

## **SEMINAIRE 3**

**« QUELLE PLACE POUR LES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES  
AU SERVICE DES VILLES ET DES TERRITOIRES ANIMÉS  
DANS UN CONTEXTE DE SOBRIÉTÉ FONCIÈRE ? »**

**16 décembre 2021**

---

# NOTRE PROGRAMME DE LA MATINÉE !

**9h25 - 9h40 : accueil et introduction**

**9h40 – 10h20 : séquence 1**

« Quelles stratégies mettre en œuvre pour favoriser les RDC actifs et l'hybridation des activités ? Quels outils fonciers pour maîtriser les RDC ? »

**10h20 – 11h : séquence 2**

« Comment travailler à la complémentarité entre centralité et périphérie ? Comment favoriser la mixité fonctionnelle ? »

**11h - 11h40 : séquence 3**

« Quel appui aux territoires pour favoriser une ville animée et mixte ? »

**11h40 - 11h45 : conclusion et suites du séminaire**





**RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



**Cerema**

CLIMAT & TERRITOIRES DE DEMAIN

# SEQUENCE 1

« Quelles stratégies pour favoriser les RDC actifs et l'hybridation des activités ?  
Quels outils fonciers pour maîtriser les RDC ? »

Laura JEHL – Est Ensemble

« Stratégies ou outils pour développer les RDC actifs et l'économie de proximité »



**Est  
Ensemble**  
Grand Paris

Pour le climat  
et la justice sociale !

# STRATÉGIES ET OUTILS POUR DÉVELOPPER LES REZ-DE-CHAUSSÉE ACTIFS & L'ÉCONOMIE DE PROXIMITÉ

Laura JEHL

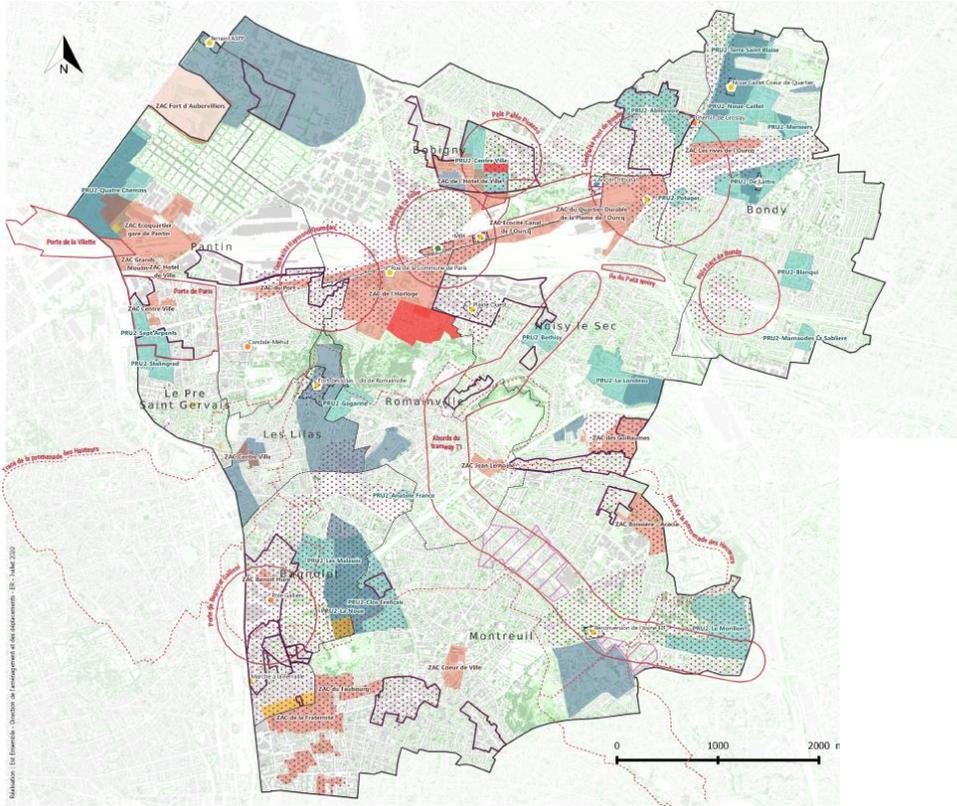
Chargée de revitalisation économique et commerciale





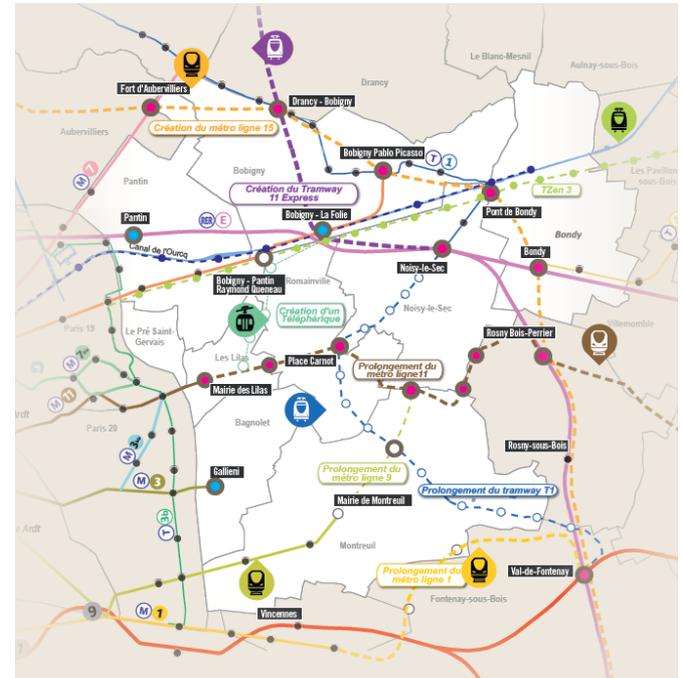
- 9 Villes
- 430 000 habitants
- 10 000 habitants/km<sup>2</sup>
- 41% de la population a moins de 30 ans
- 152 000 emplois
- 40% de logements sociaux
- 19 QPV, dont 12 PRU
- 6 000 locaux de rez-de-chaussée





**Périmètres de réflexion et de projet urbain sur le territoire d'Est Ensemble**

- Périmètres opérationnels**
- ZAC
  - Concession hors zac
  - FUP
- Quartier en renouvellement urbain**
- FRU 2
  - FRU 1
  - Assest à projet
  - IMSP 1
  - IMSP 2
  - CWO Revententay cités
  - Réinventons la Seine et ses canaux
- Périmètres de réflexion et d'études**
- Etude urbaine en cours
  - OAP sectorielle
  - Périmètre suris à statuer
  - Périmètre de gel de la construction



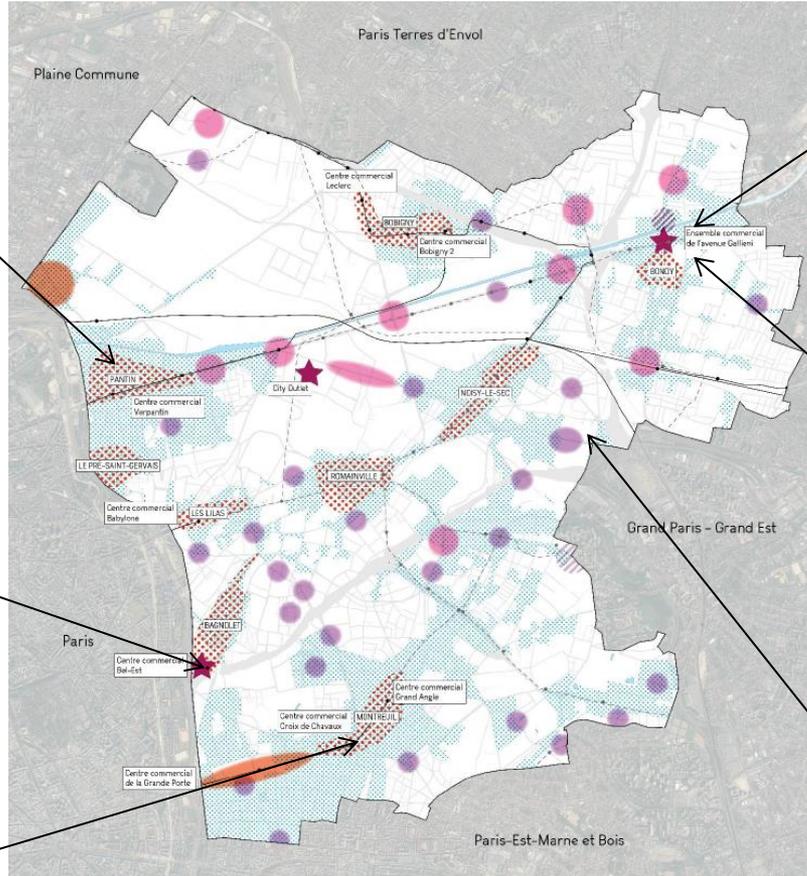
*Centre-ville de Pantin*



*CC Bel Est à Bagnolet*



*CC Grand Angle à Montreuil*



*Zone commerciale de Bondy*



*ZAC Les Rives de l'Ourcq à Bondy*



*Pôle Stephenson à Noisy-le-Sec*





## Définition fonctionnelle :

Un local situé au niveau de la rue, avec une destination qui ne soit pas du logement :

- Commerces
- Services (banque, agence immo, poste, service public...)
- Restaurants, cafés, bars
- Espaces de travail, ateliers
- Associations
- Professions libérales (médecins, notaires...)
- ...

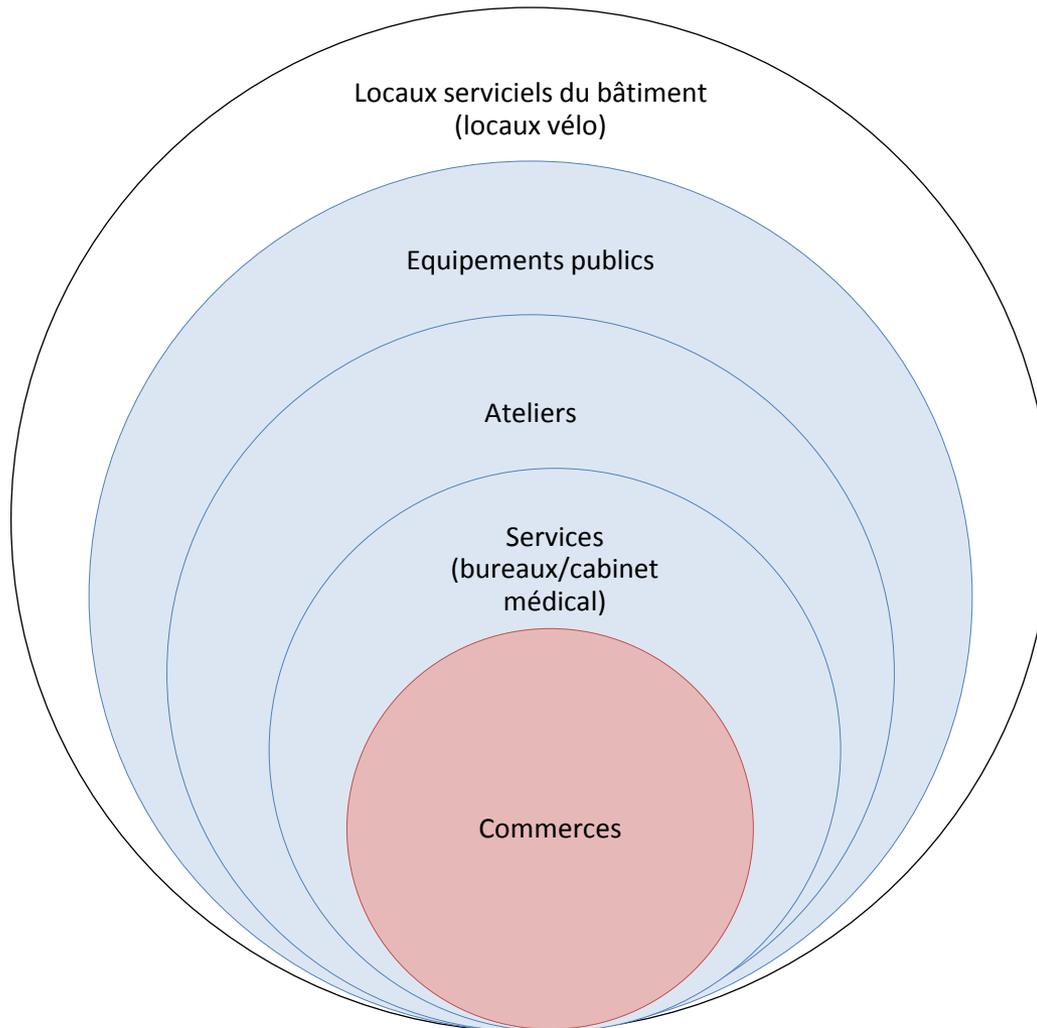
Qui accueille ou non du public.



## Rapport à l'espace public :

- Animation de l'espace public, création de flux.
- Transparence des matériaux, traitement de la façade.





## Est Ensemble :

- Mise en cohérence de l'aménagement commercial et accompagnement en ingénierie.
- Promotion économique du territoire, à l'exception des actions d'animation du commerce de proximité.
- Droit de préemption urbain.
- Programmation économique et commerciale en ZAC.

## Villes :

- Animation du commerce de proximité.
- Droit de préemption des fonds et baux commerciaux.
- Programmation de rdc commerciaux dans le diffus.

Outils existants

**Définition du rez-de-chaussée**

**Conception du rez-de-chaussée**

**Construction du rez-de-chaussée**

**Commercialisation du rez-de-chaussée**

**Occupation du rez-de-chaussée**

PLUi-  
OAP

Stratégie globale- plan de merchandising

Chartes-Référentiels (promoteurs/invest/bailleurs)

Recherche d'invest unique.

Bourse des locaux

Bourse des locaux

Suivi commercialisation (commission commerce)

AAC : Recherche d'utilisateurs

*Animation filières économiques*

Outils existants

*Nouveaux outils*

**Définition du rez-de-chaussée**

**Conception du rez-de-chaussée**

**Construction du rez-de-chaussée**

**Commercialisation du rez-de-chaussée**

**Occupation du rez-de-chaussée**

*Observatoire économique*

Stratégie globale- plan de merchandising

Chartes (locataires, promoteurs, invest/bailleurs)

*Référentiel de rdc économique*

Recherche d'invest unique.

Bourse des locaux

Bourse des locaux

*Conventions bailleurs – consolidation projet éco (QPV)*

*Foncière territoriale de rez-de-chaussée économiques*

*Animation filières économiques*

<b>PLANIFICATION</b>	<b>PLUI</b> (OAP commerce, linéaires protégés, règlement, annexes), plan commerce , plan de merchandisage		
<b>PROGRAMMATION</b>	Programmation par lot, orientations, stratégie foncière		
<b>PRODUCTION</b>	<b>Consultation des promoteurs</b>		
	Règlement de consultation Lettre d'engagement commercial Prix au m <sup>2</sup> et loyer, conditions de commercialisation	CCCT/ CPAUPE Programmation, référentiels techniques, notices descriptives, , état de livraison	
	<b>Choix du modèle d'investisseur</b> Consultation conjointe promoteur / investisseur (Option 1) Consultation parallèle Investisseur unique (Option 2)		
	<b>Désignation du promoteur/investisseur</b>		
	Promesse de vente	Actes de cession de terrain et annexes Clauses : reprise des conditions de l'acte d'engagement, modalités de commercialisation, pacte de préférence... pénalités, portabilité	Protocole tripartite promoteurs/investisseur/ aménageur
	<b>Négociation et instruction lors du PC,</b> Suivi du chantier, conformité		
<b>COMMERCIALISATION</b>	Appel à candidatures	Sourcing des porteurs de projet par les collectivités	
	Commission de commercialisation partenariale		
<b>PERENNISATION CESSION</b>	Gestion par une SAS aménageur/investisseur Gestion en BEA par un outil public	Accompagnement des locataires : aides aux loyers/travaux, animation, inauguration	Cession au locataire, à la Ville, à la Foncière, à investisseur sous clause d'affectation

**Sandrine MOREL – SEML Saint-Denis Commerces**

**« Quel portage foncier en faveur de la revitalisation commerciale en centre-ville ? »**

# SAINT-DENIS COMMERCES, UN OUTIL DE RECONQUÊTE DU CENTRE-VILLE



# SAINT-DENIS, UNE VILLE ATTRACTIVE ET DYNAMIQUE, CENTRALITE DU BASSIN NORD FRANCILIEN

→ Une zone de chalandise exceptionnelle captant une clientèle locale et extracommunale

- 110 000 habitants
- 54 000 actifs
- 25 000 étudiants
- 3<sup>ème</sup> pôle tertiaire de France
- 4 500 000 consommateurs par an
- 1 200 commerces dont 900 en centre-ville
- Moins de 6% de vacance commerciale

**320 000 habitants à moins de 10 min en voiture et 500 000 habitants à moins de 25 mn en transport**

Une politique ambitieuse de résorption de l'habitat indigne

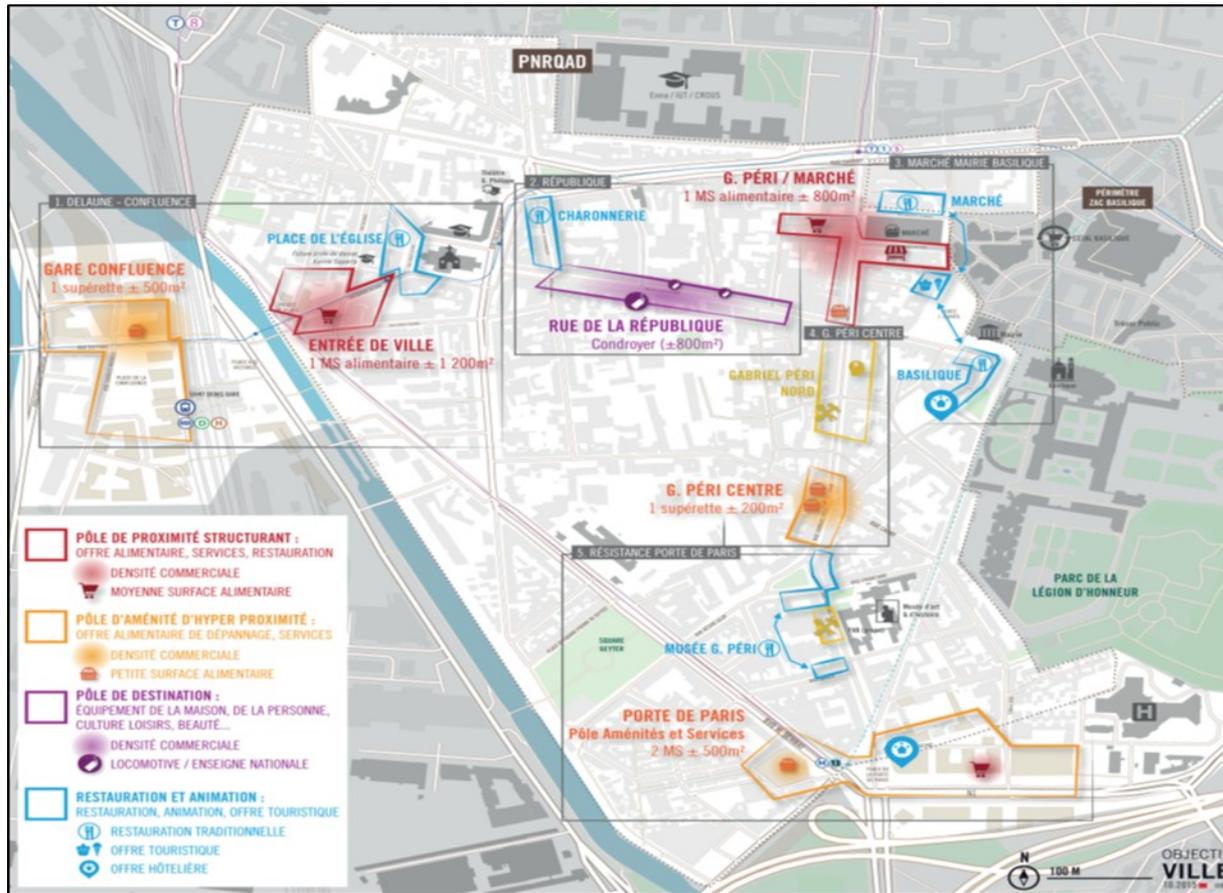


# UNE STRATEGIE COMMERCIALE VISANT A CRÉER UN ECO-SYSTEME FAVORABLE

## → Une stratégie reposant sur huit axes

- L'accompagnement des commerçants,
- Un espace public partagé et respecté,
- Le marché forain, locomotive d'envergure,
- Une politique de communication renforcée,
- Une nouvelle dynamique d'animation commerciale,
- Une meilleure attractivité des commerces des quartiers,
- Réimplanter des locomotives secondaires en centre-ville,
- La maîtrise foncière des rez-de-chaussée commerciaux.

# UN PLAN DE MERCHANDISING, FIL CONDUCTEUR DE LA SEML SAINT-DENIS COMMERCES



# METHODOLOGIE DE CREATION

## ➔ Un montage financier public-privé:

**Capital social:** Ville de Saint-Denis (65%), Caisse des dépôts (25,5%), 4 foncières privées

**Modèle économique:** hypothèse de 30% de fonds propres et 70% d'emprunts bancaires (Banque des territoires, Banque postale)

## ➔ Les points de vigilance:

- La réalisation d'un diagnostic sur la dureté foncière,
- Une masse critique indispensable à l'équilibre financier,
- Un périmètre géographique restreint gage de visibilité,
- Un modèle juridique reflétant les ambitions des acteurs,
- Des modalités de gouvernance à définir.

## LES OBJECTIFS CHIFFRES A 10 ANS

- Plus de 80 rez-de-chaussée commerciaux acquis à l'horizon 2030,
- 7 000 m<sup>2</sup> de surfaces commerciales exploités
- A terme, un portefeuille d'actifs de 14 millions d'€,
- Des revenus locatifs garantis dès la première année.

# UN COMITE D'ATTRIBUTION VISANT A CAPTER LES PEPITES ENTREPRENERIALES

## → 5 critères d'attribution

- L'adéquation homme – projet,
- L'adéquation activité proposée et orientation du plan de merchandising,
- La rentabilité du projet et le taux d'effort,
- La capacité de financement,
- Le contenu du dossier d'aménagement intérieur et extérieur.

# LES RESULTATS VISIBLES A L'ISSUE DU PREMIER EXERCICE SOCIAL

- Un objectif d'acquisitions de 30 cellules en année 1, retardé du fait de la période de confinement (27 acquisitions réalisées)
- Depuis sa création le 20 septembre 2019, la SEML a implanté un fromager en novembre 2019, un poissonnier en décembre 2019 et un caviste en mars 2020, un bar restaurant en septembre 2020.
- Ouvertures en 2021: un barrista, un charcutier-traiteur, deux restaurants, une boutique de prêt à porter féminin-articles de décoration.

# PLACE AU FROMAGE – 54 rue Gabriel Péri



# LE CAVISTE DU MARCHE– 105 rue Gabriel Péri



## AU COMPTOIR DE LA GARE – 30 rue Ernest Renan



# TEMPS D'ÉCHANGES AVEC LES PARTICIPANTS



**RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



**Cerema**

CLIMAT & TERRITOIRES DE DEMAIN

## SEQUENCE 2

« Comment travailler à la complémentarité entre centralité et périphérie ? Comment favoriser la mixité fonctionnelle ? »

**Jean-Noël CARPENTIER, Maire – Montigny-lès-Cormeilles**

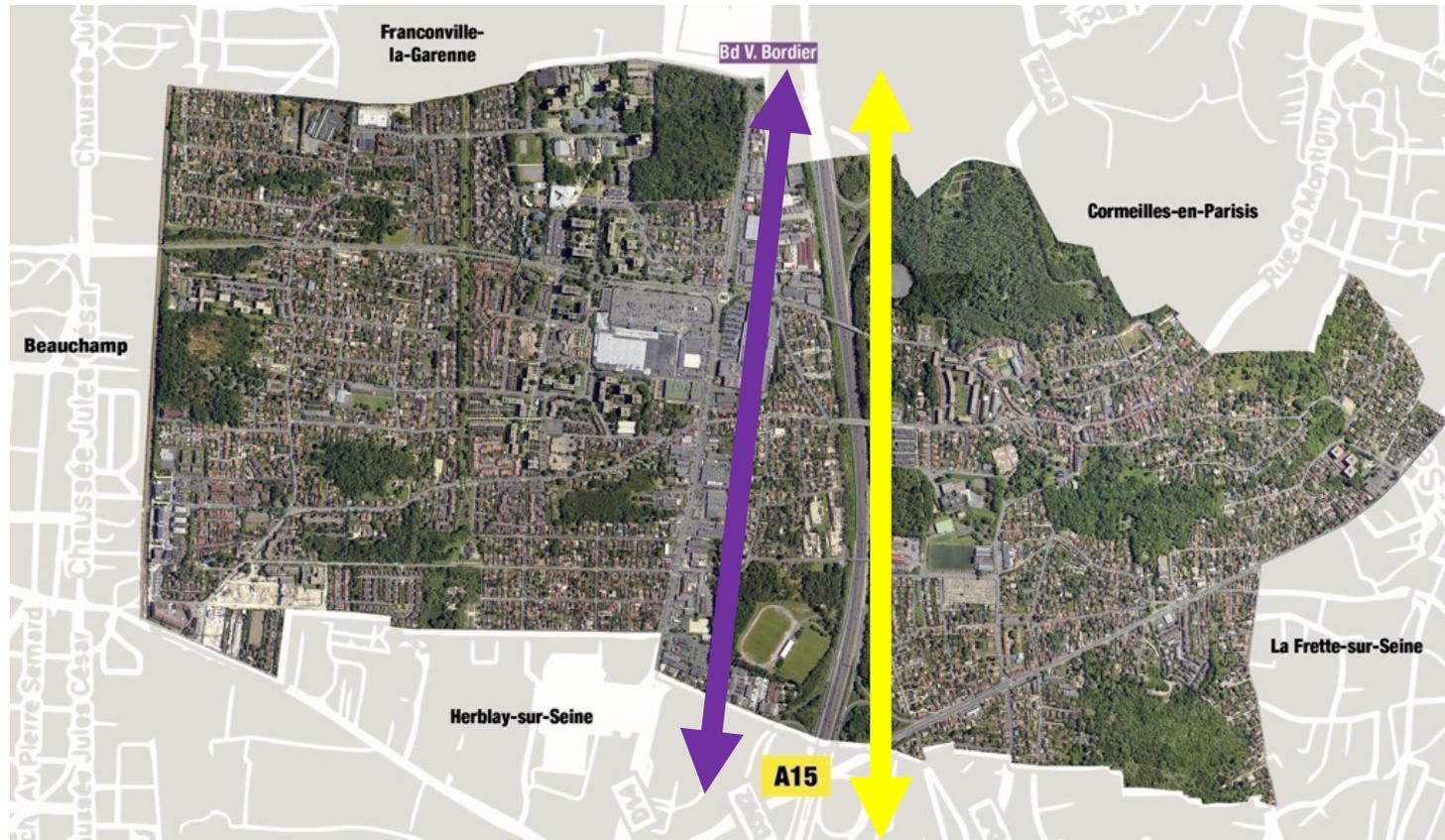
**« Repenser un barreau commercial en centralité urbaine »**

# Refaire de la ville sur un barreau commercial

L'expérience de Montigny-Lés-Cormeilles (95)

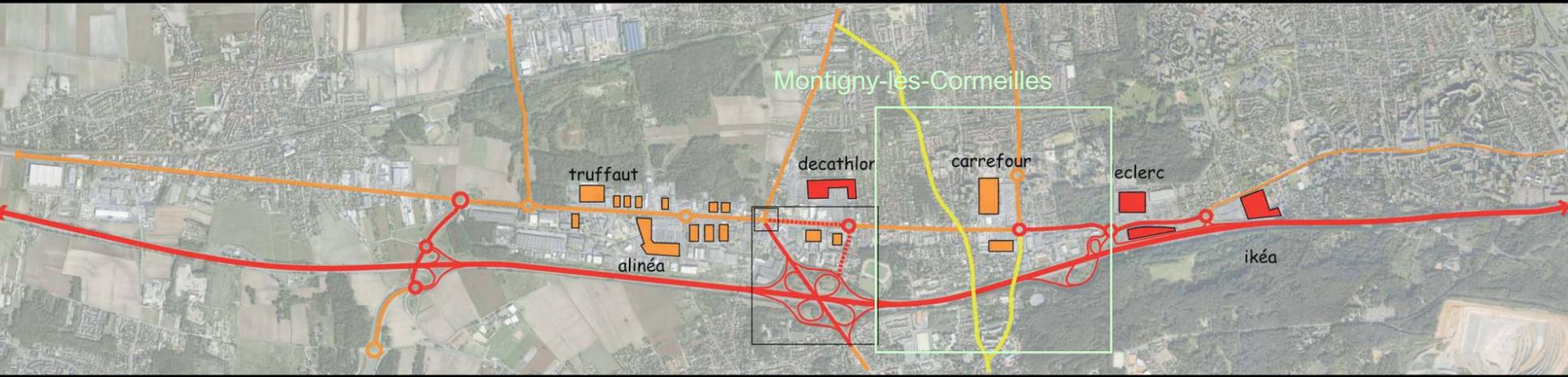
# PRÉSENTATION DE MONTIGNY

- Commune de 22000 habitants dans le Val d'Oise proche de Paris
- Bien desservie par les transports en commun et le réseau routier
- Coupée par 2 axes routiers importants (l'autoroute A15 et le boulevard commercial RD14)
- Absence de centre-ville



# BARREAU COMMERCIAL : UN MODÈLE COMMERCIAL EN DÉCLIN

- Linéaire commercial de 5km sur 4 communes
- Prés de 350 enseignes sur le linéaire (environ 90 à Montigny)
- Modèle de développement commercial en déclin qui ne correspond plus aux aspirations des clients et des riverains





# REFAIRE DE LA VILLE

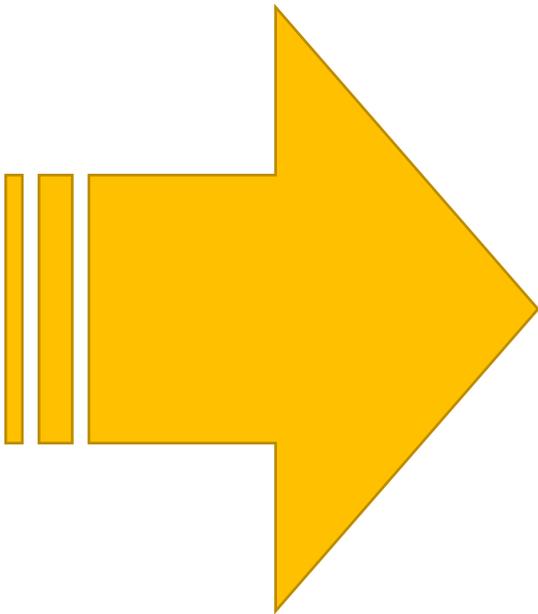
## SUR UNE ZONE COMMERCIALE EN DÉCLIN

Notre objectif est de transformer le boulevard commercial actuel en quartier habité. Cela nécessite de :

- Réorganiser les espaces privés et publics sur 26 hectares
- Concevoir une diversité de fonctions et de services dans le quartier avec notamment une animation mixte des rez-de-chaussée

Au final ce projet devra permettre :

- une maîtrise publique foncière plus importante
- une diversité de fonctions et de services
- la création de logements
- de nouveaux espaces publics (places, rue piétonne...) et équipements publics
- une refonte de l'offre commerciale





# UN PROJET QUI DEVIENT ENFIN OPÉRATIONNEL

- Un plan guide et des axes de programmation
- La maîtrise foncière : enjeu capital
- Le logement comme levier pour faire muter le foncier
- Un projet partenarial (partenaires publics et privés)
- Désengorgement routier (création d'une sortie d'autoroute – création de parkings mutualisés)
- Mise en place des outils opérationnels (TAM, PLU avec OAP, charte de l'habitat...)



**Sandra JOVER – Immo Mousquetaires**

**« Comment favoriser des implantations de surfaces commerciales bien intégrées aux territoires et en adéquation avec les nouveaux usages ? »**

# TEMPS D'ÉCHANGES AVEC LES PARTICIPANTS



**RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



**Cerema**

CLIMAT & TERRITOIRES DE DEMAIN

## SEQUENCE 3

« Quel appui aux territoires pour favoriser une ville animée et mixte ? »

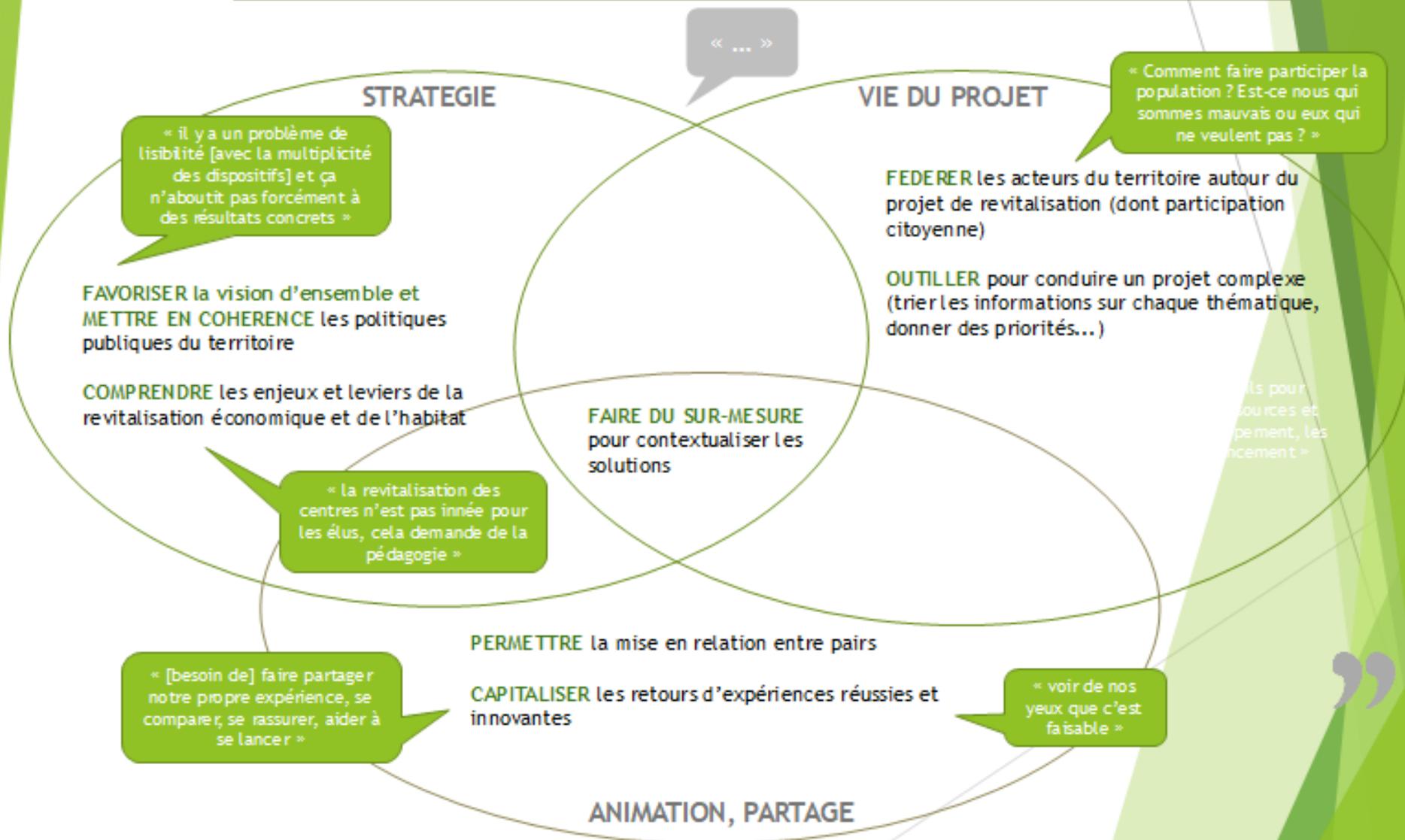
Raphaele RATTO et Nicolas GILLIO – CEREMA

« Les stratégies de revitalisation des territoires »

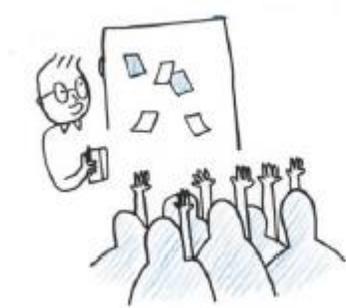
# ENQUETE SUR LES BESOINS DES VILLES SUR LA REVITALISATION DES TERRITOIRES



Les centres villes se désertifient (commerces, habitat, services...). Comment aider les décideurs et techniciens à y remettre de la vie et améliorer le quotidien des habitants ?



# L'APPUI AUX TERRITOIRES DU CEREMA



- **PROMOUVOIR DES STRATÉGIES** et actions pour répondre aux besoins de transition et de résilience des territoires, dans un contexte de changement climatique
- **ACCOMPAGNER** la revitalisation des territoires peu denses
- **SOUTENIR UN AMÉNAGEMENT** durable pour des villes sobres, résilientes, inclusives et productives
- **OUTILLER** pour optimiser l'usage du foncier et maîtriser l'artificialisation pour répondre à des enjeux de préservation de la biodiversité et de lutte contre le dérèglement climatique
- **ÉCLAIRER** les stratégies pour des villes intelligentes et accompagner leur mise en œuvre

# LE CEREMA : DES INTERVENTIONS EN FAVEUR DE LA REVITALISATION DES TERRITOIRES

## Appui à l'émergence de projet :

Diagnostic territorial

Gouvernance partenariale

## Accompagnement du projet :

Outils méthodologiques (suivi de projet, participation, évaluation...)

Outils opérationnels (montage économique, analyse foncière...)

## Formation autour d'un projet :

Autour de thématiques spécifiques (nature en ville, transition écologique, mobilité...)

Sur des approches collectives (diagnostic participatif, résilience des territoires...)



# QUELQUES ILLUSTRATIONS SUR DES PROJETS DE REVITALISATION DE COLLECTIVITÉS

## CdC « Béarn des Gaves » (64)

Sensibiliser élus et techniciens des 3 communes lauréates « Petites Villes de Demain » à la **résilience des territoires à travers la lutte contre les îlots de chaleur, la désimperméabilisation et la renaturation des espaces publics** :

- Travailler en atelier à la création d'un îlot de fraîcheur en centre-bourg en prenant en compte les apports de connaissances.
- Identifier des sites sur les centres-bourgs lauréats sur lesquels le Cerema accompagnera l'élaboration d'un projet de renaturation ou de désimperméabilisation tout en favorisant les mobilités actives lors d'une journée sur sites.

## Aménager pour les modes actifs à Fécamp (76)

**Stratégie d'aménagement de 12 voies et lieux du centre-ville**

- Pour les modes actifs (marche et cycles) et prendre en compte les usages, notamment les plus vulnérables
- Analyse fine des besoins et des attentes des différents usagers – Observations terrain, micro-trottoirs, parcours commentés.... Propositions d'aménagements

## Avon et Fontainebleau (77)

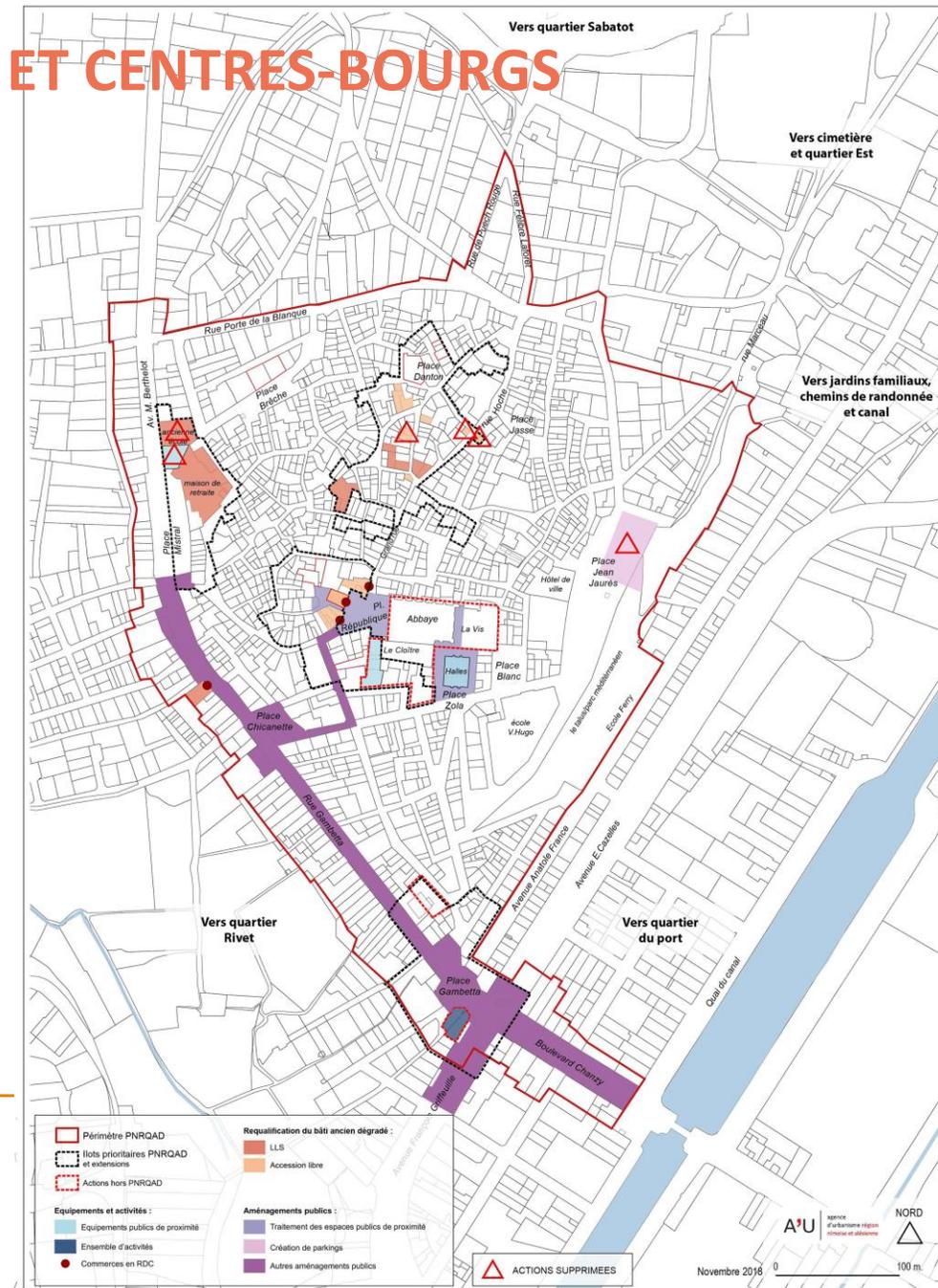
Accompagner les villes de Fontainebleau et d'Avon dans la cadre du programme « Action Cœur de ville » dans la **définition d'une stratégie de réaménagement d'un axe structurant** de part et d'autre de la gare :

- Étudier des solutions innovantes répondant aux problématiques croisées de mobilité, d'aménagement, de nature en ville et d'attractivité économique.
- Élaborer un diagnostic territorial, définir différents scénarios.

# REVITALISATION ÉCONOMIQUE DE CENTRES-VILLES ET CENTRES-BOURGS

## Les activités économiques et leur environnement :

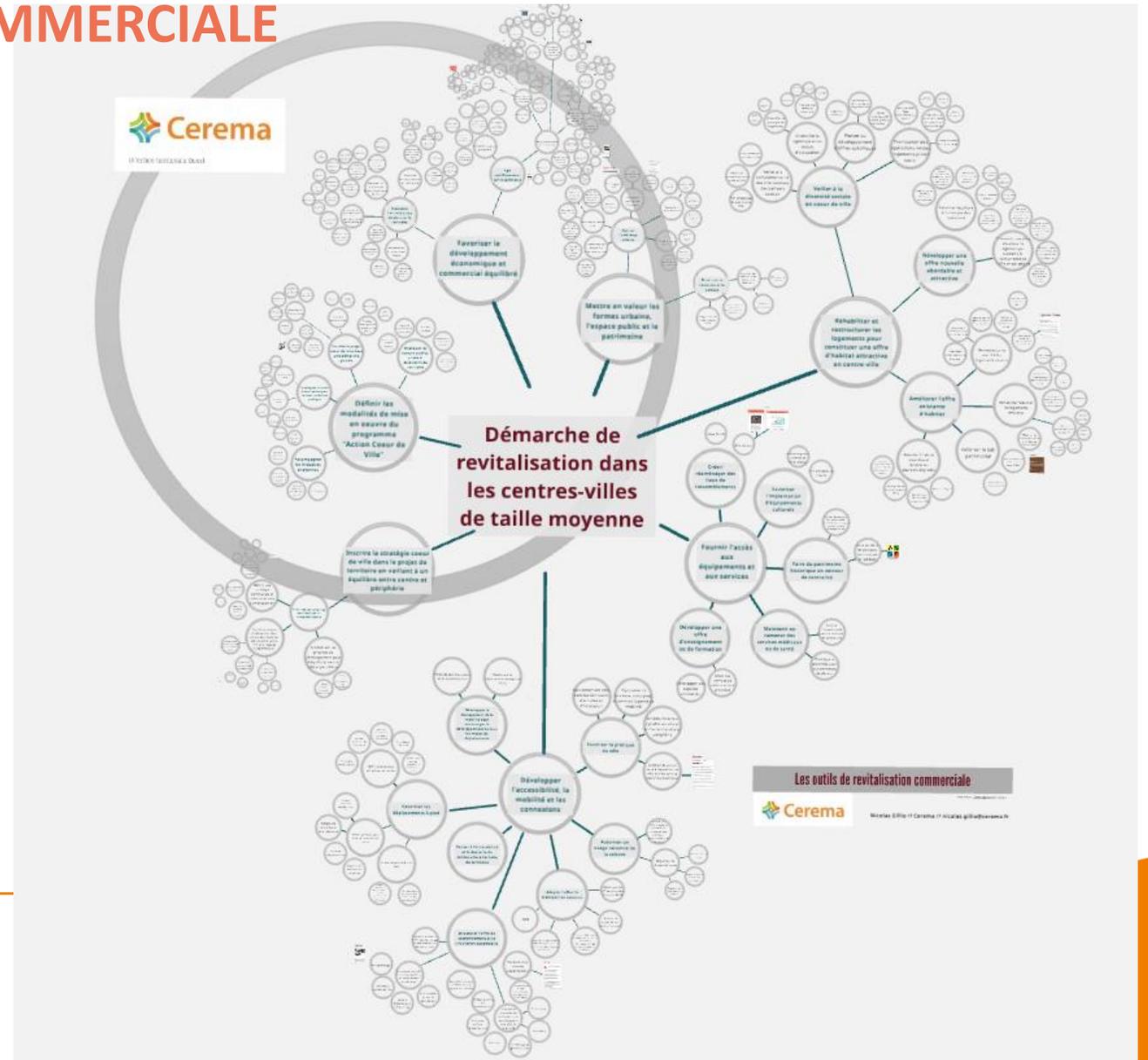
- **Les flux** (la fréquentation, la visibilité, la desserte, etc.)
  - *Enquête sur les modes actifs et leur impact sur la fréquentation des commerces de centre ville*
- **Le marché immobilier** (loyers, transactions, etc.) => effets d'éviction (services financiers > commerces de proximité ; immobilier commercial > locaux d'activités) :
  - *Mobilité des entreprises (radiations, transferts et délocalisations)*
- **Le logement dans les centres anciens** (évaluation nationale du programme PNRQAD) :
  - *Améliorer la mixité fonctionnelle en développant une offre de services, d'équipements et de commerces de proximité*



# L'UTILISATION DE CARTES MENTALES POUR IDENTIFIER LES LEVIERS DE LA REVITALISATION ÉCONOMIQUE ET COMMERCIALE

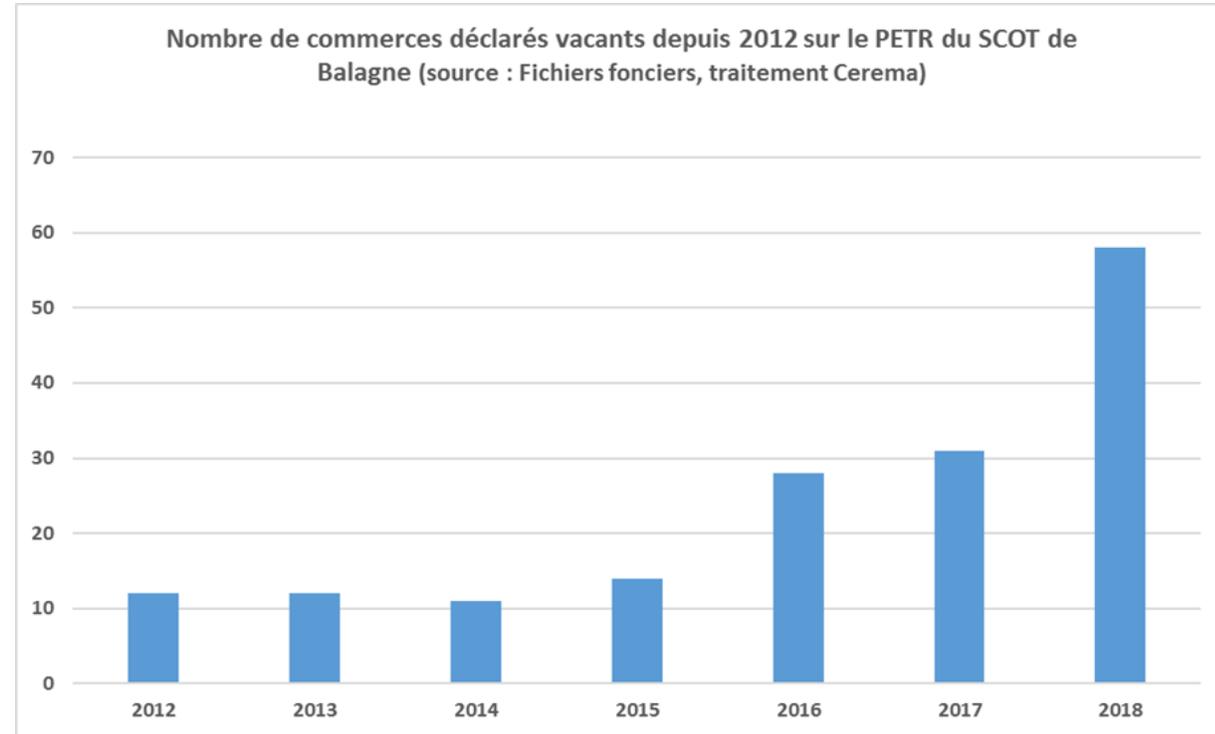
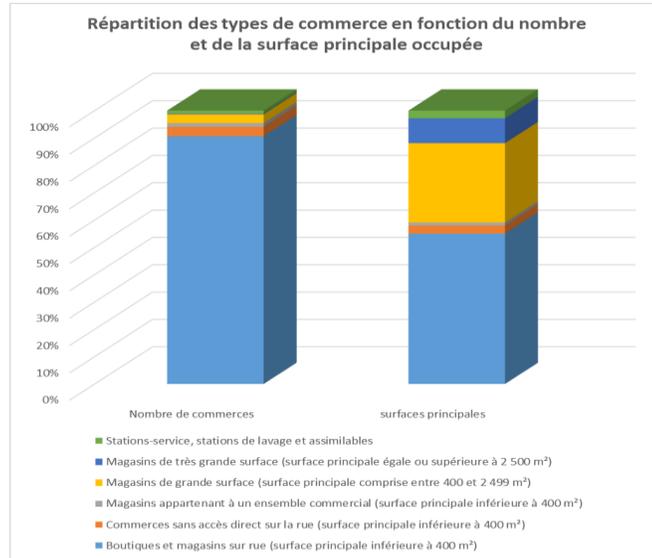
Mettre en relation le commerce et les activités avec les autres fonctions urbaines :

- Mobilité et déplacements
  - Espaces publics, formes urbaines et patrimoine
  - Equipements et services à la population
  - Habitat et logements anciens en centre-ville
- +
- Stratégie et gouvernance
  - Nature en ville



# REVITALISATION ÉCONOMIQUE DE CENTRES-VILLES ET CENTRES-BOURGS

## Diagnostic territorial :



## Accompagnement du projet :

Analyse qualitative par entretien avec les acteurs économiques locaux (commerçants, investisseurs, entreprises, etc.)

Méthode collaborative de définition des besoins

Elaboration de fiches outils en fonction des leviers opérationnels identifiés (acquisition et portage foncier, DPU, DPC, linéaire commercial, etc.)

**Christelle BREEM – ANCT**

**« Un accompagnement des territoires en faveur d'une ville active et mixte »**



Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE  
DE LA COHÉSION  
DES TERRITOIRES  
ET DES RELATIONS  
AVEC LES  
COLLECTIVITÉS  
TERRITORIALES

# AGENCE NATIONALE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES

---

# La nouvelle Agence nationale de la Cohésion des territoires

- ✓ **Mission : conseiller et soutenir les collectivités territoriales et leurs groupements dans la conception, la définition et la mise en œuvre de leurs projets**
- ✓ **Déploiement de son action dans les territoires autour de trois axes :**
  - déclinier localement les programmes nationaux territorialisés
  - proposer une offre « cousue main » permettant une action réellement différenciée selon les enjeux spécifiques des territoires
  - simplifier et optimiser l'offre contractuelle dans le cadre des nouveaux contrats de cohésion territoriale

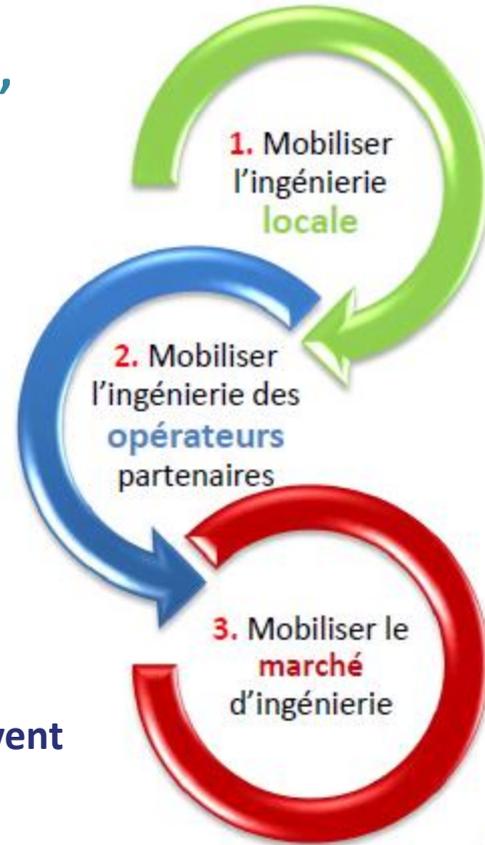
# Grands principes de la nouvelle organisation et de l'accompagnement des collectivités

- ✓ Un rôle renforcé du préfet de département en tant que délégué territorial de l'agence
- ✓ Une mobilisation par priorité des structures publiques locales et des opérateurs partenaires dans l'ingénierie apportée aux collectivités
- ✓ Des capacités d'accompagnement confortée par une approche coordonnée entre les « programmes » et le « sur-mesure »

# L'offre « cousue-main » : ingénierie de projet

A défaut de réponse locale suffisante ou disponible,  
l'ANCT active :

- ✓ soit ses ressources internes,
- ✓ soit ses partenaires conventionnés (ANRU, Ademe, ANAH, CEREMA, BDT),
- ✓ soit d'autres partenaires nationaux (FNAU, FEDEPL, AFL...)
- ✓ soit le marché d'ingénierie (prestataires privés).



Les aides financières et d'ingénierie auxquelles peuvent prétendre les collectivités sont recensées sur la plateforme numérique Aides-territoires : <https://aides-territoires.beta.gouv.fr> .

# L'offre « cousue-main » : maîtrise d'ouvrage de projets immobiliers

- ✓ Poursuite des missions d'Epareca au titre de l'accompagnement « sur-mesure », depuis l'ingénierie amont jusqu'à la maîtrise d'ouvrage directe d'opérations immobilières et l'exploitation des actifs restructurés
- ✓ A titre principal, dans la géographie prioritaire de la politique de la ville et dans les ORT que peut intégrer le contrat de cohésion territoriale
- ✓ Une intervention en carence d'initiative privée ou locale praticable



# Mesure du Plan de Relance : le dispositif 100 foncières

- ✓ **Objectif : Création / restructuration de 6000 locaux d'activité -> 2 ACTIONS**
- ✓ **Déploiement de foncières locales à l'initiative de la Banque des Territoires :**
  - 12M€ d'ingénierie pour les études de préfiguration
  - 300M€ pour la capitalisation
- ✓ **Création du fonds de restructuration des locaux d'activité (Fonds RLA) : dotation de 60M€ pour permettre la rénovation de 2000 locaux sur 2021-2022**
- ✓ **120M€ complémentaires envisagés à compter de 2023**

# Le Fonds RLA

## ✓ Quel objectif ?

- Participer au financement d'opérations immobilières de création ou restructuration de locaux d'activité (ou projets mixtes : logements + commerces)
- Proposer des locaux adaptés à l'activité économique et à la situation du marché local (spécifications / conditions locatives)

## ✓ Où ? À titre principal, centre-ville, centres-bourgs, quartiers dans les territoires fragiles :

- Territoires ayant mis en œuvre des ORT (notamment, villes des programmes ACV ou PVD)
- Périmètres réglementaires (QPV, ZAFR, ZRR)

## ✓ Qui peut en bénéficier ? Opérateurs qualifiés disposant des compétences et moyens humains, techniques et financiers pour assurer la maîtrise d'ouvrage et la gestion d'opérations immobilières de création ou restructuration de commerce, locaux artisanaux et de services

-> Les projets portés par les collectivités ne sont pas éligibles

# Les modalités du Fonds RLA

- ✓ Fournir une subvention d'équilibre aux projets dont la rentabilité est insuffisante
- ✓ Participation à hauteur de **50% du déficit des opérations** (modulation possible +15%)  
=  $50\% * (\text{prix de revient du programme} - \text{valorisation des biens})$  ;  
-> subvention maximale octroyée à un programme : 10 M€
- ✓ Gestion du fonds et instruction des demandes par l'ANCT avec le concours des délégués territoriaux
- ✓ Intervention en deux étapes des demandes déposées sur la plateforme dédiée :
  - Conventonnement : à l'échelle du programme global d'intervention (sur 5 ans)
  - Subventionnement : à l'échelle de chaque opération

Pour en savoir plus : <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/fonds-de-restructuration-des-locaux-dactivite-415>

# TEMPS D'ÉCHANGES AVEC LES PARTICIPANTS



**RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



**Cerema**

CLIMAT & TERRITOIRES DE DEMAIN

# CONCLUSION ET SUITES

# MERCI ET À BIENTÔT !

