

commerce  
&  
ville  
territoire

# Repenser la périphérie commerciale



Atelier « montage opérationnel »  
Fiche de synthèse

Juin 2019





<b>A propos</b> .....	<b>4</b>
La deuxième étape de l'accompagnement national de l'appel à projets « Repenser la périphérie commerciale » : les 17 et 18 juin à Roanne et à Thiers .....	4
Des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage lancées par les collectivités lauréates.....	5
<b>Préambule</b> .....	<b>6</b>
Les périphéries commerciales, comme les centres-villes : la recherche d'un nouveau souffle .....	6
Les périphéries commerciales, des gisements fonciers stratégiques à valoriser dans un contexte de sobriété foncière.....	7
Les périphéries commerciales : l'émergence d'un urbanisme négocié et coproduit entre acteurs publics et privés.....	7
<b>Les 6 projets lauréats de l'appel à projets « Repenser la périphérie commerciale »</b> .....	<b>9</b>
Des projets de renouvellement urbain et commercial dans des secteurs à fort potentiel, avec une faible maîtrise foncière publique .....	9
Des contextes urbains uniques, des réponses et des solutions à adapter à chaque projet .....	11
<b>Identifier les logiques des acteurs du commerce et parler d'une seule voix pour négocier</b> .....	<b>14</b>
Créer les conditions de la négociation : définir un projet clair pour orienter et sécuriser les investissements publics et privés .....	14
Identifier le bon interlocuteur pour négocier .....	16
Ne pas croire que les « boîtes à chaussures » n'ont pas de valeur .....	17
Convaincre les acteurs du commerce de déverrouiller le foncier : des négociations parfois longues et infructueuses.....	18
<b>Créer de la valeur : une condition nécessaire pour engager le renouvellement des périphéries commerciales</b> .....	<b>20</b>
Créer de la charge foncière par la mixité programmatique, tout en respectant les équilibres urbains .....	20
La mixité programmatique, une opportunité pour les acteurs du commerce pour faire évoluer le commerce de masse.....	21

Définir une programmation d'ensemble, souple et évolutive au gré des opportunités .....	23
Révéler les qualités urbaines et paysagères des périphéries commerciales.....	24
Définir « l'échelle du projet pour engager le projet de renouvellement urbain de zone .....	26
Une montée en compétences des acteurs du commerce sur l'urbain .....	27
<b>Le montage opérationnel doit être adapté au projet et à la stratégie de la collectivité .....</b>	<b>28</b>

Dans le cadre du réseau Commerce, ville & territoire, piloté par le Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales, la démarche « Repenser la périphérie commerciale » consiste à accompagner, durant un an, 6 collectivités lauréates pour initier et créer les conditions de la mutation de périphéries commerciales, en accélérant la définition de leur projet de renouvellement urbain et commercial. Il s'agit aussi d'en tirer les enseignements et de les diffuser à l'échelle nationale.

Les 6 projets accompagnés ont été sélectionnés parmi 24 candidatures dans le cadre de l'appel à projets lancé fin 2017. Les collectivités locales qui les portent sont Aix Marseille Provence Métropole, Limoges Métropole, la ville de Montigny-lès-Cormeilles, la ville de Saint-Pierre, la Communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines, la Communauté de communes Thiers Dore et Montagne.

### La deuxième étape de l'accompagnement national de l'appel à projets « Repenser la périphérie commerciale » : les 17 et 18 juin à Roanne et à Thiers

Pour échanger sur les conditions de mutation de leur périphérie commerciale en quartier de ville mixte, les porteurs de projets lauréats de « Repenser la périphérie commerciale » ont été réunis avec des experts de l'aménagement commercial et du commerce et des représentants des services de l'Etat, les 17 et 18 juin à Roanne et à Thiers.

Cette groupe de travail faisait suite à celui organisé les 24 et 25 janvier à Toulouse : il a permis aux participants d'échanger sur **la programmation mixte et commerciale et l'articulation centre-périphérie** et **le montage opérationnel**, en s'appuyant sur les exemples de **l'opération Foch-Sully à Roanne** et d'un **site lauréat de l'appel à projets à Thiers**.



Visite de la maison du projet Foch Sully à Roanne le 17 juin 2019 et du site lauréat de l'appel à projets « Repenser la périphérie commerciale » à Thiers le 18 juin 2019.

**Des ateliers thématiques** ont permis de travailler avec les 6 porteurs de projets lauréats, les équipes d'animation locales et des experts de l'aménagement et du commerce sur **deux questions principales** :

- **Quel projet commun entre acteurs de l'aménagement et acteurs du commerce ?**
- **Quels outils mettre en place pour rendre possible le projet entre acteurs de l'aménagement et du commerce ?**

### **Des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage lancées par les collectivités lauréates**

En complément au soutien technique national et local apporté, l'Etat s'est engagé à verser aux 6 collectivités une subvention de 60 000€, destinée à cofinancer le recrutement d'une équipe d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

Les 6 collectivités ont retenu des groupements pluridisciplinaires, associant différentes compétences : architecture et urbanisme, paysage, programmation urbaine et commerciale, montage de projet, environnement, mobilité, etc. Les missions, dont la durée varie entre 5 et 16 mois, reflètent l'avancement des projets lauréats de « Repenser la périphérie commerciale ».

Certaines missions portent sur la dimension stratégique des projets. Elles consistent à produire des diagnostics transversaux servant de socle à la définition de stratégies d'évolution économique et commerciale et d'évolution urbaine et paysagère. Les livrables attendus sont par exemple des schémas de cohérence urbaine ou l'actualisation d'un plan guide d'aménagement.

D'autres s'insèrent plus en aval de la définition des projets de mutation d'une périphérie commerciale. La production de diagnostics multicritères vient compléter les études déjà faites, tant sur le commerce, le foncier ou la logistique : réinterroger la matière existante doit servir à préciser les projets. Pour ce type de mission, les collectivités attendent des équipes d'assistance à maîtrise d'ouvrage qu'elles proposent des scénarios de programmation et les montages opérationnels et juridiques associés, voire même une maquette de la future opération.

## Les périphéries commerciales, comme les centres-villes : la recherche d'un nouveau souffle

Les périphéries commerciales sont confrontées à de profondes mutations et à la nécessité de s'adapter aux nouvelles attentes et aux besoins des consommateurs.

Dans le contexte de recomposition du paysage commercial, les foncières commerciales, les distributeurs, les enseignes et les exploitants doivent s'adapter à la nouvelle donne, qui se traduit par une évolution du commerce de masse, par un retour à la proximité ou encore par un développement d'un commerce omnicanal qui mixe commerce physique et e-commerce.

La vacance commerciale concerne aujourd'hui tant le commerce de centre-ville que le commerce de périphérie : elle est passée de 7,2% en 2012 à 11,9% en 2018 dans les centres-villes, et de 4,6% en 2012 à 11% en 2017 dans les centres commerciaux (chiffres Procos).

Si la vacance commerciale en centre-ville est si préoccupante, c'est qu'elle est un des premiers marqueurs d'une crise urbaine plus profonde dans les villes moyennes, qui se traduit également par une vacance de l'habitat, par une paupérisation des habitants ou encore par la fermeture d'équipements.

Face à la concurrence commerciale sans cesse renforcée, qui s'accompagne de nouveaux investissements en périphérie, en particulier avec le développement des retail parks, certaines zones commerciales périphériques marquées par une perte d'attractivité s'essoufflent également. Cela se traduit par une baisse des chiffres d'affaires, voire la fermeture de certaines enseignes et l'apparition de friches commerciales, renforçant la dégradation progressive de ces secteurs.

Si la problématique de désertification des centres-villes et de la crise des villes moyennes est devenue une priorité nationale du gouvernement avec le plan national « Action Cœur de Ville » et ses 222 villes bénéficiaires, **la question de la revitalisation des périphéries devient également une préoccupation croissante pour les collectivités locales et un enjeu qui monte en puissance à l'échelle nationale**, tant pour l'Etat, les collectivités que les acteurs du commerce.

*« Je vois bien l'attachement qui réapparaît pour les centres-villes, [... et le] déclin de l'attrait pour les grandes surfaces [...]. Les friches commerciales de périphérie vont être un vrai sujet pour les villes ».*

*Jacqueline GOURAULT, Ministre de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales, Assises nationales du centre-ville, Pau, le 3 juillet 2019*

L'article 166 de la loi du 23 novembre 2018 portant sur l'évolution du logement, de l'aménagement et du numérique dite loi « ELAN » incite au recyclage des friches

commerciales, que ce soit en centre-ville ou en périphérie, imposant désormais que l'étude d'impact qui accompagne la demande d'autorisation d'exploitation commerciale (AEC) démontre qu'aucune friche existante en centre-ville ou en périphérie ne permet l'accueil du projet envisagé.

### Les périphéries commerciales, des gisements fonciers stratégiques à valoriser dans un contexte de sobriété foncière

Face à l'enjeu de sobriété foncière et dans un contexte où la notion de « zéro artificialisation nette » commence à s'imposer dans la législation pour lutter contre l'artificialisation des sols, les possibilités de nouvelles constructions dans des espaces agricoles et naturels devraient être freinés dans les années à venir.

Les collectivités locales dont les réserves foncières s'amenuisent doivent trouver de nouveaux secteurs de renouvellement urbain pour le développement de leurs territoires, en particulier dans les territoires à forte croissance démographique et économique, pour augmenter l'offre de logements, accueillir d'autres activités, en poursuivant le mouvement engagé de renouvellement de la ville sur elle-même.

Les périphéries commerciales, conçues à partir des années 1970 en dehors des villes et aujourd'hui rattrapées par l'urbanisation, constituent dès lors des gisements fonciers importants et stratégiques. Si le nouveau modèle de ville mixte et compacte s'est d'abord concrétisé dans les centres-villes, **les périphéries commerciales sont des secteurs stratégiques pour le développement urbain de demain.**

*« Réinventer la place du commerce dans l'aménagement urbain suppose de réintégrer les fonctions commerciales dans le renouvellement et la construction de la ville de demain. Il s'agit de proposer un urbanisme qui remette de la multifonctionnalité dans les zones commerciales, qui repense l'accessibilité au centre-ville et qui évite le morcellement des terres agricoles et naturelles ».*

*Laëtitia MANTZIARAS-CONREAUX, Cheffe du bureau de la planification urbaine et rurale et du cadre de vie, Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales, L'essentiel des échanges du 29 septembre, réseau Commerce, ville & territoire*

### Les périphéries commerciales : l'émergence d'un urbanisme négocié et coproduit entre acteurs publics et privés

Après des décennies où l'aménagement des zones commerciales a été entièrement confié aux acteurs du commerce dans une logique de zoning ou s'est



développé au gré des opportunités foncières sans vision ou plan d'ensemble le long des infrastructures routières, on assiste à **l'émergence d'un urbanisme négocié et coproduit entre acteurs publics et privés pour redonner de l'urbanité et mieux intégrer les périphéries commerciales à la ville.**

La transformation des zones commerciales périphériques ne peut que faire l'objet d'un urbanisme négocié et coproduit par les acteurs publics et privés de l'aménagement et du commerce, tant du fait des ressources financières limitées des collectivités locales que de leur faible maîtrise foncière dans ces secteurs. Si le partenariat entre acteurs publics et privés est une condition sine qua non d'élaboration et de réalisation de ces projets, la volonté publique forte et la définition d'une vision et d'un projet d'ensemble sont des conditions préalables et des signaux pour mobiliser, orienter et sécuriser les investissements des acteurs privés.



Les 6 collectivités lauréates de « Repenser la périphérie commerciale » portent toutes des projets de renouvellement urbain et commercial dans des secteurs à fort potentiels, dans des contextes territoriaux et politiques très différents, mais avec des questionnements partagés.

Pour engager la mutation des périphéries commerciales, une des premières questions posées par les 6 lauréats est celle du processus et du montage de projet : « **comment faire ?** », « **par où commencer ?** », « **comment basculer dans le pré-opérationnel une fois qu'on a défini des grands principes d'aménagement ?** ». L'autre principale question est celle des acteurs : « **comment négocier entre acteurs de l'aménagement et du commerce ?** ».

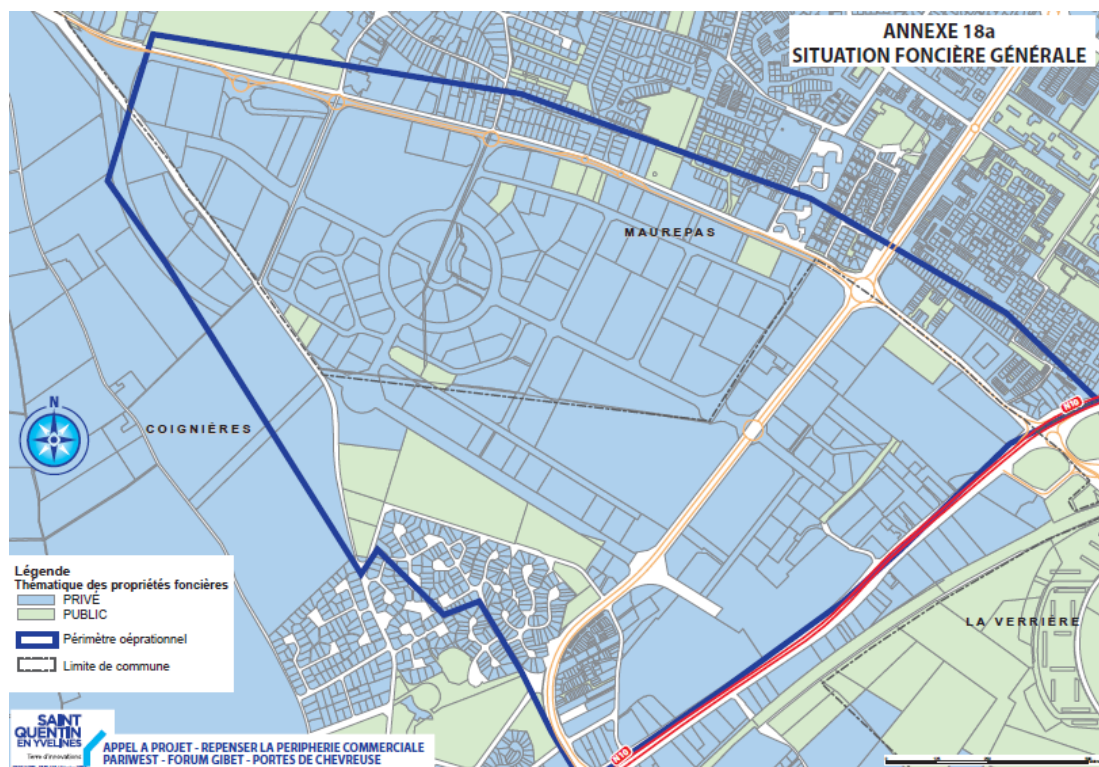
## Des projets de renouvellement urbain et commercial dans des secteurs à fort potentiel, avec une faible maîtrise foncière publique

Conformément au cahier des charges de « Repenser la périphérie commerciale », les projets retenus présentent les caractéristiques suivantes :

- ▲ **Des secteurs à fort potentiel de développement urbain ou à forts enjeux**, dans des zones commerciales périphériques déjà rattrapées par le développement urbain ou dans des zones à enjeux pour le développement urbain futur du territoire pour répondre à l'objectif de réduction de l'artificialisation des sols ;
- ▲ **Une volonté de renouveler et de transformer ces zones commerciales à travers un projet urbain mixte et multifonctionnel** : par une diversification des fonctions et le développement d'une mixité fonctionnelle, par la réduction de la place de la voiture dans l'espace public et le renforcement des liens urbains, ou encore par la valorisation de la trame verte et bleue et du grand paysage ;
- ▲ **Une faible maîtrise foncière de la puissance publique et un fort morcellement du foncier**, avec une multitude de propriétaires et d'acteurs privés, rendant complexe la mutation de ces secteurs.



Le site de la zone commerciale grand Large Zi1 à Saint-Pierre (La Réunion), : secteur rattrapé par l'urbanisation et aujourd'hui à enjeux pour le développement urbain.



Une faible maîtrise foncière publique dans la zone commerciale Pariwest-Forum Gibet-Portes de Chevreuse, Communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines.

## Des contextes urbains uniques, des réponses et des solutions à adapter à chaque projet

Les 6 projets de l'appel à projets « Repenser la périphérie commerciale » sont marqués par des contextes différents qui nécessitent d'adapter les solutions pour chacun des projets :

- ▲ Les projets s'inscrivent dans **des contextes territoriaux très différents**, au sein de territoires métropolitains (Aix Marseille Provence Métropole, Communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines, ville de Montigny-lès-Cormeilles), de villes moyennes (Limoges Métropole, Communautés de communes Thiers Dore et Montagne) et d'un territoire ultra-marin (ville de Saint-Pierre, La Réunion), avec des enjeux de développements démographiques et économiques ;
- ▲ **Les périmètres d'étude ou les secteurs de projet** pour repenser la périphérie commerciale sont également à **géométrie variable** : certaines zones commerciales sont situées en entrée de ville (Limoges Métropole, Communauté de communes Thiers Dore et Montagne, Communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines, ville de Saint-Pierre) ; d'autres constituent des linéaires commerciaux plus ou moins étendus (RD 14 à Montigny-lès-Cormeilles, RD113 dans la métropole Aix Marseille Provence, Communauté de communes Thiers Dore et Montagne). Ces zones se sont d'ailleurs souvent développées sur plusieurs communes. Certaines sont attractives, c'est le cas de celle de Montigny-lès-Cormeilles qui constitue une partie de la zone commerciale de la « Patte d'Oie d'Herblay », 1<sup>ère</sup> zone commerciale en Ile-de-France. A l'inverse, celle de Limoges souffre d'un déficit d'attractivité, avec le départ de plusieurs commerces.



*La ville basse de Thiers, linéaire commercial à restructurer : secteur stratégique, en continuité avec la ville haute historique.*

- ▲ **Les stratégies en matière d'urbanisme commercial varient d'un territoire à l'autre** : certaines collectivités ont défini une stratégie en matière d'urbanisme commercial à une échelle élargie, à travers le SCoT qui constitue l'outil stratégique à l'échelle intercommunale.

C'est le cas à Thiers par exemple, où la complémentarité entre le centre-ville et la périphérie a été affirmé dans le SCoT à l'échelle du PNR Livradois-Forez, orientant le développement commercial soit dans le centre-ville (ville haute), soit dans la zone périphérique de Thiers (ville basse), et limitant le développement dans les autres secteurs.

A Saint-Pierre (La Réunion), la collectivité a fermé la porte au développement d'une nouvelle surface commerciale dans le cadre de la ZAC Pierrefonds, alors qu'une foncière commerciale est propriétaire de foncier.

A Montigny-lès-Cormeilles, le site de la RD14 s'insère plus largement dans le barreau commercial de la « Patte d'Oie d'Herblay » qui rassemble environ 250 000 m<sup>2</sup> de surfaces commerciales, soit plus de 350 enseignes sur près de 5 km, sur trois communes de la communauté d'agglomération du Val Paris. Dans ce cas, la requalification de la RD14 s'inscrit dans un jeu d'échelles et d'acteurs complexe au sein de la première zone commerciale du Val d'Oise, de l'agglomération, voire à l'échelle plus large de l'Île-de-France.

- ▲ **Les projets sont marqués par des niveaux d'avancement différents** : certaines collectivités ont besoin de définir une stratégie pour leur projet à travers la réalisation d'un schéma directeur ou d'un plan guide proposant des orientations urbaines et programmatiques (Limoges Métropole, Aix Marseille Provence Métropole, Communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines) et proposer des solutions pré-opérationnelles ; d'autres souhaitent affiner un plan guide (Communauté de communes Thiers Dore et Montagne) ou le mettre en œuvre (Montigny-lès-Cormeilles).
- ▲ **La gouvernance et le portage politique sont également variables d'une collectivité à l'autre et dans le temps**. Certaines collectivités ont en particulier été remodelées suite à la réforme territoriale ; c'est le cas de la Communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines avec le passage de sept à douze communes au 1er janvier 2016 avec de nouveaux élus depuis le 19 octobre 2017. Aix Marseille Provence Métropole s'inscrit dans la perspective d'une fusion métropole-département. Les élections



municipales de 2020 constituent également un facteur d'incertitude pour le portage politique de certains projets.

**Pour initier ces projets de requalification de périphéries commerciales tous très différents, il y a des « incontournables » dans le processus d'élaboration des projets, mais pas de solution duplicable ou de copié-collé possible. Chaque lauréat devra imaginer sa solution et l'adapter au contexte de son secteur de projet.**

Pour initier un projet de requalification de périphérie commerciale, les collectivités locales porteuses de projet doivent avant tout créer les conditions de la négociation, puis bien identifier les logiques des acteurs du commerce avec qui elles vont devoir négocier l'évolution du foncier dont elles n'ont pas la maîtrise, dans des secteurs qui sont souvent caractérisés par une grande complexité foncière.

## Créer les conditions de la négociation : définir un projet clair pour orienter et sécuriser les investissements publics et privés

### ▲ Parler d'une seule voix

**Parler d'une seule voix est une condition préalable pour une collectivité pour engager la négociation avec les acteurs du commerce.** La posture de maître d'ouvrage, à la fois sur le plan politique et technique, est un des fondamentaux de la conduite de projet pour négocier. La requalification des zones commerciales suppose au préalable une volonté politique forte, à travers la définition d'un projet clair par la collectivité.

*« Dans une agglomération où il n'y a pas de maîtrise de l'urbanisme commercial, les opérateurs du commerce peuvent jouer, la collectivité n'a pas de crédibilité. Si vous devez discuter avec une enseigne nationale, ils ne vous considéreront comme crédible que s'ils entendent la même chose. Il faut être armé pour entrer dans ce sujet, des élus qui décident et qui ont une ligne directrice jusqu'à l'aménageur qui met en œuvre ».*

*Eymeric DE MONTAUZON, EPPC, 2<sup>nd</sup> groupe de travail national de l'appel à projets « Repenser la périphérie commerciale », le 17 juin 2019 à Roanne*

### ▲ Définir un projet clair, affiché et porté politiquement, pour orienter et sécuriser les investissements publics et privés

**Avoir défini un projet clair** pour la requalification d'une zone commerciale, **articulé à un projet de territoire** qui définit une stratégie foncière pour le développement urbain à l'échelle du territoire, **permet d'orienter et de sécuriser les investissements, en particulier des acteurs privés** : cela participe également à créer les conditions de la négociation, dans un contexte de recul des investissements dans l'immobilier commercial et de plus grande prudence des acteurs du commerce.

**La déclinaison de cette stratégie dans des documents de planification à l'échelle intercommunale permet de l'afficher auprès de l'ensemble des acteurs.** Certains outils peuvent également permettre d'empêcher les mutations foncières et

immobilières, pendant le temps où la collectivité définit son projet : périmètre d'attente de projet, sursis à statuer (cf. fiche foncier du 1<sup>er</sup> groupe de travail de « Repenser la périphérie commerciale »).

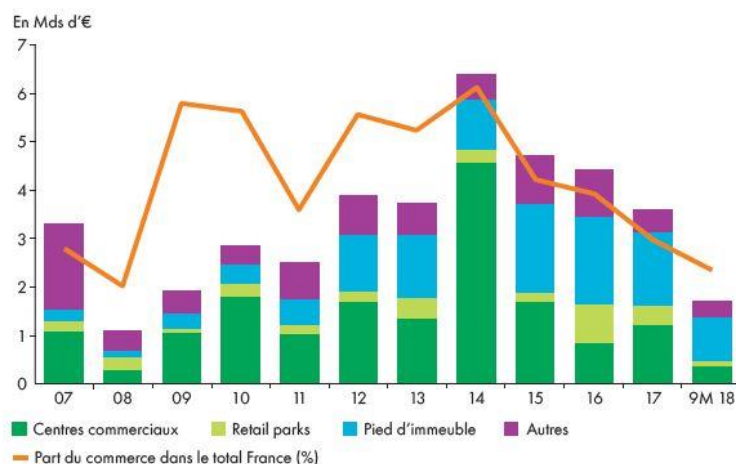
## ▲ Un contexte de recul des investissements dans l'immobilier commercial et de baisse structurelle des projets

Le marché de l'immobilier commercial a longtemps été considéré comme « séculaire car contracyclique voire acyclique »<sup>1</sup>, avec des taux de rendement relativement stables sur une longue période, ce qui a contribué à maintenir l'offre en surfaces commerciales quel que soit le niveau de la demande de consommation pendant de nombreuses années.

Mais depuis 2015, l'ensemble des volumes investis dans l'immobilier commercial est en recul, tant en absolu qu'en relatif, alors que les liquidités sont abondantes et que le marché de l'immobilier d'entreprise est en forte croissance.

Pour CBRE Research, ce phénomène s'expliquerait par la prudence des investisseurs : « le coup de frein sur le marché de l'investissement témoigne d'un certain nombre d'interrogations structurelles sur les dynamiques actuelles et futures du commerce », avec une « absence de discernement hors du prime (CBRE Research

### ■ Évolution des investissements en commerce



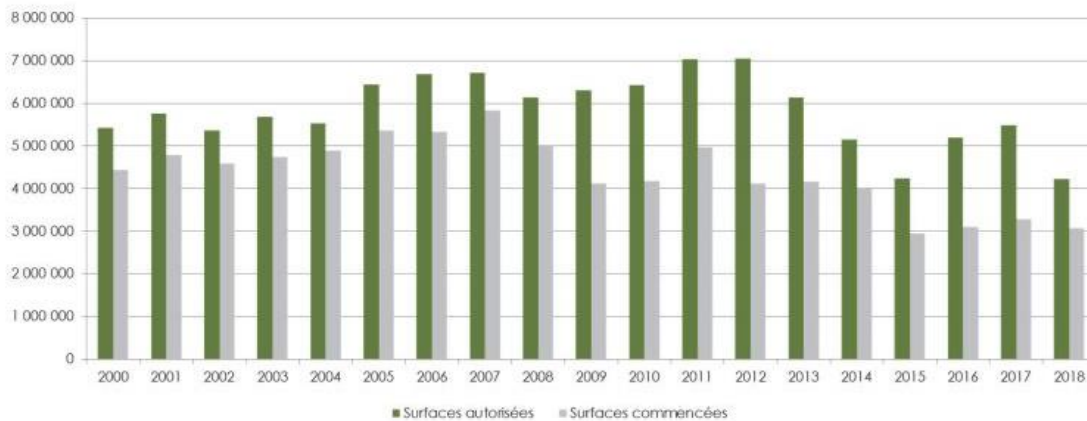
Source : CBRE Research, 3T 2018

France 2018).

Les volumes des surfaces commerciales autorisées à travers les demandes de permis de construire et des projets et le volume de surfaces commerciales, respectivement de 4,22 millions de m<sup>2</sup> et de 3,07 millions en 2018, restent élevées mais confirment également la baisse structurelle à l'œuvre depuis 2014 (PROCOS).

<sup>1</sup> Pascal Madry, « Le commerce est entré dans sa bulle », 2013





Source : Sitadel2 2018

Evolution annuelle des surfaces de plancher commercial autorisées et commencées (données en m<sup>2</sup>/source : permis de construire).

## Identifier le bon interlocuteur pour négocier

Une deuxième condition pour négocier est de **bien connaître ses interlocuteurs**, à travers un diagnostic foncier exhaustif. Il s'agit d'une part d'**identifier le bon interlocuteur pour négocier**, entre le propriétaire, l'investisseur ou encore l'exploitant. Il n'y a pas un acteur du commerce, mais une multitude d'acteurs du commerce.

### ▲ Des stratégies variables selon les acteurs du commerce et selon les actifs, voire pour un même actif

Leurs stratégies et leurs intérêts sont variables d'un actif à l'autre, voire pour un même actif, en fonction du statut des acteurs du commerce (propriétaire, locataire...), de leur nature (foncière commerciale, investisseur...) ou encore de leurs stratégies. La ville de Montigny-lès-Cormeilles témoigne ainsi qu'il y a bien « *une multitude d'interlocuteurs qui sont difficiles à identifier, car intégrés dans des SCI complexes* »<sup>2</sup>.

Pour Sandra Jover, directrice des projets urbains mixtes au sein d'Immo Mousquetaires, si certains propriétaires peuvent être uniquement dans une logique d'immobilier de rendement pour « *une vieille coque qui crache* »<sup>3</sup>, les foncières commerciales qui sont à la fois investisseurs et exploitants de leurs magasins se

<sup>2</sup> 2<sup>nd</sup> groupe de travail de « Repenser la périphérie commerciale »

<sup>3</sup> *ibid*

placent aussi dans une logique de plus long terme pour accompagner l'évolution de leurs actifs immobiliers.

Stéphane Bourdier, Directeur du Développement et de la Stratégie Territoriale Grand Ouest chez Carrefour Property, a également rappelé<sup>4</sup> qu'un directeur en charge de l'exploitation d'un magasin, davantage dans la quotidienneté, a une vision à plus court terme qu'une foncière commerciale qui peut accompagner la mutabilité de l'exploitation et dont les collectivités peuvent se rapprocher pour négocier.



Source : Exemple de morcellement pour la zone Cap Saran, Orléans Nord. EPPC.

## Ne pas croire que les « boîtes à chaussure » n'ont pas de valeur

### ▲ Anticiper les raisonnements financiers des acteurs du commerce

Il s'agit d'autre part d'anticiper leurs raisonnements financiers concernant la valeur financière de leur actif, en reconstituant la valeur des revenus locatifs (valeur des coques, taux de rendement), à travers un état des lieux de la zone.

Même si certaines zones commerciales périphériques connaissent un déficit d'attractivité et connaissent des dysfonctionnements, **il ne faut pas croire que les « boîtes à chaussure » n'ont pas de valeur.** Pour E. de Montauzon, Président d'EPPC, il convient de bien distinguer l'état perçu de l'immobilier de sa valeur réelle ou « valeur faciale » : autrement dit, « ça vaut des millions alors que c'est dans un état déplorable »<sup>5</sup>. Les valeurs élevées des actifs fonciers et immobiliers commerciaux constituent ainsi un frein majeur à la requalification de ces zones commerciales.

<sup>4</sup> 2<sup>nd</sup> groupe de travail de « Repenser la périphérie commerciale »

<sup>5</sup> *Ibid*

## ▲ Prendre en compte les mécanismes fiscaux dans le fonctionnement des marchés de l'immobilier commercial

De la même façon que les dispositifs de défiscalisation impactent le fonctionnement du marché de l'immobilier résidentiel, **la fiscalité est également à prendre en compte dans le fonctionnement des marchés de l'immobilier commercial** : même des locaux vacants peuvent avoir de la valeur du fait des mécanismes de défiscalisation du déficit foncier. Une SCI peut également bénéficier d'une réduction d'impôt sur la plus-value à la revente du bien.

## ▲ Des valeurs d'actifs trop théoriques

Conformément au règlement 1606/2002 du 19 juillet 2002, les sociétés cotées présentant des comptes consolidés ont mis en œuvre les normes IFRS (International Financial Reporting Standards) depuis le 1er janvier 2005 : elles figurent la valeur de leurs murs commerciaux, c'est-à-dire l'ensemble de leurs revenus nets attendus de leurs biens immobiliers à l'actif de leur de compte de bilan. Pour les sociétés foncières non cotées, il n'y a pas d'obligation de transparence concernant les immeubles de placement. Les actifs ne sont pas réévalués en permanence par des évaluateurs à l'instar des sociétés foncières cotées.

Pour CBRE, **les valeurs des actifs sont trop théoriques** : « *la valeur faciale des actifs, évaluée à partir de niveaux de loyers hérités d'un époque plus florissante, est de plus en plus en décalage avec les performances réelles du sous-jacent commercial. (...). En outre, vu la faiblesse du nombre de transactions, la notion de valeur de marché est très théorique* »<sup>6</sup>.

## Convaincre les acteurs du commerce de déverrouiller le foncier : des négociations parfois longues et infructueuses

Les collectivités locales peuvent relativiser les valeurs faciales des actifs immobiliers, de différentes manières, et convaincre les acteurs du commerce de la nécessité de faire évoluer leur positionnement pour libérer ou de faire évoluer le foncier, par la négociation, qui peut s'avérer toutefois longue et infructueuse.

- **Appréhender la dynamique globale de la zone commerciale**, grâce aux données fiscales concernant la taxe sur les surfaces commerciales<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Page 8, *Dépasser le retail bashing*, CBRE, 2018

<sup>7</sup> La TASCOT est versée aux communes, par les enseignes qui exploitent une surface de vente au détail de plus de 400 m<sup>2</sup> et réalisent un chiffre d'affaires hors taxe à partir de 460 000 €.

(TASCOM) de la DGFIP, est une première solution. « *Cela permet ainsi au porteur de projet de recomposer les historiques du chiffre d'affaires des principaux commerces d'une zone commerciale* » pour P. Madry de l'Institut pour la ville et le commerce.

- **Faire parler le consommateur** peut également contribuer à l'argumentaire auprès des acteurs du commerce : « *bien comprendre qui fréquente la zone et avec quelle fréquence d'achat, pour savoir comment lui-même challenge la distribution* » pour A. Ernst, directeur au sein d'AID Observatoire.
- **Mettre en récit le devenir de la zone commerciale**, à travers le projet ou la définition d'un plan de merchandising, permet de et à l'acteur du commerce de se projeter : « *où sera la locomotive ? où est son entrée ? quelles sont les moyennes surfaces qui vont rester ? quelles sont les zones qui vont être densifiées ? Une enseigne de fast-food peut par exemple être intéressée par une opportunité foncière à côté d'un cinéma. Il faut avoir une histoire à raconter à chacun des acteurs* » selon P. Madry, de l'Institut pour la ville et le commerce.
- La DUP peut également avoir un impact psychologique sur les opérateurs pour les amener à vendre, car « *ce qui fait peur à l'opérateur, c'est l'estimation par les domaines* »<sup>8</sup> (E. De Montauzon, EPPC).

La négociation est d'autant plus facilitée que la collectivité a défini un projet clair pour la requalification de la périphérie commerciale, et a identifié des sites potentiels pour la relocalisation ou le resserrement de certains commerces au sein du périmètre de projet ou à une échelle élargie au sein de l'agglomération conformément aux documents d'urbanisme, en intégrant leurs raisonnements financiers.

« *Quand on travaille sur des appareils commerciaux existants, une difficulté extrêmement importante est la rentabilité généralement assez forte des commerces : on n'exproprie pas un commerce (...). Dans le cadre de l'opération Ode à la mer, on discute avec les commerçants qui doivent déménager et on essaie de sécuriser le fait que lors de leur déménagement, le loyer de demain ne sera pas bien plus cher que le loyer d'aujourd'hui. (...) Il faut connaître et avoir conscience des différents paramètres économiques qui font bouger les commerçants et les propriétaires fonciers. Tant qu'on ne rentre pas dans ce cadre, les lignes ne bougent pas existant, car ça coûte beaucoup trop cher. Le monsieur qui a un actif qui lui rapporte 2 à 3 millions d'euros par an, il faut discuter avec lui, pour savoir s'il a un intérêt ou pas de changer de stratégie* ».

Cédric TEL-BOÏMA, Directeur de l'Aménagement, de la Construction et du Renouvellement Urbain, SERM, Rencontre du réseau Commerce, ville & territoire, 29 septembre 2017

<sup>8</sup> Les citations présentes sur cette page sont issues du 2<sup>nd</sup> groupe de travail de « Repenser la périphérie commerciale ».

**Une des conditions nécessaires à laquelle se heurte nombre d'opérations de renouvellement urbain, pour les zones commerciales comme pour les zones industrielles, est la création de valeur financière.**

Pour engager la mutation des périphéries commerciales, les porteurs de projet doivent donc **résoudre une équation économique à l'échelle du territoire de projet ou d'un premier secteur prioritaire, avec un total de recettes supérieur au total des dépenses dans le bilan de l'opération.** Cette équation doit être positive et permettre de créer de la valeur financière à partir de deux variables : **le programme de l'opération et le montage opérationnel.**

Pour parvenir à résoudre cette équation, unique pour chacun des projets, un travail itératif entre les différentes parties prenantes du projet est nécessaire, en travaillant plusieurs scénarios qui croisent la programmation à l'échelle du secteur de projet au regard des opportunités foncières et des perspectives de mutation.

## Créer de la charge foncière par la mixité programmatique, tout en respectant les équilibres urbains

La définition d'une stratégie pour le projet urbain, à travers le développement d'un programme mixte, la valorisation des qualités urbaines et paysagères du site, tout en respectant les équilibres urbains, est une condition préalable à la valorisation du secteur de projet et à la création de charge foncière.

### ▲ La mixité programmatique, une réponse à la recherche d'un nouveau modèle d'aménagement commercial et à la création de charge foncière

La mutation des périphéries commerciales ne peut plus s'opérer par la seule modernisation de l'offre commerciale. **L'intégration de nouvelles fonctions, de nouveaux usages, l'amélioration de la qualité urbaine et environnementale et des conditions de mobilité** constituent une des réponses à leur perte d'attractivité et à la recherche d'un nouveau modèle d'aménagement commercial, avec le passage d'une zone monofonctionnelle à un projet urbain mixte et multifonctionnel.

Cela répond également à la nécessité de **création de charge foncière supplémentaire, pour équilibrer le bilan du projet**, et à l'amélioration des liens avec la ville, tout en constituant un levier potentiel pour impulser la restructuration commerciale.

Pour les collectivités, les périphéries commerciales souvent rattrapées par l'urbanisation, constituent d'importants gisements fonciers pour le développement de certains territoires, que ce soit pour augmenter l'offre de logements ou accueillir d'autres activités, en refaisant la ville sur elle-même, mais aussi en valorisant les qualités urbaines et paysagères de ces espaces.

## ▲ Créer de la charge foncière, tout en respectant les grands équilibres urbains

Un des enjeux est d'**équilibrer la programmation pour ces opérations**, entre les différentes fonctionnalités (habitat, commerce, activité, espaces publics), **en respectant les grands équilibres urbains** : par exemple, entre la nécessité de créer de la charge foncière et de densifier sans sacrifier la qualité urbaine, ou encore entre la nécessité de créer de la charge foncière sans consommer de foncier agricole et naturel supplémentaire.

La ville de Montigny-lès-Cormeilles témoigne ainsi de la nécessité de respecter les équilibres et de la difficulté à résoudre cette équation : « *les boîtes à chaussures rapportent de l'argent. Les coûts de mutation commercial sont très importants, il faut créer beaucoup de surface de plancher, mais on ne peut non plus densifier la ville à outrance* »<sup>9</sup>.



Vue de la RD 14 traversant la commune de Montigny-lès-Cormeilles – Septembre 2018, © Montigny-lès-Cormeilles

Perspective de la RD 14 au niveau du futur cinéma – D'ici quelques années ? © Montigny-lès-Cormeilles, David Mangin, Agence SEURA.

## La mixité programmatique, une opportunité pour les acteurs du commerce pour faire évoluer le commerce de masse

### ▲ Passer d'un commerce de flux à un commerce de destination et de proximité

Pour les foncières commerciales, la mixité programmatique constitue également une solution pour faire évoluer le commerce de masse **en passant d'un**

<sup>9</sup> 2<sup>nd</sup> groupe de travail de « Repenser la périphérie commerciale »



**commerce de flux**, conçu autour du tout-automobile, à **un commerce de destination et de proximité**, conçu autour du client et de ses lieux de vie et de destination.

*« Nous croyons à l'existence et à la pérennité des lieux physiques. Nos sites ont en moyenne 38 ans et, demain ils seront très certainement différents de ce que l'on connaît aujourd'hui. Sur fond de digitalisation et de changements multiples en termes d'habitudes de consommation, de rapport à l'habitat, à la mobilité, etc., nous avons un important travail d'anticipation à conduire. Sinon, nous disparaissions. En ce sens, les friches commerciales me font penser aux friches industrielles d'une certaine époque ».*

*Marc RIGAUD, directeur général de Ceetrus, La Gazette des communes, 07 mars 2019*

*« L'étalement urbain fait que ces zones vont parfois devenir des quartiers de ville. Il faut anticiper ces évolutions pour qu'elles ne connaissent pas de difficultés, voire se transforment en friches. Il faut faire évoluer le modèle du 100 % commerce, faciliter la mixité pour en faire des lieux de vie et d'échanges – en y ajoutant du loisir, des services, de l'hôtellerie... – et revoir toutes les mobilités »*

*David TARSOT, président d'Etixia, La Gazette des communes, 07 mars 2019*

#### ▲ **Améliorer l'accessibilité des zones commerciales, un enjeu pour les acteurs du commerce comme pour les opérateurs de transport**

**Les conditions d'accès aux zones commerciales, et notamment de desserte par les transports collectifs, deviennent ainsi des enjeux pour les acteurs du commerce comme pour les opérateurs de transport.** Si la voiture est au cœur du modèle de l'hypermarché, les comportements de mobilités évoluent et se diversifient.

*« Trois quarts des clients des centres commerciaux ressortent sans caddie. Alors que la pensée traditionnelle était que la desserte des centres commerciaux par les transports en commun n'était pas stratégique, parce que les gens ressortent très chargés, on a montré que ce n'était pas le cas. On a alors commencé à être partie prenante de l'intégration des transports en commun dans les centres commerciaux. (...) Malgré les conditions parfois peu favorables d'insertion des transports en commun sur les grands équipements commerciaux périphériques, les arrêts sont très fréquentés : près de 20 % des ménages ne sont pas motorisés en France, et jusqu'à 30 % à 40 % dans les agglomérations, y compris dans des villes de province. »*

*Armel GUENNEUGUES, Responsable offre, Keolis Rennes  
L'Essentiel des échanges, rencontres du réseau Commerce, ville & territoires du 29 septembre 2017*

## Définir une programmation d'ensemble, souple et évolutive au gré des opportunités

La programmation, en lien avec la nouvelle armature urbaine et paysagère, doit être définie à l'échelle du périmètre de projet, et s'articuler avec le projet de territoire à une échelle plus large. Elle ne doit toutefois pas encore être figée à la parcelle : elle doit rester souple et évolutive pour s'adapter aux opportunités foncières ou encore aux porteurs de projet potentiels. Le programme d'aménagements, de constructions et d'équipements publics ne pourra être stabilisé, avec les opérateurs potentiels, qu'après plusieurs itérations et combinaisons entre :

- La définition du ou des périmètre(s) d'opérations(s) pertinent(s) ;
- L'analyse des montages urbains/fiscaux/fonciers/temporels, publics/privés, tenant compte des futurs usages ;
- La recherche d'équilibre dans les bilans d'opération.

Le projet Foch-Sully à Roanne a pour objectif de revitaliser le centre-ville de Roanne, par la réalisation d'un projet mixte avec 11 500 m<sup>2</sup> de commerces, 13 000 m<sup>2</sup> de logements (1 résidence personnes âgées 80 logements en accession), 3000 m<sup>2</sup> d'hôtellerie, 480 places de stationnement en sous-sol et 3 nouveaux espaces publics. La définition de la programmation a fait l'objet d'échanges entre acteurs publics et privés et a évolué lors avec la consultation lancée par la Ville de Roanne.

*« Pour les élus de la Ville de Roanne, l'objectif était avant tout un projet commercial, avec quelques résidences. Lorsque la SERL a été interrogée et que nous nous sommes intéressés à la consultation qui était lancée, nous avons donné une réponse valorisant avant tout le projet urbain : le projet proposé aujourd'hui est un projet mixte, intégrant commerce, habitat, résidence sénior, hôtellerie. C'est un projet qui vient se greffer intramuros sur une friche industrielle. La municipalité avait au départ une ambition bien supérieure en termes de volume : nous sommes passés de 15 000 à 10 000 m<sup>2</sup> de surface de plancher, ce qui nous semble correspondre au besoin du territoire, et est conforme à la rentabilité attendue par un investisseur pour que ses commerces puissent perdurer. Sur l'habitat, c'était un peu la même chose, la municipalité ambitionnait uniquement de l'habitat, nous avons cherché à limiter les risques là aussi en proposant une programmation multiple. »*

*Yves MOLINA, Directeur général adjoint, SERL, Rencontre du réseau Commerce, ville & territoire, 29 septembre 2017*

C'était également le cas pour l'opération Zone commerciale Nord (ZCN) à Strasbourg qui avait défini des grands principes d'aménagement de la zone commerciale, avant de choisir le montage opérationnel et de retenir un opérateur, qui



ont ensuite permis d'affiner les principes d'aménagement et la programmation. La création d'un agroparc, l'extension du secteur habitat ou encore le déplacement de l'extension commerciale nouvelle de la ZCN vers le sud, qui n'étaient pas intégrés dans le dossier de création de ZAC de la ZCN approuvé par l'Eurométropole de Strasbourg en décembre 2013 ont par suite été proposés par le concessionnaire et validés par le comité de pilotage en décembre 2014.

**Dans les secteurs où le marché est détendu et où il n'y a pas de pression foncière, les coûts de démolition et de dépollution ne permettent pas un bilan équilibré, nécessitant d'autant plus de définir une stratégie foncière et un projet de territoire qui oriente et sécurise les investissements des acteurs privés.**

## Révéler les qualités urbaines et paysagères des périphéries commerciales

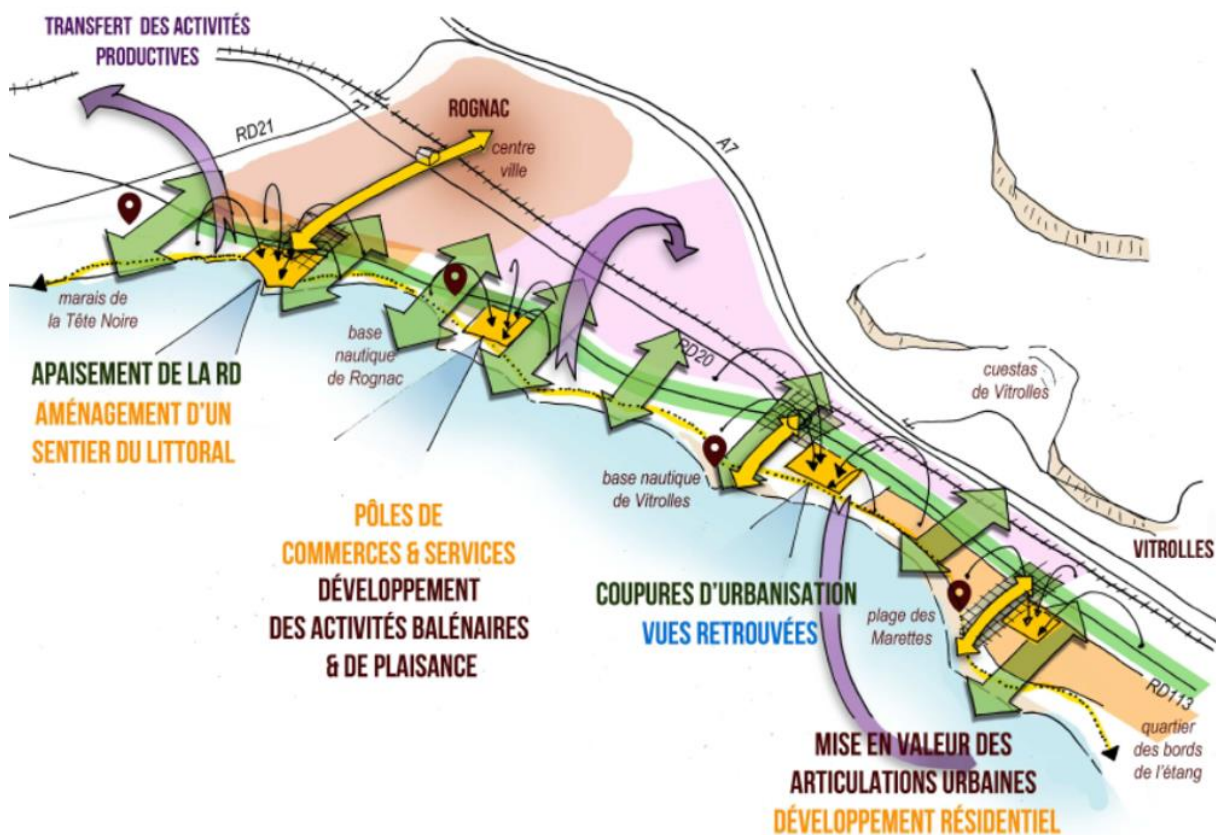
Les projets de renouvellement des périphéries commerciales constituent également une occasion de révéler les potentiels urbains et paysagers de ces secteurs, souvent impensés et masqués par les aménagements des zones commerciales.

Réhabiliter les qualités urbaines et paysagères dans ces projets participent également des projets et du processus de création de valeur et de changement d'image, en offrant une qualité et un cadre de vie, propice au développement d'une programmation mixte.



*Esquisse, David Mangin, Agence SEURA*

Le projet de requalification de la RD113 à Aix-Marseille-Provence Métropole a pour objectif de requalifier en boulevard urbain le linéaire de la RD113 entre Rognac et Vitrolles et de valoriser la qualité paysagère naturelle du site et notamment des rives de l'étang de Berre, et de mailler le site pour reconnecter les deux communes aux rives de l'étang, tant par de nouveaux accès que des percées visuelles. La préservation et la restauration de la qualité écologique des rives de l'étang constituent un objectif fort du SCoT métropolitain en cours d'élaboration. Dès lors, en matière de programmation, un des enjeux est de relocaliser et de rassembler les commerces aujourd'hui diffus, pour permettre le développement de l'habitat et des activités touristiques, en lien avec le littoral de l'étang de Berre.



Source : Aix Marseille Provence Métropole

Le projet de requalification de la zone commerciale Grand Large Zi1 porté par la Ville de Saint-Pierre vise également mettre en valeur le paysage et le littoral d'un secteur urbain en bord de mer.

A Thiers, le projet de restructuration de l'entrée de la ville basse vise également à remettre en valeur les rives de la rivière Durolle.

## Définir « l'échelle du projet » pour engager le projet de renouvellement urbain de la zone

L'analyse foncière et la négociation avec les propriétaires doivent permettre d'identifier un secteur d'intervention prioritaire pour engager le projet de renouvellement urbain. A partir du secteur d'étude, il s'agit de définir un secteur opérationnel de projet, qui pourra faire l'objet de phasages.

C'est tout l'enjeu des projets des 6 lauréats, de passer d'un secteur d'étude à un secteur opérationnel, notamment avec l'appui des missions d'AMO.

Le projet Ode à la mer à Montpellier est un projet de requalification urbaine, environnementale et commerciale qui a pour objectif de moderniser et de redynamiser l'entrée de ville de 250 hectares, pôle commercial vieillissant de 200 000 m<sup>2</sup> qui connaît une érosion de son chiffre d'affaire depuis 10 ans. L'objectif est sur une durée de 30 ans de renouveler 200 000 m<sup>2</sup> de commerces existants (à +/-10%), de bâtir 8 000 logements, 75 000 m<sup>2</sup> de bureau et 45 000 m<sup>2</sup> d'équipements, et de restaurer 20 hectares de terres inondables par la réparation hydraulique et la renaturation du site. Un premier secteur de projet « Ode Acte 1 » a été identifié comme un îlot mixte déclencheur du projet, qui permet de transférer les surfaces commerciales situées en zone inondable et d'enclencher le processus de mutation et de renouvellement urbain des zones commerciales anciennes.

*« L'un des leviers du projet Ode à la mer, c'est l'inondabilité. Il y a trois ou quatre zones commerciales de type "boîte à chaussure", de deuxième couronne de la métropole qui ont les pieds dans l'eau pour la moitié d'entre eux. Donc, l'idée, c'était de sortir de ces espaces inondables ces commerces – des moyennes surfaces de meuble, d'habits..., qui étaient en perte d'attractivité, et de les regrouper dans un pôle commercial neuf porté par le groupe Frey, qui accueillera environ 60 000 m<sup>2</sup> de commerce, dont 70% de transferts de commerces existants.*

*En déménageant, ces commerces sortent de la zone inondable, investissent un appareil commercial plus polarisateur de flux, devant le tramway - renforçant ainsi l'amortissement d'une infrastructure déjà existante, et libèrent une vingtaine d'hectares de foncier sur lequel on recrée de la ville dense autour de l'axe de transport, avec un programme de logements, et un parc naturel (inondable). »*

*Cédric TEL-BOÏMA,  
Directeur de l'Aménagement, de la Construction et du Renouvellement Urbain, SERM  
L'Essentiel des échanges, rencontres du réseau Commerce, ville & territoires du 29 septembre 2017*



## Une montée en compétences des acteurs du commerce sur l'urbain

Si Altarea-Cogedim et Bouygues Immobilier sont les principaux acteurs de grands projets mixtes qui associent habitat, commerce et bureaux d'après PROCOS, les foncières commerciales se restructurent avec la création de nouvelles filiales dédiées aux projets urbains mixtes : c'est le cas de la filiale Citizens du groupe Frey qui a pour objectif d'« *entrer au cœur des métropoles* »<sup>10</sup> en ciblant les 15 premières grandes métropoles françaises et en particulier l'Île-de-France. Elle est lauréate de l'appel à projets international pour la réhabilitation du Palais du Commerce à Rennes avec 18 000 m<sup>2</sup> dont 5 000 m<sup>2</sup> de commerces, ou encore de l'appel à projet « Réinventer Bruneseau » pour la réalisation d'un quartier de près de 100 000 m<sup>2</sup> dont 20 000 m<sup>2</sup> de commerces et d'activités.

La transformation de la foncière commerciale Immochan devenue Ceetrus en 2018, foncière globale atteste également de cette transformation. Si le développement en pleine propriété reste majoritaire, la foncière est ouverte à des partenariats avec des investisseurs publics ou privés. Sa stratégie de gestion dynamique des actifs l'a conduite à céder plus de 2 milliards d'euros d'actifs depuis 2013 et aujourd'hui Ceetrus se concentre sur la valorisation de ses actifs en densifiant ses sites : commerce, mais aussi bureaux et résidentiel.

Altarea Cogedim a de son côté annoncé en fin d'année dernière la création d'une foncière commerciale solidaire (Soco), qui se positionne notamment sur la transformation des rez-de-chaussée commerciaux.

Les investisseurs s'adaptent également à cette nouvelle donne. BNP Paribas Real Estate a ainsi créé une direction des grands projets mixtes depuis la rentrée 2018.

<sup>10</sup> « Pourquoi Frey s'intéresse aux cœurs de métropoles avec Citizens », *LSA Commerce & Consommation*, 14/03/19

Les projets de requalification des périphéries commerciales sont des projets de longue haleine qui s'inscrivent dans le temps long.

**Le choix du montage et des outils opérationnels doit s'effectuer au cas par cas, en fonction du projet et au regard d'une analyse fine de son contexte. Ce choix doit relever d'une véritable stratégie de la collectivité, à adapter en fonction du projet qu'elle porte.**

**Cette stratégie sur mesure est à définir principalement à l'aune de la dureté foncière et de l'intérêt à agir des parties prenantes**, d'où l'importance de comprendre et d'analyser les grands équilibres économiques en jeu pour chaque projet (acteurs du commerce en présence, état des voiries et des réseaux, potentiel constructif, charge foncière...).

Les collectivités disposent en effet d'une palette de montages et d'outils pour accompagner la coproduction de la ville :

- Des outils réglementaires (OAP dans le PLU, emplacements réservés, préemption)
- Des outils d'aménagement (ZAC, permis d'aménager)
- Des sociétés de projet dédiées et à capital plus ou moins privé (SAS, SPL, SEMOP...)
- Des outils de financements des équipements publics (PUP, taxe d'aménagement et taxe d'aménagement majorée).

Le projet urbain Foch-Sully à Roanne est réalisé dans le cadre d'une Zone d'aménagement concertée (ZAC) à l'initiative de la Ville de Roanne. La réalisation de la ZAC est concédée à un aménageur, à travers un contrat de concession entre la Ville de Roanne et l'aménageur : la SEMOP Foch-Sully, composée de Serl@immo, Noaho et Sogeprom (34%), la Ville de Roanne (34%) et la Caisse des dépôts et consignations (32%).

Ces différents types d'outils peuvent être mobilisés et croisés, à l'instar des pratiques de la Métropole de Lyon en matière d'urbanisme et d'aménagement : de nombreux projets urbains font aujourd'hui l'objet d'un projet urbain partenarial (PUP). Le PLU n'est modifié qu'à l'issue de la négociation des clauses du PUP avec les acteurs privés. Le PLU intègre alors le plan masse de l'opération et des prescriptions urbaines, architecturales ou encore paysagères via une orientation d'aménagement et de programmation (OAP).

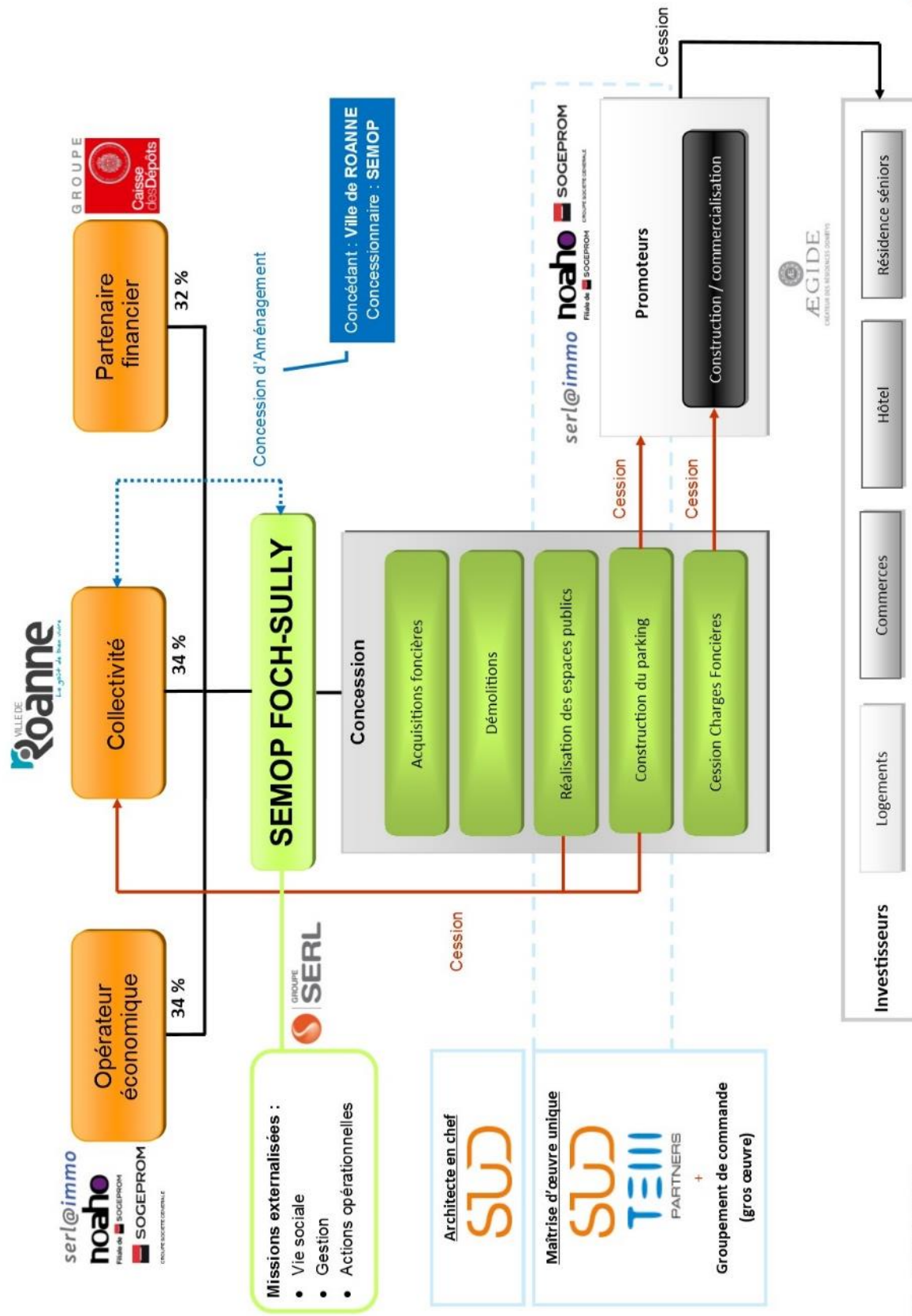
Une stratégie foncière interventionniste sur les fonciers stratégiques, en constituant des réserves foncières par opportunité et par un travail récurrent de préemption, peut également permettre à la collectivité d'accompagner la mutation, par exemple via une cession des fonciers maîtrisés avec un cahier des charges et des clauses de prix.



**Avec l'implication de plus en plus forte d'opérateurs privés dès la phase amont des opérations d'aménagement, les modes de faire évoluent, en allant au-delà de la seule optimisation des montages opérationnels classiques, pour casser les codes habituels et innover dans la coproduction publique-privée.**

*« La question du partage du risque a été un élément primordial dans le projet Foch-Sully pour l'engagement d'acteurs comme la SERL, et NOHAO [promoteur immobilier] en particulier pour qui c'était une première d'intégrer le capital d'une société d'aménagement. Quand on a répondu au cahier des charges élaboré par la Ville de Roanne pour trouver un opérateur privé, on tenait à ce que le risque soit largement partagé, avec un investissement en fonds propre de la Ville (34%) et de la CDC (32%), aux côtés de l'opérateur (34%). Dans le contexte du marché de Roanne, le fait que tout le monde porte le projet et est engagé dans cette opération et partage le risque est un signe. Le premier risque dans une opération qui est le risque de l'acquisition foncière a été pris par la Ville en amont qui a acquis le foncier. Le risque aménageur – la préparation des sols, montant des travaux d'aménagement, le programme d'aménagement et d'équipement publics – est pris par la SEMOP. Le risque de la commercialisation a lui aussi été en partie maîtrisé, en trouvant les investisseurs finaux dans la réponse à l'appel d'offre : dès le départ, la SEMOP sait à qui elle va vendre les terrains, en engageant la maîtrise d'œuvre de concession du projet dans la réponse, à savoir le futur gestionnaire de la résidence senior, le futur investisseur de commerce. Donc on s'est mis d'accord dans le cadre de la réponse à la consultation de la SEMOP sur le prix auquel la SEMOP va vendre la charge foncière au promoteur. Ce qui est important c'est la réunification de tous les acteurs très en amont du projet. »*

*Nicolas BAUME, directeur général de la SEMOP Foch-Sully, 2<sup>nd</sup> groupe de travail national « Repenser la périphérie commerciale, 17 juin 2019*



SERL - septembre 2019

# commerce & ville & territoire

Envie de devenir acteur du réseau Commerce, ville & territoire et de contribuer au travail de capitalisation autour de « Repenser la périphérie commerciale » ?

Ecrivez-nous à [commerce-ville-territoire@developpement-durable.gouv.fr](mailto:commerce-ville-territoire@developpement-durable.gouv.fr)

Plus d'informations sur :

<http://www.cohesion-territoires.gouv.fr/reseau-commerce-ville-et-territoire>

