

À LA UNE

Zones commerciales : 74 territoires d'expérimentation dévoilés, place à la co-construction des projets



[©https://www.banquedesterritoires.fr](https://www.banquedesterritoires.fr)

Le gouvernement a annoncé la liste des 74 zones commerciales retenues de l'appel à manifestation d'intérêt en vue de travailler sur la modernisation, densification, renaturation de ces zones aux multiples visages.

Les zones voire projets retenus sont chacun à des stades d'avancement très divers. Alors que certaines sont connues de très longues dates (Chartres, Montigny-Lès-Cormeilles...), pour d'autres, tout reste à faire en commençant par l'établissement d'un bon diagnostic mais aussi la nécessité de s'accorder sur le bon projet.

Autrement dit, maintenant il faut travailler et, surtout, bien organiser ce travail dès le début des réflexions. **Car, en effet, le véritable enjeu de départ est de définir le bon projet de transformation qui réponde aux enjeux prospectifs (le commerce de demain) et aux volontés multiples** de densification urbaine, de multifonctionnalité, de problématique environnementale et architecturale.

Tout ceci dans des lieux (car tout dépend du périmètre retenu et de l'ambition locale) sur lesquels sont aujourd'hui en exploitation de nombreux

magasins et des fonciers appartenant souvent à de très nombreux propriétaires différents.

Le taux de maîtrise foncière sur l'existant est évidemment essentiel pour répondre aux problématiques et mettre en œuvre la solution adaptée à chaque territoire car la réponse sera locale, pas question de dupliquer sans penser locale.

L'humilité, l'écoute, la co-construction, du temps, une stabilité dans les règles, des moyens financiers importants et de la persévérance seront indispensables.

De l'humilité, tout d'abord, attention aux grandes incantations du type "On va mettre un terme à la France Moche". Nous nous sommes déjà souvent exprimés sur ce point, il faudra plusieurs dizaines d'années pour modifier réellement les choses et n'oublions pas que ces zones sont souvent au cœur de la vie des habitants. Il nous faudra bâtir un imaginaire positif dont la traduction physique sera souvent longue. Donc attention aux qualificatifs employés comme des généralités. Ce n'est ni la meilleure façon de donner envie, c'est dégradant et n'apporte qu'une stigmatisation stérile sans respecter l'existant,

les acteurs et les habitants. Des termes par ailleurs souvent employés par des personnes qui pour beaucoup d'entre elles se gardent bien d'habiter à la proximité de ces zones, grâce à leur moyen financier et/ou leurs choix de mode de vie.

De l'écoute, car reconstruire la ville sur la ville suppose de convaincre les acteurs concernés, par exemple les commerçants en place et leurs propriétaires, que c'est leur intérêt alors qu'ils exploitent aujourd'hui ou perçoivent des revenus dans des conditions souvent efficaces (visibilité, accessibilité, livraison, stationnement, loyer...). Même si ce n'est pas parfait, c'est efficace donc cela a de la valeur. Convaincre suppose d'avoir pris en compte les problématiques de chacun et d'y répondre pour le plus grand nombre car passer en force coûterait très cher et serait extrêmement long.

Une volonté réelle de co-construction : on peut toujours s'inquiéter d'entendre certains porteurs de projets présenter les grandes lignes de leur réflexion, la "vendre" aux élus locaux comme des approches très « définitive » alors que ledit projet n'a fait l'objet que de peu de réflexion collective et de « pré-validation » par un nombre important d'exploitants en place. Bien entendu, il y a des phases progressives dans ces réflexions amont et une intégration progressive des acteurs dans la réflexion préalable. Mais **c'est à ce prix que le plus grand nombre s'approprient les projets, les font leurs, se projettent**. Sans cette approche, on reste dans une logique de "sachants" décideurs, élus, aménageurs promoteurs foncières qui tentent d'imposer leur vision et leurs conditions, générant inévitablement des blocages parfois importants dont il est ensuite très compliqué de sortir. **A compter d'aujourd'hui, c'est l'enjeu du travail des prochains mois**. Prouver la volonté locale d'une gouvernance adaptée à la nature du projet, à son ampleur et au profil d'acteurs impactés.

Beaucoup de temps et des règles stables : se lancer dans de tels projets réclament de la visibilité. Par exemple décider une enseigne à transférer son activité suppose qu'elle ne craigne pas de se retrouver dans une situation difficile consécutivement à un arrêt du projet global, aux modifications de ces règles de fonctionnement du fait d'une décision des élus, et, au-delà de la zone, des conditions d'accès. Il en va de la responsabilité des élus locaux de sécuriser les acteurs privés sur ces éléments pour leur donner de la visibilité et de la sécurité et ceci sur le temps long car ces modifications prendront des dizaines d'années.

Une gouvernance et des adaptations : il s'agit de piloter des projets dans le temps long et dans

l'incertitude, d'une part, et d'organiser la résilience des activités et des territoires, d'autre part. Tout ne sera pas prévisible, il faut pouvoir s'adapter, se parler pour faire accepter les changements, garder suffisamment de souplesse pour ne pas mettre en danger le projet par des autorisations trop rigides. L'immobilier reste une matière rigide dans un monde qui nécessite de plus en plus de flexibilité. **Une seule possibilité, un minimum de souplesse d'exécution pour permettre l'intelligence opérationnelle. Mais, pour cela il faut se faire confiance et être en confiance.**

C'est une condition fondamentale de réussite qui nécessitera sans doute des adaptations réglementaires pour y parvenir. Des axes clairs mais plus de souplesse dans la mise en œuvre. Sinon le temps fait que les produits de sortie ne peuvent répondre aux attentes du moment. Or, ce n'est pas possible. Il en va de la responsabilité de chacun, élus comme acteurs privés. Construire des morceaux de ville pour les habitants et les acteurs économiques qui sont adaptés à leur temps lorsqu'ils sont livrés et puissent continuer à s'adapter ensuite.

Enfin, la condition sera l'équation économique et le financement. Pour les exploitants commerçants, ils ne s'engageront dans de tels projets que si leurs conditions d'exploitation sont respectées, si leur point d'arrivée présente des coûts d'exploitation adaptés (loyer...). **N'oublions pas que la force actuelle de ces zones est le bon équilibre entre niveau d'activité et coûts de loyers**. Donc, dès le départ, les réflexions, les projets et bilans d'opérations ne peuvent supposer des niveaux de loyers inadaptés. Ne transférons pas dans les périphéries les causes principales difficultés des centres-villes (accès donc contraction de la zone de chalandise, loyer, coûts d'aménagement élevés, difficulté de livraison ...). **Réussir ces projets suppose de créer de la valeur à surface égale de commerce donc avec du logement ou autres activités** résultant de la densification, de limiter au maximum les pertes d'exploitation donc transférer le plus souvent pour éviter les fermetures de magasins et de porter très longtemps du foncier. Donc, les moyens de portage réclamés seront importants avec de grandes différences selon les projets.

En conclusion, il est fondamental de travailler sur ces zones qui, pour beaucoup, sont ou deviendront des morceaux de ville. Mais, ce n'est que le début. Ne sous estimons par l'ampleur de l'ambition est forte cela porte souvent sur des territoires qui ont une forte valeur économique. **Il faudra sans doute prévoir de nouvelles adaptations règlementaires et dans les autorisations pour permettre de la souplesse d'adaptation et compresser les délais.**

Les prochaines semaines seront cruciales car elles mettront en évidence l'existence ou non de la **volonté locale des élus et opérateurs d'impliquer les acteurs en place, notamment les enseignes, dans la réflexion et le management de projets dès sa phase amont.** Le constat se fera rapidement. Il n'est plus aujourd'hui possible de concevoir de tels projets « en chambre » sauf à s'exposer à des oppositions radicales. Le meilleur moyen de donner un mauvais départ à une ambition qui, au contraire, doit être partagée par le plus grand monde. ■