



MARCHE DE « PRESTATIONS INTELLECTUELLES »

**« PRESTATIONS D'ETUDES D'OPPORTUNITE, DE FAISABILITE ET DE
PROTOTYPAGE D'UN OU PLUSIEURS VEHICULES DE PORTAGE
FONCIER A LONG TERME SUR LE TERRITOIRE DE LA REGION
OCCITANIE »**

CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIERES

Marché public passé en application des articles L.2123-1 1°,
R.2123-1 1°, R2113-4 à R.2113-6 du code de la commande publique

Références : M 2025-10

Table des matières

I/ CONTEXTE DE LA MISSION	3
II/ Contenu de la mission.....	8
2.1- TRANCHE 1 (FERME) : ETUDE D'OPPORTUNITE	8
2.1.1 Sourçage et analyse des véhicules créés par les autres EPF d'Etat et locaux ou d'autres opérateurs	8
2.1.2 Analyse de l'opportunité et définition de l'objet social d'un ou plusieurs véhicules de portage de long terme.....	8
2.1.3 Identification des gisements fonciers stratégiques.....	9
2.1.4 Détermination de sites pilotes	10
2.2- TRANCHE 2 (FERME) : ETUDE DE FAISABILITE	11
2.2.1 Etude des sites pilotes retenus.....	11
2.2.2 Modélisation économique	11
2.3- TRANCHE 3 (OPTIONNELLE) : PROTOTYPAGE DU VEHICULE FONCIER	13
2.3.1 Préconisation de la forme juridique	13
2.3.2 Fonctionnement et gouvernance	13
2.3.3 Analyse des financement possibles.....	13
2.3.4 Modèle financier / BP prévisionnel	13
III/ Pilotage, réunions et délais.....	15
3.1- CALENDRIER DE LA MISSION.....	15
3.2- LIVRABLES	15
3.3- SUIVI ET PILOTAGE.....	15
3.3.1- Comité technique	15
3.3.2- Comité de pilotage	16
IV compétences attendues.....	16

I/ CONTEXTE DE LA MISSION

Présentation de l'EPF Occitanie

L'Etablissement Public Foncier d'Occitanie, établissement public à caractère industriel et commercial de l'État, a été créé par décret du 2 juillet 2008, modifié par décrets du 29 décembre 2014, du 05 mai 2017 et 30 mars 2020. Il est habilité à intervenir sur les 13 départements de la région Occitanie (à l'exception des périmètres des trois EPF locaux du Tarn, Montauban et Toulouse).

Conformément aux dispositions de l'article L. 321-1 du code de l'urbanisme, l'EPF a compétence pour procéder à toutes les acquisitions foncières et immobilières de nature à faciliter l'utilisation et l'aménagement ultérieur des biens acquis. Il peut aussi effectuer les études et travaux nécessaires à leur accomplissement et, le cas échéant, participer à leur financement.

Ces missions peuvent être réalisées par l'EPF soit pour son compte ou celui de l'État et de ses établissements publics, soit pour celui des collectivités territoriales, de leurs groupements, ou de leurs établissements publics en application de conventions foncières passées avec eux. En application de l'article L. 321-1 précité, l'EPF doit mettre en place des stratégies foncières afin de mobiliser du foncier et de favoriser le développement durable et la lutte contre l'étalement urbain.

Ces stratégies doivent contribuer :

- à la réalisation de logements, notamment de logements sociaux, en tenant compte des objectifs définis par les programmes locaux de l'habitat ;
- au développement économique au titre du rayonnement régional dans le cadre notamment de la requalification des secteurs d'activités existants et de la reconversion de friches industrielles ;
- et, à titre subsidiaire, à la politique de protection contre les risques technologiques et naturels et à la préservation des espaces naturels et agricoles en coopération avec les organismes compétents.

Ces objectifs sont repris par le programme pluriannuel d'interventions (PPI) 2024-2028 approuvé par le conseil d'administration de l'EPF, et répartis en 3 axes définis comme suit :

- Axe 1 : « Produire et réhabiliter des logements répondant aux besoins des territoires » : au moins 70% des moyens financiers de l'EPF sont consacrés à cet objectif dont 85% minimum attachés au renouvellement urbain, recyclage foncier ou densification des dents creuses ;
- Axe 2 : « Conforter l'attractivité de la région et de ses territoires » : au moins 20% des moyens financiers de l'EPF sont consacrés à cet objectif dont 85% consacrés aux opérations de restructuration de zones économiques existantes ou bien de recyclage de fonciers dédiés à d'autres usages
- Axe 3 : « Contribuer à la résilience des territoires, à la prévention des risques et à la préservation de l'environnement » : au plus 10% des moyens financiers de l'EPF sont consacrés à cet objectif.

Dans le cadre de son intervention, l'EPF accompagne et conseille ses partenaires publics dans leur réflexion sur le processus de définition de leur projet d'urbanisme et d'aménagement.

L'Etablissement Public Foncier d'Occitanie a pour mission de sécuriser pour le compte des collectivités et de l'Etat, l'accès à la matière première qu'est le foncier pour mener à bien des projets d'intérêt public en matière d'habitat, de développement économique et de prévention des risques ou encore de protection de la biodiversité.

La sécurisation passe par :

- Maîtrise des délais d'acquisition par une maîtrise des procédures
- Maîtrise des risques financiers par le préfinancement de l'acquisition et du portage
- Maîtrise de la finalité de l'opération par la contractualisation avec la collectivité
- Maîtrise des coûts de sortie par une action de régulation des prix des transactions

L'EPF a développé une ingénierie technique, juridique et financière pour s'adapter aux spécificités des enjeux en Occitanie

- Evolution des temps de portage : de 5 à 13 ans et pouvant aller jusqu'à 20 ans pour des projets d'ampleur
- Maîtrise d'ouvrage de proto-aménagement (désamiantage, démolition, curage, etc..)
- Cofinancement des études pré-opérationnelles
- Appui au développement d'observatoires fonciers et immobiliers
- Minoration foncière pour le logement social

La croissance des besoins a induit une montée en puissance particulièrement forte pour l'EPF depuis 5 ans :

- Passage d'un stock de 64 M€ en 2019 à 254 M € au 31/12/24 et plus de 3300 parcelles (1460 acquisitions)
- Passage d'un budget d'intervention de 38 M€ (2019) à 87,7 M€ en 2025

La situation économique et le renforcement des politiques d'intervention sur l'existant engendrent 4 évolutions importantes des modalités d'interventions :

- La nature des acquisitions : il s'agit dorénavant majoritairement de biens bâtis, de biens occupés souvent dégradés et des secteurs entiers à recycler dont l'acquisition se fera sur plusieurs années avec une gestion intercalaire particulièrement lourde et difficile (responsabilité pénale engagée notamment)
- La durée de portage : avec un allongement nécessaire pour conduire des acquisitions de plus en plus complexes, le remembrement nécessaire, les travaux de libération des terrains
- Les coûts : des prix plus élevés car raréfaction, concurrence des usages et biens bâtis et occupés
- Le volume des sollicitations : les collectivités se dotent dorénavant très souvent d'une politique foncière et font de plus en plus appel à l'EPF pour du portage transitoire

Dans ce cadre, afin de faire face à la fois

- à la complexité des opérations,
- au besoin de régulation des prix et de constitution de réserves foncières de long terme
- au volume et à la variété des sollicitations sur une région extrêmement vaste,

L'EPF est amené à réfléchir sur **l'optimisation des durées de mobilisation de ses fonds propres en portage**, sur la **stratégie de gestion locative des biens qui s'y prêtent** et sur **la temporalité de portage** dorénavant nécessaire **en matière de régulation ou de projets spécifiques de fort rayonnement**.

Au regard de la variété de son activité (tailles d'opérations, nature des produits de sortie, types de marchés territoriaux), l'EPF souhaite étudier l'opportunité de créer **un ou plusieurs véhicules spécifiques de portage** sur la partie des opérations nécessitant un portage long de plus de 15 ans afin de garder une capacité d'intervention efficace sur fonds propres sur les opérations de plus court terme tout en poursuivant sa mission de régulation sur le long terme.

Présentation de la Banque des Territoires

La Caisse des Dépôts est un établissement public spécial dont la mission est le financement de l'intérêt général et l'accompagnement des projets de développement des territoires en appui des politiques publiques conduites par l'Etat et les collectivités locales. La Caisse des Dépôts et ses filiales constituent un groupe public au service de l'intérêt général et du développement économique du pays. La Caisse des Dépôts a créé en 2018 la Banque des Territoires pour répondre aux besoins des collectivités locales, des organismes de logement social, des entreprises publiques locales et des professions juridiques. La Banque des Territoires intervient en ingénierie, en financement ou en investissement pour favoriser l'émergence de projets pour des territoires plus attractifs, inclusifs, durables et connectés.

Dans le cadre de son nouveau Plan Stratégique et de Transformation (2023-2027), et face aux enjeux de la lutte contre l'étalement urbain et l'artificialisation des sols ainsi que du changement climatique, la Banque des Territoires déploie deux nouvelles offres transverses : le Plan Sobriété Foncière et le Plan adaptation au changement climatique. En Occitanie, la Banque des Territoires est actionnaire de plusieurs SEM d'aménagement et elle est par ailleurs partenaire, aux côtés de l'Etat et de la Région, du Plan Littoral 21.

L'impact de la loi « Climat et Résilience » sur les enjeux de sobriété foncière du territoire d'intervention de la société

La loi Climat et résilience du 22 août 2021 a amorcé un virage significatif et durable dans la lutte contre l'étalement urbain et l'artificialisation des sols. Entre autres elle a inscrit un objectif de zéro artificialisation nette (ZAN) à l'horizon 2050 aujourd'hui articulé autour d'une double échéance :

- **Diviser par 2 le rythme d'artificialisation des sols à l'horizon 2031** par rapport aux dix années précédant la loi
- **Atteindre le ZAN d'ici à 2050**, avec un objectif de réduction du rythme de l'artificialisation par tranches de 10 ans.

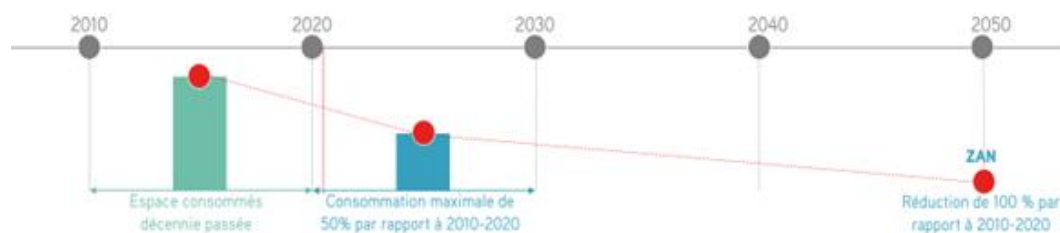


Figure 1 : La réduction du rythme d'artificialisation pour atteindre l'objectif ZAN

De prime abord, cette logique de Zéro Artificialisation Nette doit s'inscrire dans les règles d'urbanisme existantes dont l'adaptation doit permettre de lutter efficacement contre l'étalement urbain.



Figure 2 : Intégration du ZAN des plans et programmes d'urbanisme (source : Agence d'urbanisme et d'aménagement)

Un objectif de solde à zéro entre l'artificialisation et la renaturation des sols constatées sur un périmètre et sur une période donnée, avec une équation complexe pour les territoires dont le dynamisme démographique et économique est traditionnellement traduit par des besoins en m² de surfaces planchers constructibles elles-mêmes déclinées en hectares de foncier à aménager.

L'objectif zéro artificialisation nette à l'horizon 2050 va ainsi impliquer une forte mobilisation de tous les acteurs des territoires et réinterroge dès à présent de l'amont à l'aval tous les modes de production de la ville :

- Ainsi si des premiers effets positifs commencent à se faire ressentir dans les territoires : dans la conception des projets urbains, dans l'accélération de la réutilisation des friches, dans la définition des stratégies publiques et dans leur traduction dans les documents d'urbanisme, etc.
- Plusieurs contre-effets apparaissent d'ores et déjà,
 - Un foncier qui dans les territoires tendus est source d'une spéculation de plus en plus forte et non contrôlée qui ne manquera pas d'impacter à la hausse les prix de cession du foncier aménagé et ainsi les prix de sortie des opérations, avec un risque de ralentissement voire de réduction des capacités de mise en œuvre opérationnelle des stratégies portée par les collectivités.
 - De même dans les territoires détendus ou difficiles, souvent confrontés à une désaffection des opérateurs, le surenchérissement du coût de production induit par le recyclage urbain va accroître la contribution des collectivités au financement des investissements nécessaires pour assurer la régénération nécessaire de ces territoires.

Ce constat rend particulièrement stratégique la réflexion sur l'adaptation des outils en capacité de servir une politique foncière de renouvellement urbain et de densification sur des zones en tension, ou encore de redynamisation de secteurs urbains en fort risque de déclassement foncier.

Enjeux de la présente mission

Le présent marché a pour objet d'étudier :

1. L'opportunité de la création d'un ou plusieurs véhicules de portage long terme en fonction des types d'actifs qui s'y prêtent au regard des 3 grands types d'intervention de l'EPF dans le cadre de son PPI : habitat/ économie/risques-compensation
2. la nature pertinente que pourrait revêtir cette structure et les modalités d'interaction avec le régime classique d'intervention de l'EPF au regard du statut retenu : filiale de l'EPFO ou autre forme
3. les modalités opérationnelles de création d'une telle structure de portage foncier de long terme,

Le but est de disposer d'une étude d'opportunité et de préfiguration technique, financière, juridique et organisationnelle permettant d'établir les hypothèses fondatrices d'un tel outil et de sa gouvernance.

Cet outil a vocation première à travailler sur des biens en portage par l'EPF et des biens qui entreraient dans les priorités d'intervention de l'EPF à court et moyen terme au regard des politiques d'aménagement en cours de déploiement sur le ZAN. Il visera en particulier des fonciers nécessitant des aménagements justifiant un portage long. Il n'a pas vocation à racheter des biens déjà maîtrisés par la puissance publique en direct ou par le biais de ses opérateurs ni être un organisme de défaisance de biens sans perspectives clairement identifiées par les acteurs du territoire.

Sur l'identification des biens à court et moyen termes, l'EPFO et la Banque des Territoires ont identifié 4 thématiques majeures relatives à des politiques publiques structurantes :

- La production de logement social en zones tendues dont la mutation des tissus pavillonnaires et également les copropriétés dégradées.
- Le soutien à l'activité économiques en particulier en matière de réindustrialisation (ex. sites clefs en mains) de modernisation des fonciers stratégiques de ZAE (dans des logiques de structuration/consolidation d'écosystèmes filières...), reconversion des entrées de villes commerciales.
- Les réserves foncières stratégiques de long termes pour la réalisation de projets d'envergure, notamment infrastructures de transport (projets ferroviaires, RER Métropolitains...)
- Les réserves foncières stratégiques de long terme relatives à la recomposition spatiale suite au recul du trait de côte notamment.

II/ CONTENU DE LA MISSION

2.1- TRANCHE 1 (FERME) : ETUDE D'OPPORTUNITE

2.1.1 Sourçage et analyse des véhicules créés par les autres EPF d'Etat et locaux ou d'autres opérateurs

Les missions des EPF à l'échelle nationale étant identiques et le développement de véhicule de portage par filiarisation ou prise de participation tendant à se développer depuis 5 ans, il est demandé de dresser un recensement et une analyse des différents véhicules créés en premier lieu par les EPF d'Etat mais également par les EPF locaux sur certaines thématiques (*revitalisation des stations de montagne par exemple*)

Le recensement doit permettre d'identifier et d'explicitier les choix relatifs aux véhicules mis en place :

- Contexte ayant prévalu à sa création
- Statut
- Gouvernance
- Compétences mobilisées
- Fonctionnement
- Types d'actifs : spécifique logement, spécifique activité (ex EPORA), mixte (ex Bretagne)
- Modèle économique général
- Articulation avec l'activité classique de l'EPF
- Bilan succinct de l'activité depuis sa création par rapport à l'objectif affiché notamment les difficultés constatées dans le déploiement de son activité

Seront à analyser à titre non exhaustif les filiales de l'EPFIF, de EPORA, de l'EPF Bretagne, de Vendée et de Nouvelle Aquitaine ainsi que les filiales de l'EPF de l'Ain sur les stations de Montagne.

L'objectif est d'identifier à la fois les facteurs d'efficacité et de réussite ainsi que les difficultés à anticiper et les éventuels facteurs de reproductibilité au regard du contexte et des enjeux occitans. La question de la spécialisation sur des actifs exclusifs (uniquement activité ou principalement logement) par rapport à un outil de portage non « spécialisé » sera notamment à analyser dans les choix qui ont présidé à la création de ces outils et de leurs résultats.

Livrables et calendrier de la phase 1

Le prestataire

- Proposera une liste d'acteurs (EPF d'Etat, EPFL et SEM) portant des démarches de foncières
- Produira des fiches synthétiques présentant les différents véhicules ainsi qu'un tableau de synthèse mettant en exergue les facteurs d'intérêt, de reproductibilité, de fragilité ou d'alerte au regard du contexte Occitan.
- Produira un rapport d'analyse explicitant les éléments sur lesquels l'étude pourrait s'appuyer pour concevoir une ou plusieurs foncières de portage long en Occitanie

Calendrier : 2 mois après le la réunion de lancement.

2.1.2 Analyse de l'opportunité et définition de l'objet social d'un ou plusieurs véhicules de portage de long terme

Le prestataire collectera les données nécessaires pour caractériser :

- D'une part, les enjeux d'un véhicule complémentaire de portage pour l'EPF en identifiant les questions de rentabilité, liquidité, capacité d'investissement, contraintes, mobilisation sur les politiques publiques en œuvre portées par l'Etat, la Région, (ZAN, littoral, régulation de marché etc...) ;
- D'autre part, les objets concernés au regard des enjeux régionaux (PEM, zones commerciales, secteurs pavillonnaires, etc....) ;
- Enfin les temporalités concernées : besoins complémentaires identifiés par rapport au portage actuel de l'EPF

Le prestataire devra donc identifier les objets d'intervention appelant un portage long au regard des politiques d'aménagement structurantes. Il analysera pour ce faire les documents de cadrage et les dispositifs en cours soit à titre non exhaustif : SRADDET, CPER, plan France industrie, fonds vert recyclage des friches, PLUI des principales communautés d'agglomération et métropole, tout autre document de portée suffisamment large permettant de s'assurer du niveau de rayonnement de l'opération.

Cette étape doit permettre de :

- Justifier, structurer et formaliser la stratégie d'intervention d'un outil complémentaire de portage long dans lequel l'EPF et la BdT seraient actionnaires
- Affiner son positionnement à la fois : par l'identification de champs d'intervention (filiale logement, filiale économique, infrastructure, aménagement mixte de grande envergure en entrée de ville, etc...) et secteurs géographiques d'intervention opportuns, en mettant en évidence les besoins identifiés et la situation de marché sur les domaines d'activités ciblés (PEM, sites clés en main, etc...).

Livrable de la phase 2 :

Sur cette base, le prestataire retenu produira un rapport de reformulation de la problématique débouchant sur l'opportunité de créer un ou plusieurs véhicules de portage long dits « foncières de long terme », précisant la nature du ou des objets visés par ce portage et les orientations structurantes à considérer pour leur création.

Cette phase pourra utilement être conduite en parallèle de la phase 1.

Calendrier : 2 mois après le lancement de la mission

2.1.3 Identification des gisements fonciers stratégiques

a) Analyse du stock foncier EPF

L'EPF fournira le recensement des tènements qu'il porte et qui d'après les critères définis à la phase 2 seraient susceptibles d'être concernés par un portage long.

L'EPF indiquera pour ces sites les projets dont il a connaissance et leur degré de maturité.

Sont déjà identifiés à ce stade :

- Laudun L'Ardoise : ancien site Arcelor Mittal – France 2030
- Béziers : site Genvia – France 2030
- Mauguio: fréjorgues Ouest- zone d'activité
- Perpignan : Saint Charles- marché international
- Castelnau d'Estretefonds : réserve foncière
- Sète : studio de cinémas
- Vias : camping côte Ouest

b) Recensement de gisements stratégiques potentiels hors stock foncier EPF

Le Prestataire établira ensuite en lien avec l'EPF d'Occitanie et la Banque des Territoires un recensement des typologies de fonciers répondant aux enjeux prioritaires et aux objectifs d'intervention de la Foncière.

Sont déjà pré-identifiées les thématiques suivantes :

- Poches pavillonnaires à faire muter à long terme
- Zones artisanales obsolètes
- Zones commerciales d'entrée de ville
- Développement d'infrastructures majeures (ports, gares, etc...)
- Secteur de PEM
- Autre

Sera fournie au prestataire par l'EPF une analyse du stock de conventionnement actif (656 conventions actives) pour lequel des tènements ne sont pas nécessairement acquis mais qui porterait sur des secteurs identifiés comme stratégiques pour du portage long et sur lesquels il est mandaté pour intervenir.

Ce recensement pourra être complété par des propositions de fonciers hors stock conventionnel de l'EPF relevant en particulier des grands dispositifs connus (fonds friches, CPER, etc...) issus du point 2.

Le prestataire proposera une méthodologie de cotation des tènements fonciers stratégiques et élaborera une grille de sélection des fonciers et d'aide à la décision.

Livrable phase 3

- Grille de sélection des fonciers et d'aide à la décision
- Listes de tènements susceptibles de rentrer dans une logique de portage de très long terme.
- Une hiérarchisation des sites

La partie de la liste concernant les sites maîtrisés par l'EPF *ne pourra pas être diffusée en dehors des 2 partenaires de l'étude à ce stade*. En effet les sites EPF ont été acquis pour le compte de collectivités aussi leur devenir doit faire au préalable l'objet d'une validation par la collectivité concernée. Aussi la liste revêt un caractère confidentiel et prospectif.

Calendrier : 1 mois à partir de la validation de l'étape 2 pour une première restitution et 1 mois de plus pour une restitution finale de l'étape.

2.1.4 Détermination de sites pilotes

A partir de ces données le Prestataire retenu proposera, en lien avec l'EPFO et la Banque des Territoires, une liste de 10 à 15 sites à enjeux structurants :

- Représentatifs des axes d'intervention majeurs exposés ci-dessus.
- Dont le besoin en portage ne s'inscrit pas dans les pratiques habituelles de l'EPFO ou des autres intervenants (durée, coût...)
- Et donc susceptibles d'entrer à court ou moyen terme dans le champ d'intervention de la foncière envisagée.

Livrables phase 4

Pour chacun des fonciers pilotes proposés, il s'agira d'approcher un niveau d'étude de qualification sommaire en complétant les informations préalablement recueillies en termes notamment :

- De valorisation actuelle / prix d'acquisition,
- D'exposition au risque climatique y compris disponibilité de la ressource en eau pour les activités industrielles ;
- D'étude de capacité constructible ;
- De typologie de programmes envisageables (destination) ;
- De prix de location foncière de longue durée constitutive de droits réels ;
- De perspectives de sorties / cession.

Ces investigations pourront être menées à partir d'une étude documentaire complétée par des éléments chiffrés basés sur des ratios.

Calendrier : 2 mois

Soit une durée totale de la tranche 1 de sept (7) mois.

2.2- TRANCHE 2 (FERME) : ETUDE DE FAISABILITE

A partir des choix opérés en tranche 1, le prestataire réalisera les analyses suivantes :

2.2.1 Etude des sites pilotes retenus

Pour chacun des sites, le Prestataire retenu précisera notamment :

- La localisation détaillée
- Le type d'actif et la destination
- Les surfaces (foncière, bâties...)
- Les modalités de maîtrise des actifs et durée de portage
- Les activités envisagées (en portage et en destination finale)
- Le niveau d'investissement nécessaire (acquisition, démolition, dépollution, réhabilitation, mise aux normes, frais de gestion...)
- Les redevances locatives, recettes d'exploitation ou autres recettes estimées

Les scénarios de portage imaginés par les futurs associés relèvent de quatre typologies :

- Acquisition – Valorisation de l'immobiliers – démolition/curage – location longue durée constitutive de droits réels (Loyers commerciaux + canons emphytéotiques)
- Acquisition – location longue durée constitutive de droits réels
- Acquisition – portage – revente à tierce partie
- Acquisition – portage – revente à Intercommunalité

Le Prestataire retenu sera amené à analyser sous différents angles (juridique, économique, fiscal, etc.) les possibilités de portage pérenne selon les différents modes juridiques actuels de dissociation foncier-bâti (bail à construction, bail emphytéotique, usufruit, etc.) et faire d'éventuelles recommandations.

Il alertera également sur les risques de contentieux juridique au regard des montages proposés.

2.2.2 Modélisation économique

Le Prestataire retenu devra établir un modèle économique du portage foncier pour les sites pilotes, en indiquant :

- Au niveau des dépenses :
 - Les coûts d'acquisition, d'étude et de préparation des terrains pour leur usage temporaire et définitif. Le cas échéant, prise en compte des impacts de la loi climat et résilience sur le prix du foncier et des biens en contexte littoral exposé aux risques naturels et si nécessaire estimer les coûts de la remise en état du site en front de mer (renaturation).

- Les coûts de gestion, les risques de vacance, impayés, les travaux de maintenance-entretien à effectuer durant le portage, voire les travaux de rénovation ou toute autre dépense impactant le bilan global du site
- Les besoins en personnel, tant administratifs que techniques, pour gérer chaque site et le coût salarial induit, en tenant compte que, du fait de leur éloignement géographique, la gestion pourrait ne pas être mutualisée entre plusieurs sites.
- Proposer d'autres modalités de gestion moins onéreuses (externalisation, autre...), les conditions de leur mise en œuvre et leurs coûts.
- Au niveau des recettes :
 - Les recettes locatives des biens installés de façon temporaire ou pérenne,
 - Les produits en sortie de portage en distinguant une vente en pleine propriété d'un montage type baux constitutifs de droits réels (avec loyer canon par exemple)

Ces investigations pourront être menées à partir d'une étude documentaire complétée par des éléments chiffrés basés sur des ratios. Là encore plusieurs scénarios pourront être proposés, faisant varier la durée de portage, le type de valorisation ou de solution proposée et les ratios utilisés.

Livrable phase 5 :

- Une fiche détaillée par site pilote analysant le site et les scénarios de portage ;
- Un cahier d'hypothèses de modélisation économique documenté pour chaque site pilote ;
- Autant de BP détaillés que de sites pilotes ;
- Un rapport d'analyse synthétique de chaque BP et en conclusion une analyse globale mettant en perspective la faisabilité de la démarche

Calendrier : 1,5 mois pour présenter les hypothèses de modélisation, 1,5 mois pour restituer les BP.

Soit une durée totale de la tranche 2 de trois (3) mois.

2.3- TRANCHE 3 (OPTIONNELLE) : PROTOTYPAGE DU VEHICULE FONCIER

Cette phase sera levée suite aux conclusions des phases 2.1 et 2.2 mettant en perspective la faisabilité de la démarche.

2.3.1 Préconisation de la forme juridique

Le Prestataire retenu devra présenter les montages juridiques possibles et les modalités de constitution d'une foncière, notamment les formes pertinentes de la société permettant d'associer dans un premier temps l'EPF et la Banque des territoires ; puis l'élargissement à d'autres partenaires potentiels dont les collectivités locales, établissements publics et acteurs privés.

Il devra détailler les avantages et inconvénients de chaque solution et préconiser la forme juridique optimale au regard notamment des enjeux suivants :

- Fluidité et équilibre de la gouvernance ;
- Capacité d'adaptation et d'évolution de la structure dans le temps du schéma de structuration juridique (véhicules dédiés à des projets ou des thématiques, holding et filiales ...) ;
- Facilité de fonctionnement, et plus particulièrement :
 - Identifier les freins juridiques à la cession directe de foncier de la part des membres de la foncière et les solutions possibles,
 - Examiner le lien avec l'activité première de l'EPF sur la constitution de réserves foncières par préemption et expropriation en vue de doter la foncière à créer.
- Coûts de structure et fiscalité avec une analyse comparative des différents modèle de montage envisagés (impact TVA, Is etc....)

2.3.2 Fonctionnement et gouvernance

Le Prestataire retenu devra formuler des préconisations de structuration économique, juridique et organisationnelle de la foncière permettant de répondre efficacement aux besoins et enjeux identifiés :

- Recensement des besoins opérationnels et des principaux métiers, notamment en termes de compétences.
- Dimensionnement des moyens humains et techniques nécessaires.
- Définition des modalités de fonctionnement opérationnel en cohérence avec le montage juridique pressenti (recrutement et portage de personnel, mise à disposition, schéma managérial, convention de prestations avec des tiers et notamment les associés pressentis). Ce point vise également les principes de gouvernance de la foncière, tant dans son fonctionnement quotidien que dans l'organisation des instances amenées à se prononcer sur les grandes orientations stratégiques du véhicule. Des solutions sans personnel propre avec des conventions de mise à disposition seront privilégiées dans le ou les véhicules.

2.3.3 Analyse des financement possibles

Le Prestataire retenu devra cibler les dispositifs actuels de financement et subvention possibles pour une société privée ET/OU un établissement public, tant en destination finale qu'en valorisation durant le portage, ainsi que les typologies de dettes disponibles sur le marché et potentiellement adaptées au portage foncier de long terme.

2.3.4 Modèle financier / BP prévisionnel

A partir de l'identification du portefeuille d'actifs à constituer et de leur modélisation économique issu de la phase 2, le prestataire devra élaborer un plan d'investissement global pour la foncière. Pour ce faire, il devra :

- Proposer un phasage et un rythme des acquisitions, de la gestion et de la revente (ou octroi d'un bail longue durée), en intégrant le positionnement dans la chaîne de valeur et articulation entre phase d'ingénierie, réalisation des projets et retour sur investissements.
- Évaluer le modèle économique du portefeuille constitué : coûts d'acquisition, travaux, gestion, revenus locatifs ou autres recettes, taux de rendement.
- Réaliser des états financiers prospectifs à horizon 15, 20, 30 et 50 ans, notamment un compte d'exploitation et de trésorerie prévisionnel 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).
- Préconiser un plan de financement initial (éventuelles aides publiques, fonds propres, quasi-fonds propres et endettement afin de maximiser l'effet levier)
- Présenter une structure de répartition des fonds propres (table de capitalisation) au regard des enjeux et contraintes des associés pressentis

L'objectif de l'établissement du business plan est de trouver le meilleur équilibre possible permettant d'avoir un temps de détention moyen du patrimoine global (par péréquation entre les différents sites tout en veillant à des prix du foncier raisonnables) qui soit le plus élevé possible tout en assurant le niveau de rentabilité demandé par les actionnaires de la foncière.

Livrable phase 6

Le prestataire devra établir un rapport complet établissant les préconisations de la forme juridique, sur le fonctionnement et la gouvernance, sur les analyses des financements possibles et sur le modèle financier.

En clôture de l'étude, au regard des retours formulés et des orientations retenues, un plan d'affaires et modèle économique retenu, le prestataire devra réaliser une synthèse sous la forme d'un dossier investisseur qui pourrait reprendre les éléments suivants (liste non exhaustive)

- Le plan d'affaires identifié sur le périmètre initial validé ;
- Une thèse d'investissement et méthodologie (critères d'acquisition d'actifs foncier et/ou immobilier) au-delà du périmètre initial d'intervention
- La capitalisation et le plan de financement ;
- Principes de gouvernance et de fonctionnement en perspective de la rédaction d'un pacte d'associés et des statuts du ou des véhicules.

Calendrier : 2 mois avec une restitution intermédiaire 1 mois après le démarrage de l'étape.

Soit une durée totale de la tranche 3 de deux (2) mois.

III/ PILOTAGE, REUNIONS ET DELAIS

3.1- CALENDRIER DE LA MISSION

La durée de la mission est estimée à **entre 12 et 15 mois**.

A l'issue du délai d'exécution de chaque phase, le prestataire remettra le livrable mentionné.

L'EPF et la BDT auront 15 jours à l'issue de la transmission pour valider ou émettre des remarques complémentaires sur le livrable.

A défaut de réponse dans les 15 jours à compter de la 1ère transmission, le rendu sera réputé validé, sauf demande expresse de la part de l'EPF et de la BDT de disposer d'un délai complémentaire justifié.

Le prestataire pourra proposer une optimisation du calendrier dans son offre.

3.2- LIVRABLES

Les livrables sont attendus sous format numérique, dans les formats de fichiers Word, Excel ou PowerPoint ou équivalents et sous format PDF. Si le bureau d'étude souhaite utiliser un autre format, il devra le proposer dans sa note méthodologique et la faire valider par le maître d'ouvrage avant le début de l'étude.

Le maître d'ouvrage et ses partenaires devront avoir reçu au moins six jours ouvrés avant la date de chaque réunion (COTECH, COPIL) les documents qui serviront d'appui au bureau d'études pour la présentation de son travail.

Pour les COPIL, ils devront être remis lors des réunions sous forme papier en autant d'exemplaires que de participants.

Chaque réunion du COTECH ou du COPIL sera organisée par le prestataire. Les relevés de conclusions seront établis par le prestataire et au maximum sous quinze jours ouvrés après chaque réunion.

3.3- SUIVI ET PILOTAGE

L'EPF d'Occitanie est maître d'ouvrage de l'étude. La Banque des Territoires est partenaire-financeur et accompagnera l'EPF d'Occitanie dans le suivi de l'étude.

Le rythme et le calendrier de réunion des instances décrites ci-dessous sont indicatifs, dans sa note méthodologique, le prestataire indiquera le nombre et le calendrier de réunions qui lui paraît adapté en fonction de la méthodologie qu'il compte employer.

3.3.1- Comité technique

Le comité technique aura la charge de :

- Suivre l'étude (suivi technique et opérationnel) ;
- Préparer certains éléments pour le bureau d'études ;
- Préparer les décisions à prendre par le COPIL à chaque phase de l'étude.

Il sera composé de

- 1 ou 2 membres de l'EPF Occitanie ;
- 1 ou 2 membres de la banque des territoires ;

Il se réunira en présence du prestataire (visioconférence possible) tous les 15 jours si nécessaire et au moins à la fin de chaque phase (cette proposition peut être amendée par le prestataire dans son offre).

3.3.2- Comité de pilotage

Le COPIL aura la charge de valider les résultats de l'étude aux grandes étapes clés. Il sera composé des représentants de l'EPF et de la Banque des Territoires.

Il se réunira aux étapes clés suivantes (mais cette proposition peut être amendée par le prestataire dans son offre) et de manière préférentielle en présentiel:

- Au lancement de l'étude : réunion de présentation au COPIL durant laquelle le prestataire rappellera les grands enjeux de l'étude, les objectifs de chaque tranche et les livrables attendus, il exposera la méthodologie employée et le calendrier prévisionnel ;
- A l'issue des phases 1 et 2 de la tranche ferme 1 Etude d'opportunité : pour valider le travail de sourçage et d'opportunité du prestataire et demander d'éventuels compléments ;
- A l'issue des phases 3 et 4 de la tranche ferme 1 Etude d'opportunité : valider la liste des sites pilotes retenus ;
- A l'issue de la phase 2 Etude de faisabilité : pour valider les hypothèses de modélisation et des BP ;
- A l'issue de la phase 3 tranche optionnelle Prototypage du véhicule foncier : pour examiner les différentes possibilités de création et de fonctionnement de la structure, examiner les préconisations du prestataire et lui demander des compléments afin d'arrêter ses choix ;

IV COMPETENCES ATTENDUES

Sont attendues du titulaire :

- Des expériences et des références en projets similaires
- Des expertises et savoir-faire suivants :
 1. Modélisation économique et financière, structuration juridique de foncières ;
 2. Montage de projet (y compris dissociation foncier et bâti) et de sociétés de projet ;
- Une parfaite maîtrise des règles d'urbanisme, de stratégies foncières, de marché foncier et immobilier, d'outils de valorisation des fonciers et des modalités de financement des projets