


commerce  
ville  
territoire



# L'essentiel des échanges du 29 septembre

 Comment contribuer à  
des pratiques d'aménagement  
plus durables et plus rentables  
au sein des territoires ?





# Sommaire

▲▲ LE RÉSEAU COMMERCE, VILLE ET TERRITOIRE	4
▲▲ LA RENCONTRE DU 29 SEPTEMBRE	5
▲▲ L'ESSENTIEL DES ÉCHANGES	7
▲ Qualité environnementale et performance économique à concilier à travers une démarche de projet innovant	9
▲ Renouveler le commerce sur l'existant dans le cadre de projets urbains globaux, une clef de la durabilité	13
▲ Dans le cadre des opérations sur l'existant plus complexes, des partenariats entre acteurs publics et privés sont à renforcer	18
▲ Les documents de planification : l'opportunité d'un dialogue permanent et nécessaire entre acteurs publics et privés	20
▲ Accompagner les nouveaux comportements pour une ville commerçante de proximité et plus durable	21

# Le réseau Commerce, Ville et Territoire

Le réseau Commerce, ville & territoire a été lancé en 2017. Il est copiloté par la Direction Générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature du Ministère de la Cohésion des territoires, la Direction Générale des Entreprises du Ministère de l'Économie et des finances et le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires.

Lieu de capitalisation, de réflexion et de diffusion de bonnes pratiques, le réseau Commerce, ville & territoire vise à faire dialoguer les acteurs opérationnels, privés et publics, de l'aménagement, de la ville et du commerce pour :

- ▲ construire une vision prospective partagée sur les conditions de mise en œuvre d'un urbanisme et d'un aménagement commercial soutenable, respectueux des territoires et répondant aux attentes des habitants ;
- ▲ ancrer des pratiques de travail porteuses d'innovation.

Le réseau Commerce, ville & territoire rassemble à ce jour plus de 400 membres inscrits, représentant 241 structures publiques et privées : aménageurs, promoteurs-foncières, investisseurs, enseignes, collectivités territoriales, bureaux d'étude en architecture et urbanisme, agences d'urbanisme, associations d'élus, etc.

## ILS ONT DÉJÀ REJOINT LE RÉSEAU


ASSEMBLEE DES COMMUNAUTES DE FRANCE ▲ BORDEAUX METROPOLE ▲ BOUYGUES IMMOBILIER ▲ VILLE DE BRETIGNY-SUR-ORGE ▲ CARREFOUR PROPERTY ▲ CASINO IMMOBILIER ▲ CCI LYON METROPOLE ▲ VILLE DE MONTIGNY-LES-CORMEILLES ▲ COMPAGNIE DE PHALSBURG ▲ EPARECA ▲ EPA PARIS SACLAY ▲ FEDERATION NATIONALE DES AGENCES D'URBANISME ▲ FEDERATION DES SCOT ▲ FREY ▲ GROUPE CAISSE DES DEPOTS ▲ GROUPE STRAUSS ▲ ICADE PROMOTION ▲ IMMOCHAN ▲ LEROY MERLIN ▲ MC DONALD'S ▲ MONOPRIX ▲ NATURE & DECOUVERTES ▲ PROCOS ▲ SERS ▲ VILLE DE TAVERNY ▲



1

# La rencontre du réseau du 29 septembre 2017

Comment contribuer à  
des pratiques d'aménagement  
plus durables et plus rentables  
au sein des territoires ?



« **Comment contribuer à des pratiques d'aménagement commercial plus durables et plus rentables, au sein des territoires ?** ». C'est autour de cette problématique que le réseau Commerce, ville et territoire s'est réuni pour la troisième fois le 29 septembre 2017 à Paris.

Cette rencontre a réuni plus de 150 acteurs publics et privés, de l'aménagement, de la ville et du commerce.

Les témoignages d'élus, d'aménageurs publics, de promoteurs, de sociétés foncières commerciales, ou encore d'acteurs du transport et du développement durable étaient organisés autour de deux grandes questions :

▲ **Comment le dialogue public-privé contribue à des pratiques d'aménagement commercial plus durables et plus rentables ?**

▲ **Quelles sont les innovations en matière de développement durable dans l'immobilier commercial ?**

Cinq grands enjeux sont ressortis des échanges de la journée et sont développés dans la suite de ce document :

1. La qualité environnementale et la performance économique sont à concilier à travers une démarche de projet innovante.
2. Renouveler le commerce sur l'existant dans le cadre de projets urbains globaux est une clé de la durabilité.
3. Dans le cadre des opérations sur l'existant plus complexes, des partenariats entre acteurs publics et privés sont à renforcer.
4. Les documents de planification sont une opportunité d'établir un dialogue permanent et nécessaire entre acteurs publics et privés.
5. Accompagner les nouveaux comportements peut contribuer à une ville commerçante de proximité et plus durable



# 2

## L'essentiel des échanges



La durabilité des aménagements de centres-villes ou de périphéries est une question de plus en plus prégnante dans la manière de concevoir, de construire, d'implanter et d'utiliser le commerce dans la ville.

Les exigences du développement durable et les évolutions des attentes des usagers et des consommateurs appellent à une meilleure intégration urbaine du commerce dans la ville. Il s'agit à la fois de contrôler l'extension urbaine et d'intégrer les espaces périphériques existants, en les pensant en complémentarité des autres polarités du territoire.

La reconquête de certaines friches ou de terrains en mutation peut ainsi permettre de recréer des polarités urbaines et des espaces de vie, de travail, et de consommation en favorisant leur intégration à la ville.

Dans cette perspective, les grands opérateurs ont amorcé le renouvellement du modèle de centre commercial périphérique, avec des projets d'aménagement plus complexes, en partenariat avec les acteurs publics, en intégrant logements, services, aménagements paysagers et modes doux, notamment par le développement de projets mixtes et de filiales de promotion (tertiaire, habitat).

*« 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 de bureau de la planification urbaine et rurale et du cadre de vie,  
Ministère de la Cohésion des territoires

La présence du commerce dans un espace urbain anime les quartiers et contribue à la vitalité d'une centralité. C'est un marqueur fort de la croissance ou de la décroissance d'un territoire. Inversement, la vacance ou la dévitalisation commerciale est un sujet de préoccupation pour les territoires en déprise, et un véritable enjeu pour la durabilité des stratégies et des projets d'aménagements commerciaux.

*« La malédiction du commerce, c'est que le commerce se voit. La déprise, l'affaiblissement des villes moyennes, la prospérité des métropoles, ce sont des concepts très immatériels. Par contre la vacance commerciale ou la prospérité d'une grande avenue se voit. »*

Guillaume LACROIX,  
DGE, Ministère de l'Economie et des Finances

*« Face à la déprise des centres villes et au développement des périphéries, on ne peut pas baisser les bras. C'est un sujet de préoccupation des élus mais aussi de la population, car cela entraîne une perte d'attractivité des territoires. »*

Jean-Luc COMBE  
Directeur, Commissariat Général à l'Egalité des Territoires



## 1/ QUALITÉ ENVIRONNEMENTALE ET PERFORMANCE ÉCONOMIQUE À CONCILIER À TRAVERS UNE DÉMARCHE DE PROJET INNOVANTE

Les démarches de labellisation et de certification environnementale (BREEAM, LEED, HQE, Valorpark) des bâtiments se multiplient, contribuant à la recherche d'innovation dans leur conception et leur gestion par les foncières commerciales et les enseignes. Les acteurs du commerce ont notamment intégré cet objectif dans le cadre de leurs stratégies de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), tant pour des enjeux d'image que de performance économique.

*« Soit on peut subir cette contrainte environnementale, soit la transformer en opportunité, ce qui permet de faire bouger les lignes, de faire de l'innovation, de chercher les réponses les plus adaptées possibles. C'est la qualité de ces réponses qui va faire que le bâtiment, le centre commercial ou le quartier va être attractif et durable, ou au contraire obsolète. »*

Patrick NOSENT,  
Président de CertiVéa, organisme de certification HQE

*« Il y a la législation sur la biodiversité aujourd'hui, mais l'idée, c'est d'aller au-delà de cette législation de façon à ce que nos projets s'intègrent le mieux dans cet écosystème. Ce qui pouvait être une contrainte avant est devenu un atout, puisque ça va dans le sens du confort client au final. »*

Ronald SANNINO,  
Directeur Stratégie territoriale, Carrefour Property

*« C'est un peu l'avantage des certifications, ça nous aide à nous challenger. Se frotter à ces certifications sur les nouveaux projets nous aide aussi à nous améliorer. L'exemple du centre commercial du Prado à Marseille qu'on construit avec Bouygues Immobilier, sur lequel on est sur une stratégie de certification BREEAM excellent et une stratégie de construction « cradle to cradle » : tout ce qu'on utilise pour la construction de ce centre commercial a vocation à être valorisé. »*

Franck THARREAU,  
Responsable groupe de l'ingénierie et du développement durable, Klépierre

Alpha park, cie de Phalsbourg,  
premier retail park en France à recevoir le label Valorpark



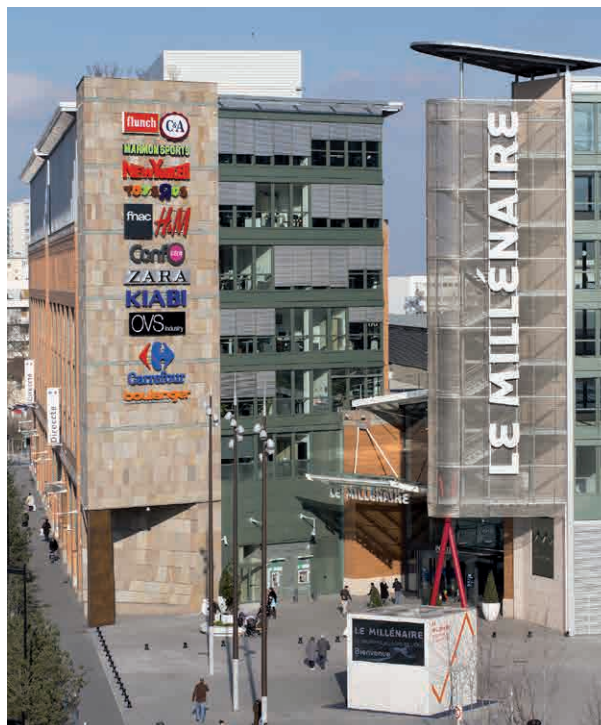
crédit : Cie Phalsbourg

Le parc des Moulins à Soissons (Aisne), Frey, premier centre commercial certifié HQE commerce



crédit : Frey

Le Millénaire à Aubervilliers, premier centre commercial à obtenir une certification Breeam very good et HQE commerce, ICADE



Crédit : Fernando Janvier Urquijo

Les innovations sont favorisées par un double contexte : la montée en puissance des enjeux environnementaux et l'avènement du numérique qui bouleverse les pratiques et les modes de faire dans la conception des bâtiments.

« Les deux grands disrupteurs pour les bâtiments de commerce aujourd'hui sont l'environnement, plus spécifiquement le changement climatique et le numérique. La lutte contre le changement climatique va nous amener à parler d'économie d'énergie, de lumière, de transport, mais va aussi nous faire modifier nos modes constructifs car on sait qu'il y a beaucoup de carbone dans la fabrication de nos bâtiments. Il faut donc penser le carbone en exploitation et en même temps dans la construction. »

Patrick NOSENT,  
Président de CertiVéa, organisme de certification HQE

La **maquette numérique BIM** (building information model ou modélisation des données du bâtiment) est une base de données qui décrit l'ensemble des objets qui composent un bâtiment. Elle permet dès lors de **travailler sur la conception, la construction et la gestion du bâtiment (exploitation)**. Le BIM est également un processus collaboratif qui associe les différents acteurs le plus en amont possible, permettant de décloisonner les modalités de travail entre élus, professionnels de la conception, y compris les citoyens.

« Il y a un danger lié à la normalisation : la norme, valeur légale, se pare bien vite d'une valeur morale usurpée, si bien que la respecter c'est faire le bien, tandis que la transgresser c'est faire le mal. Ainsi, subrepticement, nous glissons d'un cadre juridique à un cadre éthique. La norme ne peut plus être mise en cause, car elle s'est inscrite du côté du bien. Nous connaissons avec le développement durable un phénomène de cet ordre. L'ensemble des acteurs de l'acte de construire, et tout particulièrement les promoteurs, ont bien compris que la labellisation parait leurs bâtiments d'une auréole. Dans cet engouement explicable, l'essentiel court le risque certain d'être oublié en route : nous construisons des bâtiments pour augmenter notre bonheur collectif et individuel. Sinon, à quoi bon ? Si la technologie nous apporte un certain agrément, elle ne comble pas nécessairement notre soif de bonheur qui s'étanche à d'autres sources... non normatives »

Thierry DE DINECHIN,  
Architecte, DGLA

« Le point le plus important, c'est la capacité de dialogue que vont offrir les outils numériques, entre les acteurs de la construction, entre le maître d'ouvrage, le bureau d'étude technique, l'architecte, mais aussi les élus et les citoyens. Tout le monde va partager un même espace numérique, les mêmes outils et avoir la même vision des objectifs et des contraintes. »

Patrick NOSSENT,  
Président de CertiVéa, organisme de certification HQE

En matière de performance environnementale et énergétique, les innovations portent tant sur la **conception que la gestion des bâtiments, sur la lumière, le cycle de l'eau, les déchets, l'énergie, la logistique ou encore la mobilité**. Si elles peuvent se traduire par des coûts d'investissement plus élevés, elles génèrent en retour **des économies sur les coûts d'exploitation, limitent leur obsolescence et, in fine, renforcent l'attractivité des actifs immobiliers**.

Les foncières commerciales et les enseignes développent de nouvelles solutions techniques, comme l'éclairage naturel des bâtiments, l'optimisation des consommations d'eau et d'énergie (notamment par la réduction des besoins de climatisation), la réduction et la valorisation des déchets ou encore l'optimisation du transport de marchandises et de la logistique.

De gauche à droite : Armel Guennegues - Ronald Sannino - Franck Tharreau - Sophie Chevillard - Patrick Nossent - Thierry De Dinechin.

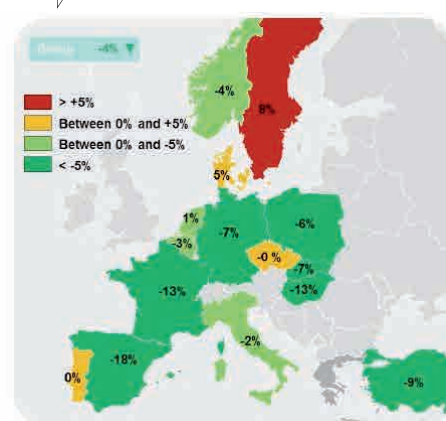


L'amélioration de la performance des bâtiments existants, pour réduire les coûts d'exploitation, est un des premiers axes de la stratégie des sociétés foncières commerciales.

« Un des premiers volets qu'on a choisi de travailler sur l'optimisation de nos consommations d'eau, d'énergie et de déchets, c'est le pilotage de nos bâtiments. Il y a aujourd'hui plein de bonnes idées sur la partie rénovation qui demandent énormément d'argent, ça n'est pas quelque chose qui va se faire tout de suite. Alors que l'aspect pilotage des bâtiments (...), on est capable sur quasiment n'importe quel asset de faire une baisse de la consommation énergétique entre 15 et 20% en ayant simplement un vrai travail collaboratif d'optimisation de l'utilisation des ressources et du bâtiment. (...) En améliorant le volet humain du pilotage de nos bâtiments, on a un résultat immédiat et on peut avoir de vraies réflexions en collaboration avec les utilisateurs finaux du bâtiment pour savoir quels sont leurs réels besoins. Le numérique nous apporte cette capacité de contrôle et d'alerte. »

Franck THARREAU,  
Responsable groupe de l'ingénierie et du développement durable, Klépierre

Pour Klépierre, l'amélioration de la performance énergétique de leurs centres commerciaux a généré 18 millions d'euros d'économie en 3 ans.



Quelques centres commerciaux expérimentaux et exemplaires sur le plan environnemental et énergétique ont été conçus, par les grandes sociétés foncières commerciales : la rentabilité de projet n'a pas encore été quantifiée comme l'illustre l'exemple de Carrefour en Italie. Le transfert et la généralisation de ces innovations, tant pour la conception mais surtout la rénovation des centres commerciaux, reste une étape à franchir.

« Nichelino à Turin est un hypermarché avec une galerie composée de 45 boutiques, un retail park en cours de construction qui va compter 13 moyennes surfaces et 3 restaurants sur 42 000 m<sup>2</sup> de surface, des zones de loisirs et des espaces détente pour nos clients. Le magasin est un exemple en matière de développement durable puisque sa conception a entièrement été réalisée sous le prisme de la performance énergétique. Sa consommation est inférieure de plus de 40% par rapport à un magasin traditionnel, il est en autoconsommation grâce à l'excellente performance énergétique des matériaux utilisés et de 6000m<sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques installés sur le toit. Ce site est en émission carbone négative. Nous avons lancé chez Carrefour en France un grand plan de rénovation de nos hypermarchés et galeries marchandes et nous avons travaillé sur la partie énergétique notamment en fermant les meubles froids dans les hypermarchés et en installant des LED en galerie. Le groupe Carrefour a pris un engagement très fort qui est de réduire ses émissions de CO<sub>2</sub> de 40% et sa consommation d'énergie de 30 % d'ici 2025. »

Sophie CHEVILLARD,  
Directrice RSE, Carrefour Property

Le quartier est également une échelle pertinente pour penser le commerce dans la ville et améliorer la performance d'une opération urbaine sur le plan environnemental et énergétique.

**La démarche ÉcoQuartier**, portée par le Ministère de la Cohésion des Territoires, vise à favoriser l'émergence d'une nouvelle façon de concevoir, de construire et de gérer la ville durablement. Un ÉcoQuartier est un projet d'aménagement multifacettes qui intègre tous les enjeux et principes de la ville et des territoires durables. Le label ÉcoQuartier se fonde sur 20 engagements rassemblés dans la Charte ÉcoQuartier, qui peuvent s'appliquer à toute opération d'aménagement durable. Ils peuvent constituer un référentiel pour l'élaboration de projets de renouvellement urbain et commercial intégrés à leur territoire, prenant en compte le pilotage et la gouvernance, le cadre de vie et les usages, le développement territorial, l'environnement et l'adaptation au changement climatique.



## 2/ RENOUVELER LE COMMERCE SUR L'EXISTANT DANS LE CADRE DE PROJETS URBAINS GLOBAUX, UNE CLEF DE LA DURABILITÉ

Malgré la concurrence croissante du e-commerce, les sociétés foncières commerciales continuent, d'une part à créer de nouveaux projets commerciaux et, d'autre part, à moderniser des centres commerciaux existants en les finançant par l'extension commerciale.

*« Force est de constater qu'il y a trop de projets commerciaux. Tous ne verront pas le jour, car il y a des problèmes de recours ou de financement. Mais ça ne veut pas dire qu'il ne faut plus faire de m². Le commerce est une matière vivante : il y a des cellules qui étaient très adaptées au commerce il y a 10 ans et qui aujourd'hui ne le sont pas. Il faut continuer à faire des projets, car il y a des restructurations à faire, des rues qui étaient marchandes qui ne le sont plus. Il faut accepter la vie qui change et il faut concevoir le commerce différemment. »*

Benoît DANTEC,  
Directeur Général de l'Immobilier Commercial, Bouygues Immobilier

Face à des territoires de plus en plus contraints en matière de foncier, les élus cherchent à encourager les opérateurs à refaire la ville sur la ville, à densifier et réinventer des vocations nouvelles et intégrées sur des terrains en mutation. La densité, la mixité d'usage et le renouvellement urbain constituent l'une des principales clefs de la durabilité des opérations d'aménagement conçues de façon globale et intégrant le commerce.

*« Toutes les analyses que vous pouvez lire disent qu'en 2050 on sera 10 milliards d'individus sur terre, soit 30 % d'augmentation par rapport à aujourd'hui. Et 80% vont vivre dans des villes. (...) Il faut arrêter de coloniser de la terre agricole et d'étanchéifier des sols à l'extérieur et à la périphérie, il faut clairement densifier. (...) Quand on dit mixité d'usage, c'est fabriquer des lieux de vie, des endroits dans lesquels vous pouvez à la fois travailler, habiter et consommer. Ça évite du déplacement pendulaire et ça permet de dépasser un urbanisme à la française où on a fait une zone commerciale au Nord, une zone commerciale au Sud, une zone emploi à l'Est et puis une zone résidentielle à l'Ouest, qui a créé du déplacement pendulaire toute la journée : je vais à mon travail en voiture, je vais déjeuner en voiture, je reviens chez moi en voiture et je vais au centre commercial en voiture. Bouygues Immobilier s'efforce de travailler sur de la mixité d'usage et de la densité : on ne fait pas de boîte introvertie, éclairée toute la journée, chauffée l'hiver et climatisée l'été ; on fait du commerce extraverti, tourné vers l'extérieur, dans des centres-villes ou des cœurs de quartiers, piétonniers et à ciel ouvert. En ce sens, c'est une démarche de développement durable. »*

Benoît DANTEC,  
Directeur Général de l'Immobilier Commercial, Bouygues Immobilier

## LE PROJET URBAIN ET COMMERCIAL INTÉGRÉ POUR REDONNER DE L'ATTRACTIVITÉ AU CENTRE-VILLE DE GRASSE

La ZAC Martelly dans le centre-ville de Grasse une opération de restructuration urbaine et commerciale, sur 2 hectares en porte d'entrée de l'hyper centre, qui répond à trois objectifs pour la ville de Grasse : redonner une identité à ce quartier d'entrée de ville enclavé, impulser une nouvelle dynamique au centre historique, le rendre attractif, en créant de nouveaux flux piétons, et inscrire l'aménagement du quartier dans le respect de son environnement.

Le projet est porté par le groupement constitué de BOUYGUES IMMOBILIER, de l'architecte WILMOTTE et associés et du Paysagiste Jean MUS, appuyés par l'AMO environnement OASIIS et EDF Optimal Solutions ainsi que par le BET EGIS. Cette opération de **18 200 m<sup>2</sup> de surface de plancher** comprend **8 100 m<sup>2</sup> de logements** (147 logements) et **10 100 m<sup>2</sup> de commerces**, avec 500 places de parking.

Les travaux ont démarré en 2017. Le chantier organisé et livré en 2 phases (2017-2019, 2019-2021) afin de permettre une continuité d'exploitation pour l'enseigne Monoprix, déplacée sur le site.



Les acteurs publics accompagnent les élus dans leur projet politique et développent de plus en plus des compétences en commerce, ce qui est un facteur clé pour faciliter le passage du projet à l'opérationnel.

C'est le cas, par exemple, du projet Foch-Sully de revitalisation du centre-ville de Roanne, ou encore du projet de revitalisation commerciale du cœur de Montpellier.

« Il y a une triple action sur le centre-ville de Montpellier qui connaissait plusieurs difficultés il y a une quinzaine d'années : sur les espaces publics, sur les immeubles déclarés insalubres et sur le "chemin du commerce" à destination du petit commerce (des cellules commerciales qui font quelques dizaines de m<sup>2</sup> à 100 ou 200 m<sup>2</sup> pour les plus grandes). »

Cédric TEL-BOÏMA,  
Directeur de l'Aménagement, de la Construction et du Renouvellement Urbain, SERM

« Nous avons identifié que nous avons une vraie problématique d'attractivité du centre-ville. Depuis 50 ans, le commerce s'est beaucoup développé en périphérie (...), ce qui a affaibli le centre-ville de Roanne. Nous avons pour projet de redynamiser ce centre-ville en créant une véritable locomotive. C'est de cela qu'est né le projet Foch-Sully sur un tènement de près de deux hectares. »

Yves NICOLIN,  
Maire de 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 intra-muros 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

De gauche à droite : Yves Molina - Cédric Tel Boïma - Benoît Dantec - Alain Thieffinat.



## LE PROJET FOCH SULLY À ROANNE : REVITALISER LE CENTRE-VILLE PAR UN PROJET URBAIN MIXTE, AVEC UNE LOCOMOTIVE COMMERCIALE, PAR RAPPORT AUX ÉQUIPEMENTS DE PÉRIPHÉRIE

Le projet Foch-Sully 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 commerce, 13 000 m<sup>2</sup> de logement (1 résidence personnes âgées, 80 logements en accession), 3 000 m<sup>2</sup> d'hôtellerie, 480 places de stationnement en sous-sol et 3 nouveaux espaces publics.

Une société d'économie mixte à opération unique (SEMOP) - une première en France en matière d'aménagement, a été créée en 2017 pour porter l'opération, avec un partenariat entre acteurs publics (Ville de Roanne et CDC) et investisseurs privés (SERL-NOHAO-SOGEPROM).



L'îlot Foch-Sully s'inscrit dans une politique de renforcement de l'offre commerciale du centre-ville de Roanne par rapport aux équipements de périphérie, afin de rééquilibrer l'offre. Le SCoT Roannais approuvé en 2012 a ainsi été modifié en 2015 pour limiter les extensions de zones commerciales périphériques.

Dans certains territoires, les périphéries commerciales rattrapées par l'urbanisation constituent d'importants gisements fonciers pour l'organisation de la croissance urbaine, que ce soit pour augmenter l'offre de logement ou accueillir de nouvelles activités. Peu de projets ont été engagés en France pour augmenter l'offre de logement ou accueillir de nouvelles activités. L'un d'eux se situe sur Montpellier qui conduit un projet de requalification urbaine, environnementale et commerciale en entrée de ville. Ce projet, *Ode à la mer*, permet la transformation d'un pôle commercial vieillissant en un pôle commercial mixte et restructuré à surface constante, avec la création de bureaux, de logements et d'équipements autour des stations de tramway.

*« 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



## ODE À LA MER, LA REQUALIFICATION URBAINE, ENVIRONNEMENTALE, ET COMMERCIALE D'UNE ENTRÉE DE LA MÉTROPOLE DE MONTPELLIER

### L'EXISTANT (250 ha) :

Un pôle commercial vieillissant de 200.000 m<sup>2</sup>

- 550 M€ de C.A. en érosion depuis 10 ans
- 2 hypermarchés avec galerie (Carrefour et Auchan)
- 3 parcs d'activités commerciaux en partie en zone inondable
- Accès par la ligne 3 du Tramway (3 stations de l'HDV)



### LE FUTUR : Un pôle commercial mixte, restructuré à surface constante (avec transferts commerciaux)

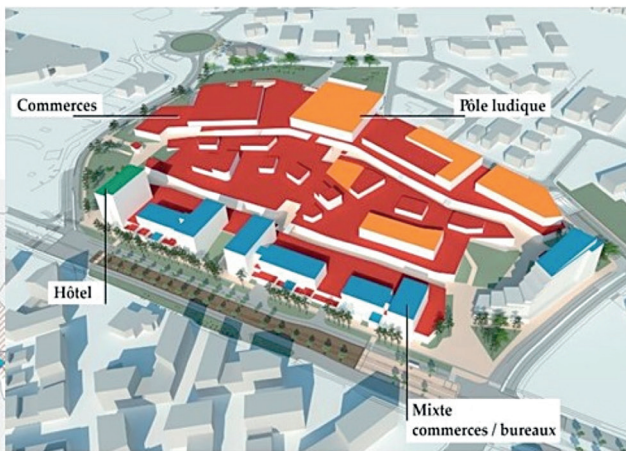
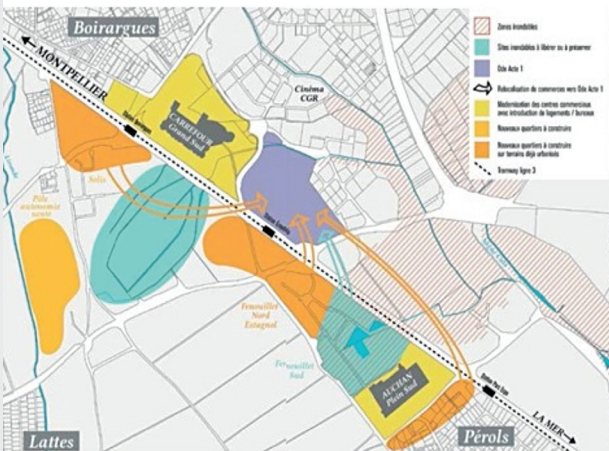
- Apport de 8000 logements + 75.000 m<sup>2</sup> de bureaux + 45.000m<sup>2</sup> d'équipements, autour des stations de tramway.
- Destruction des zones inondables / Préservation de la nature / Réparation hydraulique (20 ha)



### ODE ACTE 1 : un îlot mixte déclencheur

DONNER L'EXEMPLE À GRANDE ÉCHELLE DE LA RECOMPOSITION ET LA MIXITÉ

- 13 ha de foncier, dont 4 ha de parc sur toiture
- 15 000 m<sup>2</sup> bureaux + un hôtel
- 61 000 m<sup>2</sup> de surface de vente de commerces (dont 98 % de GMS, 70% minimum issus de transferts).
- 16 000 m<sup>2</sup> de loisirs (sport, restauration, transfert cinéma)
- 2 400 emplacements de stationnement enterrés et mutualisés + 1 station de tramway
- Libération de 30 ha à usage de futurs quartiers résidentiels ou à redonner à la nature (parties inondables)



### 3/ DANS LE CADRE DES OPÉRATIONS SUR L'EXISTANT PLUS COMPLEXES, DES PARTENARIATS ENTRE ACTEURS PUBLICS ET PRIVÉS SONT À RENFORCER

Les acteurs du commerce sont des acteurs de la ville, et participent activement à son développement, son animation, son renouvellement. Un dialogue constructif commence à émerger dans de nombreux territoires entre les opérateurs commerciaux, les aménageurs, les collectivités, les associations, et les habitants.

« On a décidé de ne pas faire chacun son projet de côté, mais de discuter ensemble. Un comité de pilotage s'est réuni 4 fois pour mettre ensemble nos ambitions et mettre des règles de fonctionnement. (...) On n'a pas eu besoin d'un régime de sanction, d'agiter le bâton et les carottes. Les acteurs commerciaux sont des acteurs matures qui comprennent le fonctionnement des collectivités et inversement. »

Alain THIEFFENAT,  
Maire de la Ville de Bassens

« On ne travaille pas les entrées de ville d'il y a 50 ans comme les cœurs de ville que nous sommes parfois devenus aujourd'hui avec l'urbanisation qui nous a rattrapé. (...) On ne peut pas se passer d'un dialogue permanent avec les collectivités territoriales. C'est probablement la première des innovations pour les opérateurs commerciaux : on doit s'adapter, on doit faire preuve de souplesse et d'adaptabilité et coconstruire la ville demain. »

Ronald SANNINO,  
Directeur Stratégie territoriale, Carrefour Property

L'intervention combinée d'acteurs publics et privés permet la mobilisation d'importants moyens financiers et d'ingénierie, et facilite la mise en œuvre d'opérations complexes d'aménagement en renouvellement urbain. En effet, les montages opérationnels classiques ne sont pas toujours adaptés aux projets complexes, et nécessitent un renouvellement des manières de faire.

« S'il n'y avait pas eu cette initiative de la Ville de Roanne qui décide de s'investir jusqu'à l'opérationnalité du projet urbain, je doute que le projet serait sorti dans des schémas très classiques. La Ville prend un double risque en tant que concédant et en tant qu'acteur opérationnel sur le projet urbain. Et c'est l'opérateur économique, composé de la SERL et du groupe SOGEPROM qui va réaliser l'ensemble immobilier et porter le risque de la promotion. Ce que l'on constate dans ce type de montage, c'est un raccourcissement de la chaîne de valeur et de production. Assez régulièrement dans les contextes difficiles, il y a un rassemblement d'efforts des uns et des autres et finalement une mixité de présence des acteurs. Je représente la SEM, mais je vais également être promoteur immobilier en partenariat avec le promoteur par destination. C'est un sujet que l'on pratique de plus en plus aujourd'hui sur des sites difficiles sur lesquels il est nécessaire de tenir une vision dans le long terme. »

Yves MOLINA,  
Directeur général adjoint, SERL

« Sur le centre-ville, divers outils ont été mis en place à travers une concession d'aménagement signée entre la Ville de Montpellier et la SERM. Et à travers cette concession, nous avons pu intervenir sur l'immobilier insalubre (grâce aux droits de préemption) et sur les fonds de commerce. Nous avons réussi à acquérir de nombreux immeubles insalubres pour remettre sur le marché (produisant plus de 1500 logements) et remettant sur le marché également leurs rez-de-chaussée commerciaux. »

Cédric TEL-BOÏMA,  
Directeur de l'Aménagement, de la Construction  
et du Renouvellement Urbain, SERM

Ces opérations en renouvellement urbain, souvent portées par des acteurs publics, se heurtent au morcellement de la propriété foncière et aux montants financiers en jeu pour les commerçants et les investisseurs (droit au bail et actifs immobiliers), ce qui nécessite de dialoguer et de négocier, notamment pour les acquisitions et les transferts de commerces existants. Cette négociation est longue et parfois difficile comme en a témoigné l'ensemble des acteurs.

Les actions de revitalisation commerciale doivent également veiller à ne pas déstabiliser les commerces existants et à retrouver des équilibres commerciaux, à l'échelle du bassin de vie, du centre-ville, d'un quartier ou d'un centre commercial.

*« Quand on est sur de la vente à la découpe, on organise et favorise le côté cupide et égocentrique des bailleurs et on assiste par conséquent à la bancarisation des cœurs de villes et cœurs de quartiers. Personne n'acceptera de supporter seul les activités moins rentables indispensables à la vie de l'ensemble comme la presse, le bar tabac, etc. C'est ainsi que dans les centres commerciaux, les foncières jouissant de la mono propriété ont réussi à piloter des espaces qui fonctionnent, car elles sont capables de piloter des actifs en équilibrant les enseignes qui génèrent des flux et celles qui profitent du flux. »*

Benoît DANTEC,  
Directeur Général de l'Immobilier Commercial, Bouygues Immobilier

*« L'objectif, ce n'est pas jouer de l'aspirateur pour faire venir les commerces existants, ce qui conduirait à déshabiller ce qui fonctionne aujourd'hui. Il s'agit de composer une offre de remplacement et de complémentarité. La concertation avec le monde commerçant via la CCI et l'association remonte déjà à près de 3 ans. Il y a 2 mois, les commerçants ont tous validé le projet unanimement, c'est un signe fort et c'est assez rare pour le noter. »*

Yves MOLINA,  
Directeur général adjoint, SERL

*« 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 existant, car cela 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. Dans le centre-ville, la SERM s'est rendue propriétaire de plusieurs milliers de m<sup>2</sup> de murs en préemptant ou parfois en discutant avec des propriétaires qui avaient un intérêt à se défaire de leur bien. A chaque fois qu'on remettait un commerce sur le marché, il a fallu gérer les équilibres avec les acteurs en place, pour pouvoir trouver un commerçant qui vienne s'ajouter aux autres plutôt que de faire de la concurrence, à force de discussions. On discute aussi avec les autres propriétaires, qui pour l'instant veulent conserver leur bien, pour savoir quelle est l'équation économique et urbaine qui leur permettrait de faire muter leur bien. (...) 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. »*

Cédric TEL-BOÏMA,  
Directeur de l'Aménagement, de la Construction et du Renouvellement Urbain, SERM

Quelques clefs de réussite ont été partagées : une confiance entre les acteurs, une liberté de discussion mais aussi une formalisation du dialogue et des règles de fonctionnement.

*« Il y a des concertations parfois rendues obligatoires par les textes et les règles, mais cette concertation doit perdurer tout au long de la réalisation du projet. Elle est une nécessité absolue et elle ne s'arrête pas à un instant de la pose de la 1<sup>ère</sup> pierre. »*

Yves MOLINA,  
Directeur général adjoint, SERL

*« Les objectifs politiques sur le volet commercial se sont précisés lors du travail sur le SCOT. Lors d'un foncier qui évolue, nous passons des conventions avec les propriétaires fonciers et les commerçants, selon leur nature (les grands, les petits), qui sont en place, à l'échelle de chaque projet. Les politiques publiques sont explicitées. »*

Cédric TEL-BOÏMA,  
Directeur de l'Aménagement, de la Construction et du Renouvellement Urbain, SERM



## 4/ LES DOCUMENTS DE PLANIFICATION : L'OPPORTUNITÉ D'UN DIALOGUE PERMANENT ET NÉCESSAIRE ENTRE ACTEURS PUBLICS ET PRIVÉS

L'élaboration des documents de planification (Scot, PLU(i)) est également un temps de dialogue entre les acteurs publics et privés autour d'un projet politique et permet de décliner une stratégie commerciale.

Alain Thieffénat

L'évolution vers une planification urbaine valorisant le projet, par des règles strictes sur certains points (servant notamment les équilibres territoriaux) ou plus souples sur d'autres (permettant notamment aux commerçants de s'adapter aux évolutions du marché et aux besoins des consommateurs), permet de donner un espace et un cadre au dialogue entre acteurs publics et privés pour la concrétisation de projets vertueux pour le territoire.



« Dans le Scot en cours d'élaboration, les élus ont élaboré un volet commercial, pour pouvoir décider comment était structuré l'appareil commercial à l'échelle des communes de la métropole et éviter un phénomène de concurrence, de dispersion et de coups qui partiraient sans concertation à l'échelle de la métropole. C'est aussi partir de l'existant, il y a un centre ancien existant qui a connu et qui connaît encore des difficultés ; il y a des zones périphériques vieillissantes qui méritent attention et il y a eu des appareils commerciaux comme Odysseum qui se sont construits ces dernières années et qui attirent des flux. Avec cette disparité d'outils commerciaux, il s'agissait de trouver un équilibre et d'afficher cet équilibre sur les 15 prochaines années, pour que les opérateurs commerciaux sachent à quoi s'attendre et focalisent les investissements sur le deal politique qui aura été trouvé. Avoir une règle du jeu claire et explicite vis-à-vis des petits commerçants comme des gros, ça permet de stabiliser une discussion sur un moyen terme et de sortir d'une négociation au cas par cas, au coup par coup et projet par projet. »

Cédric TEL-BOÏMA,  
Directeur de l'Aménagement, de la Construction et du Renouvellement Urbain, SERM

« On avait une règle contraignante au niveau du SCoT et nous devions le modifier, ce qui a été fait à l'unanimité par les 150 communes, avec un gros travail de pédagogie pour faire comprendre quels étaient les enjeux. »

Alain THIEFFENAT,  
Maire de la Ville de Bassens

## 5/ ACCOMPAGNER LES NOUVEAUX COMPORTEMENTS POUR UNE VILLE COMMERÇANTE DE PROXIMITÉ ET PLUS DURABLE

L'adaptation des projets d'aménagement commercial aux exigences du développement durable consiste aussi à accompagner les nouvelles attentes des citoyens - consommateurs et des commerçants : circuits courts, agriculture locale, produits bio, nouvelles mobilités, implantation d'artisans et producteurs en centre-ville...

*« On peut faire du développement durable sur les bâtiments, les aménagements, en étant soucieux de dépenses énergétiques, mais à la base, il convient de rester lucide : le commerce repose sur la consommation et sous-jacent de la consommation est notamment la mode ; doit-on acheter un Iphone 10 alors même que le 4, 5 ou 7 fonctionne parfaitement bien ? Je n'entends pas de discours de commerçants " ne venez chez moi que si c'est vraiment nécessaire : pourquoi acheter un 4<sup>e</sup> jean, vous en avez déjà 3 dans l'armoire, ils ne sont pas usés, et vous n'en mettez que 2". »*

Benoît DANTEC,  
Directeur Général de l'Immobilier Commercial, Bouygues Immobilier

Dans le cadre de leurs politiques de transition énergétique et écologique, les collectivités territoriales contribuent à développer des synergies entre l'ensemble des acteurs et au sein des territoires, en agissant sur les déchets, la mobilité ou encore l'air. Les foncières commerciales peuvent également développer des stratégies à l'échelle de leurs centres commerciaux.

*« À l'échelle du Scot, les élus de Montpellier travaillent sur un document qui met en place des dynamiques, y compris avec des grands commerçants, qui permettent de travailler sur les circuits courts : il s'agit de faire dialoguer les deux tiers des terres du territoire qui ont été sanctuarisées en zones agricoles et naturelles, avec le tiers " vivant ". Ce n'est pas parce qu'on est dans un grand centre commercial que le restaurant du centre commercial ne se peut pas se fournir chez un agriculteur local. »*

Cédric TEL-BOÏMA,  
Directeur de l'Aménagement, de la Construction et du Renouvellement Urbain, SERM

*« Le sujet déchet est un de nos plus gros volets, après l'énergie : on génère près de 600 tonnes de déchets par centre et par an. On travaille sur la séparation de tous nos déchets, le tri et la valorisation matière ou énergétique, mais aussi en amont sur le bio-déchets ou le déchet alimentaire. Dans le cadre d'un partenariat avec une start-up qui a lancé une application, les invendus des restaurants de nos centres commerciaux sont directement vendus le soir et n'importe qui peut acheter : on achète moins cher des repas qui seraient partis à la poubelle. Les restaurateurs sont contents et l'application se développe ». (...) Sur la problématique déchet, la difficulté souvent évoquée par les propriétaires immobiliers, c'est l'environnement local et la capacité de l'environnement local à gérer le déchet. Ce qui nous a beaucoup aidé, c'est l'ensemble du parc qu'on a sur la Scandinavie où on a été poussé et a nous aidé à trouver des bonnes pratiques. Dans un centre commercial au Danemark, on trie plus de 18 types de déchets avec une vraie valorisation de chacun de types de déchets ! On ne parle plus de déchet mais de ressource. »*

Franck THARREAU,  
Responsable groupe de l'ingénierie et du développement durable, Klépierre

La voiture, au cœur du modèle commercial, est encore considérée comme indispensable par les commerçants, pour que les clients transportent leurs achats mais les comportements de mobilité des clients 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'accès aux commerces par les transports en commun est devenu un enjeu tant pour les acteurs de la mobilité que pour les acteurs du commerce. Selon la localisation de commerces et les conditions de desserte, les transports en commun peuvent acheminer jusqu'à la majorité de la clientèle des commerces.

« En travaillant très en amont de l'intégration de transports en commun dans les aménagements de centres commerciaux, on peut atteindre des résultats assez remarquables. Lyon Part-Dieu est un exemple de centre commercial de centre-ville qui est très bien desservi par les transports en commun : tous les astres sont alignés pour qu'on atteigne des records de fréquentation ! Dans les centres commerciaux de périphérie desservis par des modes de transport très attractifs comme le tramway, on peut atteindre des résultats de l'ordre de 20 à 30 %, à Dijon ou Strasbourg. Avec des bus à haut niveau de service, on peut atteindre 10 %, voire plus. Pour les centres commerciaux eux-mêmes, c'est devenu un enjeu stratégique. Mais il ne suffit pas de mettre un arrêt de bus et une fréquence très attractive, il faut aussi que ce moyen de transport soit performant et rapide et desserve l'équipement en son cœur. C'est un vrai challenge dans ces secteurs à forte congestion, car cela signifie parfois qu'il faut réserver des voies pour les transports en commun et c'est un choix politique. »

Armel GUENNEUGUES,  
Responsable offre, Keolis Rennes

Le tram-train à Mulhouse



crédit : Cerema

On assiste aujourd'hui à une **recomposition et à une transformation des usages de la voiture**, avec l'émergence de nouvelles pratiques (autopartage, covoiturage) et les promesses des nouvelles technologies (voiture électrique, voiture autonome), qui auront un impact sur l'implantation et l'accès aux commerces.

Les enseignes intègrent progressivement ces nouveaux usages de la voiture, par **l'aménagement des places de stationnement dédiées à l'autopartage et au covoiturage**. Toutefois, la question des accès en voiture et du stationnement demeurent un sujet de débat entre les acteurs de la ville et du commerce.

*« Il n'y a pas très très longtemps, j'ai eu un grand débat avec une administration au niveau d'une CDAC. On me disait " Monsieur, vous faites du parking, mais la voiture va disparaître " Oui, mais quand ? " (...) En attendant, mes clients, mes commerçants ne vont pas pouvoir dire " Je paierai l'URSSAF, la banque et les salariés plus tard, ne vous inquiétez pas, la voiture va disparaître, donc on finira bien par avoir des clients". »*

Benoît DANTEC,  
Directeur Général de l'Immobilier Commercial, Bouygues Immobilier

La meilleure gestion des chaînes logistiques pour l'approvisionnement des zones commerciales périphériques et des commerces en centre-ville constitue également un enjeu environnemental pour les territoires et pour les enseignes. Des actions sont déjà menées pour **l'optimisation des chaînes d'approvisionnement** (mutualisation des espaces d'entrepôts et des charges de camions de livraison), une **meilleure gestion des déchets à la livraison** (avec la collecte des cartons notamment), la **mise à disposition de solutions de tri et de recyclage des déchets par les enseignes** dans les espaces commerciaux, etc.

*« Nous avons complètement repensé notre chaîne d'approvisionnement pour optimiser au maximum les livraisons par nos camions de nos magasins, que ce soit des hyper, des super ou des magasins de proximité. Parallèlement, nous avons initié le déploiement de camions roulant au biométhane carburant, les bénéfices environnementaux et sociétaux de ces nouveaux véhicules sont les suivants : aucune émission de particules fines et -75 % d'émissions de Co<sub>2</sub> par rapport à un véhicule diesel. Les nuisances sonores sont également jugées de -50 % par rapport à un véhicule diesel. »*

Sophie CHEVILLARD,  
Directrice RSE, Carrefour Property

La montée en puissance rapide du e-commerce constitue par ailleurs un enjeu important pour la gestion des chaînes logistiques et la minimisation de leur impact environnemental, avec une multiplication et un allongement des distances d'approvisionnement, la multiplication des relais de livraison, et le développement de la « reverse logistique ». **Le e-commerce représente également un enjeu fort pour les pouvoirs publics d'articulation avec les politiques de maintien des commerces de proximité.**

A ce titre, le territoire du Grand Sénonais par exemple a conçu une place de marché local dématérialisée par le développement d'une application mettant en lien les consommateurs avec les commerçants de proximité pour favoriser l'achat de produits accessibles localement.

# commerce & ville & territoire

Toute l'information du réseau sur  
[www.cohesion-territoires.gouv.fr/  
reseau-commerce-ville-et-territoire](http://www.cohesion-territoires.gouv.fr/reseau-commerce-ville-et-territoire)

Envie de devenir acteur du réseau ?  
Contactez-nous :  
[commerce-ville-territoire@developpement-durable.gouv.fr](mailto:commerce-ville-territoire@developpement-durable.gouv.fr)



Premier ministre  
COMMISSARIAT  
GÉNÉRAL À L'ÉGALITÉ  
DES TERRITOIRES

MINISTÈRE  
DE LA COHÉSION  
DES TERRITOIRES

MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE  
ET DES FINANCES