3.

Modèle économique et gouvernance

Constats

- La SAS immobilière porte le projet immobilier et rentabilise ses opérations par la location des espaces à la SCIC Level qui gère, commercialise et loue les espaces à d'autres utilisateurs (a minima pour les hangars réhabilités)
- Le modèle économique de la SAS Immo repose sur les subventions (les produits exceptionnels) et les apports en compte courant et en capital au moins sur les 5 premières années
- Le modèle économique de la SCIC dépend de sa capacité à payer un loyer à la SAS Immobilière en percevant des loyers d'utilisateurs du site
- Un phasage répond plus à une logique de plan de financement qu'à une logique immobilière de plan d'investissement

Conditions de faisabilité pour la suite du projet

Business plan (SCIC et SAS)

- Enjeu de réaliser des BP prévisionnels à minima à 7 ans pour donner de la visibilité aux investisseurs sur l'avenir du projet à long terme
- Eclaircir les modèles économiques de la SCIC et de la SAS :
 - Qu'est-ce qui est inclus dans les loyers ?
 - Est-ce que les communs sont inclus dans les loyers prévisionnels (SCIC) ?
 - Quel offre de service la SCIC met-elle à disposition ?
- Le BP de la SCIC à consolider et à éclaircir : dimensionnement des ETP, précision des coûts réels, lettres d'intentions sur les subventions et capital
- L'enjeu de bien dissocier la logique d'exploitation auquel répond la SCIC et la logique immobilière auquel répond la SAS immobilière : capacité de sécuriser le BP de la SCIC uniquement sur les bâtiments réhabilités



En synthèse – Nos convictions sur le projet en son état actuel

Constats et enjeux

3.

- Pour la SCIC : l'enjeu de renforcer la crédibilité du projet à travers l'intégration dans le modèle économique de ressources qui permettent la gestion et la commercialisation des espaces et en diversifiant les sources de revenus. L'enjeu pour l'exploitant sera de prouver sa capacité à payer un loyer à la SAS, pour cela les BP prévisionnels doivent intégrer l'ensemble des coûts de la SCIC et notamment ceux supportés par Titi Floris et Coodemarrage pour crédibiliser le BP (retours investisseurs)

Actualisation suite aux séances du 15 janvier

- Volonté de retravailler les BP et de les actualiser à condition d'avoir plus d'information sur les coûts de travaux pour les intégrer et adapter les BP
- Les BP intégreront mieux les coûts supportés par Titi Floris et Coodemarrage, plus d'ETP dans le modèle de la SCIC et l'intégration des coûts d'une maîtrise d'ouvrage déléguée pour la SAS

Investissements immobiliers (SAS)

- Quelles enveloppes d'investissements pour chacune des étapes du phasage ?
 - L'enjeu de sécuriser une enveloppe d'investissement projet immobilier par projet immobilier : d'abord sur les montants de réhabilitation des locaux existants
- Imaginer un modèle de gouvernance dans la promotion des bâtiments en extension
- Prévoir d'abord un phasage qui intègre la requalification des bâtiments existants permet de calibrer une enveloppe d'investissement

Actualisation suite aux séances du 15 janvier

- Une enveloppe d'investissement qui pourra mieux se préciser avec un phasage en 2 temps et le recrutement de la maîtrise d'œuvre (qui permettra de bien préciser les coûts)



HANK

Paris – Lyon - Bordeaux

info@thinkhank.fr

Contacts

