



Dynamisation des rez-de-chaussée commerciaux

BENCHMARK ET ETUDE DE CAS

Projet soutenu par :



BANQUE des
TERRITOIRES



Introduction

► L'OBJET DU BENCHMARK

L'objet de ce benchmark est de s'interroger sur les expériences de (re)dynamisation des rez-de-chaussée en pied d'immeuble dans les quartiers d'habitat collectif pouvant être qualifiés de grands ensembles ou aux caractéristiques avoisinantes. Réalisé par l'IREV, centre de ressources Politique de la ville Hauts-de-France, avec l'appui du COPAS, ce benchmark s'inscrit dans un projet soutenu par la Banque des territoires qui a pour objectifs de comprendre les déterminants d'une occupation réussie de ces rez-de-chaussée commerciaux alors que se pose souvent la question de leur vacance et de l'image que celle-ci véhicule sur l'attractivité du quartier.

► POURQUOI SE PENCHER SUR CETTE QUESTION ?

Historiquement, la construction des grands ensembles a souvent prévu une place pour les commerces ou les activités de services en bas d'immeuble ou en proximité (halle commerciale, petits centres commerciaux) et parfois dans une configuration hybride (halle commerciale en bas d'immeuble). L'idée initiale était de permettre aux habitants d'avoir accès, en proximité, à des commerces et services du quotidien, à l'image de ce qui pouvait exister historiquement dans les centres-bourgs.

Ces commerces et services répondaient à des impératifs pratiques pour les habitants des quartiers et devaient participer à leur bon fonctionnement. Un rôle qu'ils ont tenu sur des périodes plus ou moins longues en fonction des dynamiques commerciales locales, avant de périr pour des raisons que nous évoquons un peu plus loin dans ce document.

« Lorsque l'on interroge les habitants de grands ensembles sur ce qu'ils apprécient dans leur vie nouvelle, on ne manque pas d'être frappé par l'abondance des raisons qu'ils donnent pour expliquer l'attrait qu'exerce sur eux cette forme d'habitation. La plupart des familles évoquent le confort supérieur de leur nouvel appartement, mais suggèrent plus ou moins vivement l'amélioration de l'insonorisation et une meilleure finition de détail, une meilleure protection contre le regard des autres (Sarcelles) ; vient ensuite l'éloge du cadre de résidence, qui offre verdure (surtout pour les Parisiens), air et lumière plus généreusement. L'existence d'un équipement commercial rationnel constitue un bon motif d'être satisfait du grand ensemble : les ménagères y réalisent des gains sur le temps et la fatigue, mais déplorent souvent la cherté des produits par rapport aux commerces traditionnels. Lorsqu'il existe, l'équipement socioculturel est présenté comme un avantage incomparable, surtout s'il concerne les enfants. »

Vivre dans les grands ensembles, René Kaës, 1963, les éditions ouvrières

NB : A noter que l'auteur est assez critique sur les grands ensembles et leurs effets.

De fait, le déclin des rez-de-chaussée commerciaux ou de services et des centres commerciaux a participé à la perte d'attractivité des quartiers. Tout l'enjeu de ce benchmark, est donc de nourrir la réflexion sur la manière dont les acteurs des territoires investissent la question, pour faire de ces actifs des atouts pour les quartiers, sur le temps long. Il est également à noter

que la problématique des rez-de-chaussée commerciaux vides va également concerner des constructions récentes, notamment dans le cadre des premiers PRU avec un modèle économique qui n'est pas construit autour de la problématique de l'occupation des rez-de-chaussée.

Pour parvenir à cette analyse et au recueil des bonnes pratiques, nous nous sommes intéressés à 4 éléments qui ont permis de nourrir nos réflexions :

- La première étape, le recueil documentaire nous a permis d'identifier, dans les ressources et productions des différents acteurs sur le sujet, les grands éléments de contextes et d'analyse. Ce recueil documentaire est notamment disponible dans la bibliographie jointe au présent document.
- La deuxième étape a consisté à l'élaboration et l'envoi d'un questionnaire auprès des professionnels de la Politique de la ville et aux référents Politique de la ville des bailleurs sociaux. Ce travail d'enquête n'a pas eu les résultats escomptés et les réponses ont été modestes. Elles ont toutefois permis de faire évoluer notre méthodologie initiale.
- La troisième étape a consisté en l'audition de personnes qualifiées pour recueillir une matière qualitative et en lien avec les réalités des territoires. La liste des personnes auditionnées est disponible en annexe.
- Enfin, alors que l'enquête par questionnaire n'a pas totalement donné satisfaction, nous avons décidé, au regard des typologies de territoire que nous avons pu observer, d'étudier 3 sites présentant des caractéristiques différentes mais ayant en commun une réelle réussite sur la dynamisation des rez-de-chaussée commerciaux :
 - Le quartier du Clos Saint Lazare à Stains (QPV centre élargi plus de 19 000 habitants, le quartier du "Clos" regroupe environ 8000 habitants),
 - Le quartier Chanteclair - Cévennes (ex-Nouvelles résidences) à cheval sur Saint-Nicolas et Saint-Laurent-Blangy (1415 habitants),
 - Le Nouveau Mons (9500 habitants) à Mons-en-Barœul.

Ces 3 territoires ont des configurations relativement différentes que ce soit en termes de trame urbaine, d'histoire ou de renouvellement urbain. Sur chacun de ces territoires nous avons pu rencontrer quelques acteurs, réaliser une ou des visites de terrain, étudier certains documents relatifs aux projets (convention EPARECA, convention ANRU, études commerciales, contractualisations Politique de la ville...).

► **SUR LES TERMES CHOISIS : REZ-DE CHAUSSEE COMMERCIAUX / REZ-DE-CHAUSSEE ACTIFS / LOCAUX COLLECTIFS RESIDENTIELS**

La problématique posée dans ce présent benchmark est bien d'identifier des pistes de dynamisation de rez-de-chaussée commerciaux, c'est-à-dire ayant une vocation initialement commerciale. Cette dynamisation peut passer par des activités diverses qui vont autant concerner la cellule en elle-même (qui peut évoluer vers une dimension de rez-de-chaussée actif, c'est-à-dire non exclusivement commerciale) que les abords et qui peut intégrer dans ce cas l'espace public, mais aussi les autres éléments constituant le rez-de-chaussée dont les locaux collectifs résidentiels.

Partie 1 : Quelles sont les problématiques rencontrées en quartier prioritaire sur les rez-de-chaussée actifs ?

Comme nous l'avons vu en introduction, les problématiques commerciales posées en quartiers prioritaires ont des facteurs multiples, notamment liés au changement des modes de consommation, avec une accélération ces dernières années du développement du e-commerce. N'y a-t-il rien à faire pour autant pour maintenir de l'activité commerciale de proximité ? Comment profiter de ce foncier disponible pour contribuer au développement social, économique et urbain du quartier ?

A travers les 3 sites explorés et les entretiens avec les personnes auditionnées, quel état des lieux sur cette problématique ?

► **QUARTIER CHANTECLAIR - CEVENNES A SAINT-NICOLAS (PAS DE CALAIS)**

Sur la Communauté Urbaine d'Arras, le quartier Chanteclair – Cévennes à Saint-Nicolas, de nouveaux rez-de-chaussée commerciaux ont été créés lors du premier PRU. Ils se situent sur la Place du marché, dans un quartier fortement restructuré. Quelques commerces sont positionnés en front de rue, à proximité de différents équipements (centre social, maison départementale de la solidarité, hypermarché Leclerc, zone économique, espaces verts de loisirs).



Si les commerces sont issus du PRU, à l'achèvement des logements et à l'arrivée des nouveaux habitants, les locaux commerciaux ont bien été livrés mais demeuraient inoccupés. Les cellules

étaient pourtant de qualité mais proposées en location à l'état brut (non carrelées, murs à nu). Les frais d'aménagement incombent ainsi au locataire lors de la commercialisation des cellules en 2016 et pouvaient avoir un effet repoussoir pour les commerçants potentiels. Pas-de-Calais Habitat est propriétaire de l'immeuble et des rez-de-chaussée.

La situation n'engendre pas de mésusages problématiques mais les acteurs, dont les élus, estiment qu'il n'est pas satisfaisant pour les habitants de ne disposer d'aucun commerce de proximité, d'autant que l'offre proposée par l'hypermarché en proximité immédiate est loin de répondre à l'ensemble des besoins des habitants, ce dernier étant composé d'une galerie marchande peu développée (tabac presse, opticien) avec de la vacance commerciale également. Il est décidé d'agir et de ne pas laisser la situation perdurer.

► QUARTIER DU NOUVEAU MONS A MONS-EN-BARŒUL (NORD)

Comme sur Saint-Nicolas, le PRU de Mons-en-Barœul permet de renouveler le quartier et de créer de nouvelles aménités. La comparaison s'arrête pourtant là. Le contexte Monsois, c'est l'existence d'une copropriété importante (La résidence de l'Europe, construite en 1964) avec de nombreuses cellules commerciales vides.



Les raisons sont multiples : les cellules sont, pour une partie d'entre elles, en mauvais état ; le fonctionnement de la copropriété : un système de répartition des charges par lots de copropriété défavorable aux commerçants et un ensemble loyer-charges commerciales supérieur aux moyennes constatées sur le secteur.

Les différentes contractualisations de la Politique de la ville font toutes état de cette problématique de vacances commerciales.

Avec le premier PRU, la résidence de l'Europe est restructurée avec notamment deux ouvertures réalisées dans le bâtiment. Par cette opération, la ville obtient la maîtrise foncière des parcelles jouxtant les travaux et décide de gérer ces nouvelles cellules commerciales pour redynamiser le commerce à partir de 2017.

► QUARTIER DU CLOS SAINT LAZARE A STAINS (SEINE-SAINT-DENIS)

Quartier emblématique des Grands ensembles et de leurs difficultés. Le PRU d'envergure lancé dans la première décennie 2000 intègre le centre commercial du square Molière qui est identifié comme une des composantes à traiter pour résoudre les dysfonctionnements du quartier.



Avant le démarrage du PRU, sur les 25 cellules commerciales créées lors de la construction du quartier¹, seules 5 fonctionnaient encore, avec une qualité de commerces et de services qui n'était pas favorable à la fréquentation du Centre Commercial. Les habitants s'étaient tournés vers le centre-ville de Stains ou l'hypermarché existant à une dizaine de minutes à pied du quartier (centre commercial de Stains le Globe).

Des études très précises sur les commerces à créer sont réalisées en amont de leur reconfiguration et un plan de déploiement est proposé avec les typologies de commerces à privilégier pour créer une réelle polarité commerciale : superette, pharmacie, boulangerie, boucherie halal, café tabac, laverie, dans une configuration de centre commercial en pied d'immeuble pour la plupart des cellules, une partie des cellules donnant sur une grande place

¹ Les plans initiaux montrent la volonté de créer un centre commercial polyvalent (supermarché, bijoutier, magasins de chaussures et de vêtement, opticien, charcuterie, boucherie, boulangerie, coiffeur, appareil électro-ménagers, tabac-presse...)

(parking), l'autre en front de Rue. L'EPARECA intervient sur la partie centre commercial, les autres cellules (front de rue) sont gérées par le bailleur social (Seine-Saint-Denis Habitat).

« Avec une dizaine de commerces, très peu visibles, renfermés dans le quartier sans être vraiment au centre, le site du square Molière... présente une situation de déclin extrême du point de vue commercial allant même jusqu'au dépôt de bilan de la pharmacie, activité pourtant usuellement pérenne...

La non-fréquentation, ou la faible fréquentation des commerces est surtout liée aux habitudes prises sur d'autres lieux d'achats. Le manque de choix perçu, ainsi que les prix considérés comme élevés. Enfin la réputation du site ne joue pas en sa faveur en plus...

Statistiquement la part de marché en alimentaire est estimée à 3% (contre 20% en situation optimum) 21% en boulangerie (contre usuellement 40% sur ce type de quartier) »

Extrait de l'étude commerciale, mars 2007.

A noter d'ores et déjà, le rôle essentiel des villes et de la volonté des élus de se saisir de la question des commerces sur les différents sites étudiés que ce soit via le PRU ou via le Contrat de ville sur le volet développement économique.

Sur ces 3 sites, la maîtrise du foncier a des configurations différentes. Cette maîtrise va nécessiter la mise en place d'un partenariat entre plusieurs acteurs au service d'une stratégie de dynamisation. Sans celle-ci et **sans intervention concertée, la problématique de la vacance commerciale resterait probablement entière.**

► QUELQUES ELEMENTS DE COMPREHENSION SUR LES DIFFICULTES DES REZ-DE-CHAUSSEE ET DES CENTRES COMMERCIAUX.

▪ Un positionnement historique des commerces en QPV défavorable.

René-Paul DESSE, dans un article consacré aux commerces dans les grands ensembles et à l'urbanisme commercial² évoque différents facteurs, qui dès le départ (années 1960-70) handicapent les commerces (commerces en pieds d'immeuble et centres commerciaux), en plus des grandes tendances nationales de consommation qui impactent tous les commerces de proximité. Plusieurs points peuvent être retenus :

- L'insuffisante prise en compte d'évolutions techniques et sociétales majeures qui vont impacter les habitudes de consommation des ménages. Trois éléments clés émergent :
 - 1/ l'équipement des ménages, y compris des grands ensembles, en réfrigérateurs et en automobiles ;
 - 2/ l'augmentation du taux d'activité des femmes (plus forte dans les nouveaux quartiers qui sortent de terre, que sur le reste du territoire avec ce que cela implique, les femmes qui travaillent sortent du quartier plus facilement et souhaitent consacrer moins de temps à faire les courses ;

² Commerce et grands ensembles la naissance de l'urbanisme commercial en France 1958, 1973, revue flux N°115, Mars 2019.

3/ le développement des moyennes et grandes surfaces en proximité (en voiture) des quartiers (peu ou pas régulé).

La conjonction sur nombre de quartiers, de ces trois éléments, contribue à détourner une partie des habitants des commerces de quartier. L'auteur cite une étude inter-consulaire menée sur plusieurs grands ensembles français qui montre des résultats décevants quant à l'attractivité des commerces de grands ensembles *"l'évasion du pouvoir d'achat hors du commerce de détail du grand ensemble est de l'ordre de 60% à 80%"*.

- Des commerces, centrés sur le quartier, peu visibles de l'extérieur et qui finalement ne s'adressent qu'aux habitants des Grands Ensemble alors que de l'habitat existe à leur périphérie. Si cela est parfois lié à des choix architecturaux contestables, il y a aussi une volonté, sur certaines villes de ne pas défavoriser des commerçants de centre-ville. D'ailleurs les représentants des chambres consulaires (parmi lesquels des commerçants déjà installés en centre-ville) sont souvent représentés dans les groupes de travail constitués autour de "l'urbanisme commercial".
- Des commerces qui sont sur plusieurs quartiers considérés comme peu attractifs selon plusieurs dimensions : les prix et la diversité des produits, cela est souvent lié à des loyers élevés par rapport à des commerces de centre-ville mais aussi à l'absence de concurrence directe (il n'y a qu'un marchand de chaussures, qu'un fleuriste...)
- Au démarrage des centres commerciaux, des liens commerçants / habitants faibles, les commerçants sont arrivés après les habitants et les habitants ont pu prendre des habitudes de consommation ailleurs. De plus, le peuplement des grands ensembles fait qu'il n'y a pas forcément les mêmes liens que ceux créés dans des quartiers plus anciens entre les habitants et leurs commerçants. De fait les commerces de quartier résistent moins bien aux moyennes et grandes surfaces que les commerces de centre-ville.

Dans Les années 1980-1990 qui verront les classes moyennes quitter les grands ensembles, les hypermarchés et les galeries marchandes attenantes poursuivent leur développement hégémonique pour ce qui concerne certains produits (alimentation, habillement...). Les locaux commerciaux se dégradent et les problèmes d'insécurité s'accroissent. Ces deux éléments porteront le coup de grâce aux commerces de quartier. Les pouvoirs publics prenant conscience de cette lente agonie et de ses effets délétères sur la vie des quartiers créeront dans le cadre du premier programme de rénovation urbaine, l'EPARECA établissement public proposant une méthode et qui interviendra directement dans la revitalisation des polarités commerciales dans les quartiers en visant prioritairement les centres commerciaux d'envergure, plutôt que les RDC commerciaux. L'EPARECA sera ensuite intégré en 2019 au sein de l'ANCT.

▪ **Un modèle économique de la construction d'immeubles qui intègre insuffisamment les rez-de-chaussée actifs**

Sur les immeubles, que ce soit sur des grands ensembles des années 60 ou des immeubles issus de la rénovation urbaine récents, le modèle économique de la construction peut, en partie, expliquer la problématique particulière des cellules commerciales en, QPV.

Le modèle économique de l'immeuble va surtout mettre en avant la livraison de logements qui va permettre la rentabilité de l'opération.

Le rez-de-chaussée va, lui, permettre de répondre à la commande politique : la volonté politique est souvent de voir des commerces de proximité (plutôt des commerces de bouche

et de l'artisanat de proximité : coiffeur par exemple) sans forcément avoir une réelle volonté/capacité pour les commercialiser. En effet la commercialisation de cellules commerciales requiert des réseaux, des compétences différentes de la commercialisation de logements sociaux et peu de bailleurs disposent du savoir-faire nécessaire. Ajoutons que les collectivités volontaristes en la matière, ne disposent pas non plus, le plus souvent, de ces compétences. Les consulaires, consultées pour la réalisation de ce benchmark, mettent en avant la nécessité de travailler en amont dans la phase d'étude pour que la destination des locaux soit en adéquation avec les besoins des habitants du quartier et les potentiels entrepreneurs.

Si initialement, dans les années 1960, "un urbanisme commercial" propre aux grands ensembles permet de penser l'occupation des rez-de-chaussée commerciaux, les difficultés auxquelles vont être confrontés les bailleurs quant à la sous-occupation des locaux commerciaux ou le turn-over des commerçants ne voient pas émerger des réponses structurelles. Il faudra attendre les premiers PRU pour agir sur les commerces des grands-ensembles, avec des interventions qui vont se focaliser sur les centres commerciaux.

Les rez-de-chaussée commerciaux (hors centres commerciaux), y compris dans le cadre des PRU, ne vont pas suffisamment être intégrés aux opérations urbaines dans leur dimension économique et d'animation commerciale des quartiers par les bailleurs.

Les cellules commerciales neuves sont souvent livrées à nu, avec des bailleurs réticents à les aménager (et à essuyer des pertes, si malgré les aménagements intérieurs, la cellule demeurerait vide). Ce modèle n'encourage pas un travail de dynamisation commerciale partenarial. Nous le verrons avec l'exemple de Saint-Nicolas, la situation évolue, elle reste néanmoins, toujours arrimée à la commande politique et non au changement de modèle économique.

Chez les bailleurs sociaux, il est par ailleurs constaté une carence sur *la politique en matière d'occupation des locaux d'activité. Cela concerne les cibles visées en matière d'occupation, la définition de valeurs financières, ou encore la priorisation de certains linéaires d'activités. En effet, l'un des obstacles à la conduite de ces stratégies par les bailleurs s'explique par leur connaissance limitée des outils et méthodes à mettre en œuvre.*³

³ Activation des rez-de-chaussée des organismes HLM dans les quartiers prioritaires, USH, repères 134, mai 2024

Partie 2 : Une meilleure occupation des RDC commerciaux, au service de stratégies de développement local ?

► **UNE STRATEGIE GLOBALE A L'ECHELLE DU QUARTIER ET DE SES HABITANTS**

La question de cellules commerciales sur un quartier peut se poser à plusieurs échelons : celui du quartier, celui des pôles commerciaux au sein d'une ville et de sa périphérie directe, à la connexion du quartier à d'autres zones de chalandises. La fonction économique est évidemment centrale mais l'occupation et la qualification des RDC commerciaux répond aussi à des enjeux urbains et sociaux.

De fait, les cellules commerciales peuvent être utilisées comme un outil de développement local à variables multiples, le schéma le plus classique étant d'inscrire le renouveau commercial dans une stratégie globale de :

- 1- Qualification de l'habitat, construction neuve ou réhabilitation conséquente, dans lesquels vont s'inscrire les commerces en rez-de-chaussée. C'est le cas de Stains et de Saint-Nicolas, les cellules commerciales se construisent en rez-de-chaussée de nouveaux immeubles dans le cadre d'une opération de construction sur Saint-Nicolas ou d'une opération mixte sur Stains (réhabilitation et constructions neuves). Les commerces sont, dans ce cas, un élément d'attractivité pour les futurs habitants, dans certains cas un facteur de sécurité (présence humaine en prise direct avec les espaces publics, éclairage...)
- 2- Qualification de l'espace public, souvent avec l'aménagement de nouvelles places en lien direct avec les commerces, comme cela a pu être observé sur Stains, Place Nelson Mandela avec un parking, l'accès à la Maison du temps libre⁴ et un vaste espace de verdure. L'objectif est alors de construire une centralité de quartier dont les commerces sont un élément déterminant.
A Saint Nicolas, la place du marché où se concentrent les rez-de-chaussée d'activité va constituer un lieu de passage, de croisement, de liens dans l'espace public. La place est piétonisée pour créer une jonction entre le Centre Social et la Maison des solidarités, la zone d'activité économique (construits dans le cadre du PRU) et l'hypermarché. Elle accueille également des points de desserte des transports en commun (la principale ligne de transports publics de l'agglomération s'arrête devant la place). La place et ses commerces deviennent donc un lieu de vie central du quartier, les rez-de-chaussée commerciaux sont une pièce maîtresse de cette nouvelle centralité, d'où l'enjeu de leur occupation.
- 3- Qualification de l'offre de commerces et de services marchands pour améliorer la vie des habitants. Ainsi au-delà des commerçants et des services de type coiffure ou restauration, ces rez-de-chaussée sont pensés, pour partie pour accueillir des professionnels de santé (médecins, kinésithérapeutes, infirmiers). Il peut également être notée la création de micro-crèches privées sur le Clos Saint Lazare à Stains et sur Chanteclair – Cévennes à Saint-Nicolas.

⁴ La maison du temps libre est espace d'activité pour les habitants qui comprend également une médiathèque, une ludothèque, un relais d'assistant.e maternelle...

► **UNE VOLONTE D'OUVRIRE LE QUARTIER ET D'EN DEVELOPPER LA VOCATION ECONOMIQUE ? LES REZ-DE-CHAUSSEE COMMERCIAUX, UNE CARTE A JOUER.**

Sur Stains et sur Saint-Nicolas, le pôle commercial est la pierre d'un édifice plus large en matière de développement économique. Sur le Clos Saint Lazare à Stains, un pôle ESS est en structuration sur le quartier à proximité des rez-de-chaussée commerciaux. Un des acteurs clés de l'ESS, déjà actif sur le territoire - la régie de quartier Les Rayons⁵ - s'est installée sur l'un des rez-de-chaussée commerciaux et propose différentes activités aux habitants (réparation de vélo, remise en selle, repair café, ressourcerie éphémère).

Sur Saint-Nicolas, les commerces de proximité sont situés à proximité de locaux dédiés à l'incubation gérés par la BGE. Ce pôle économique a été installé ces dernières années pour contribuer à amener une nouvelle dynamique au quartier, après la rénovation urbaine. Certains des commerçants installés sur les rez-de-chaussée commerciaux ont été accompagnés par la BGE. De manière plus globale comme sur Stains, les rez-de-chaussée commerciaux sont intégrés à un projet de diversification fonctionnelle du quartier qui s'ouvre aux autres habitants de la ville, voire de l'agglomération, en créant des services, des commerces, une activité économique qui profite aux habitants du quartier et plus largement à ceux de la ville.

► **DES REZ-DE-CHAUSSEE COMMERCIAUX AUX REZ-DE-CHAUSSEE ACTIFS**

En complément de l'offre commerciale et de la stratégie mise en œuvre pour consolider la présence commerciale dans les rez-de-chaussée, les activités proposées par l'économie sociale et solidaire ou le secteur associatif peuvent être des solutions pour offrir un panel de services et d'activités facilitant le lien social et l'attractivité du secteur.

Avec l'évolution des modes de consommation et du commerce, il n'est pas toujours possible (et souhaitable) de positionner uniquement des commerces dans les cellules commerciales. Au-delà de la gamme des commerces de bouche, cafés-restaurants, et services, d'autres activités peuvent être des atouts pour dynamiser les rez-de-chaussée et créer une attractivité autour de ces cellules.

Les activités hybrides, les activités provisoires, l'implantation d'activités tournées vers les habitants sont autant de pistes à creuser pour garantir une occupation des cellules et une attractivité pour les autres cellules. Ci-dessous sont évoquées différentes manières de compléter l'offre commerciale et de faire vivre durablement les rez-de-chaussée « actifs » dans les quartiers.

- « Faire place de village dans son quartier »

Les dynamiques à l'œuvre dans un quartier sont vectrices de lien social et peuvent permettre de créer des habitudes de vie sociale dans le quartier. Un écosystème vertueux permettant la mise en place de services et commerces. Le facteur animation est déterminant pour créer des

⁵ <https://www.lesrayons.fr/>

habitudes de fréquentation et donc de consommation. Le travail sur les animations peut se faire sur l'espace public ou dans des lieux dédiés.

Sur l'animation sur les extérieurs, il va s'agir par exemple de proposer des temps forts sur l'espace public permettant de créer du flux et des habitudes de déplacement. Il s'agit également de proposer un cadre de vie agréable propice aux commerces. Ainsi, des animations commerciales peuvent être proposées : type marché de Noël mise en place avec l'association de commerçants ou l'association de quartier. Il peut également être réalisé des manifestations culturelles avec un calendrier régulier, notamment sur les jours d'ouverture des commerces, en particulier le samedi.

Dans des lieux dédiés, les tiers lieux sont ainsi privilégiés pour l'animation qu'ils peuvent susciter et la fréquentation qui bénéficiera aux différents autres locaux d'activités sur place.

- Les tiers lieux : L'animation du lieu comme incontournable à la réussite des projets.

Les tiers-lieux sont des espaces hybrides et flexibles, situés entre le domicile et le lieu de travail, qui favorisent la rencontre, le partage et l'initiative collective (définition de l'ANCT). Des espaces ouverts et animés :

Les tiers-lieux sont des espaces ouverts dans le sens où ils peuvent accueillir toute personne désireuse de s'intégrer à sa communauté pour qu'elle puisse y développer des activités, partager ses initiatives et coopérer. Au-delà d'un local associatif, le tiers-lieu permet de se donner comme objectif une ouverture du lieu, une ouverture sur le quartier, les habitants ou tout autre personne désireuse d'y être intégrée.

> L'avantage d'un tiers-lieu dans une cellule commerciale est donc d'apporter un flux continu sur site.

> La communauté du tiers-lieu va faire vivre le lieu et permettre de développer de nouvelles activités qui feront rayonner l'ensemble du site / du quartier.

La Free'ch de Parkour 59 est un exemple innovant d'une communauté réunie autour du sport et qui vient proposer, au-delà, de la salle d'entraînement, un terrain d'initiations, de formations et d'accueil de tous les publics. Faire de la « Free'ch » un « *pôle d'initiative et d'éducation* reste l'objectif final de Parkour 59. Habiter ce lieu, c'est en faire un site convivial et atypique, invitant par tous ses aspects à la création et au dépassement de soi. »

La Fourmilière, à Boulogne-sur-Mer a constitué un tiers lieu dans 2 appartements en pied d'immeuble sur le quartier du Chemin vert. Initialement, ce collectif d'habitants est issu du conseil citoyen du quartier. Progressivement, le collectif a proposé des activités de services : blanchisserie, recyclerie, impression 3d... et s'est constitué en tant que coopérative d'habitants, via le réseau des Kpa-cités mises en place par Optéos, une Coopérative d'activité et d'emploi.

La [compagnie des Tiers-Lieux](#) est un acteur majeur sur les Hauts-de-France sur les différentes dynamiques autour de ces lieux en proposant des ressources, des coopérations entre acteurs et des études sur ce sujet.

- Les dynamiques associatives et citoyennes : un diagnostic des pratiques pour identifier des besoins ?

Lors des auditions, il est apparu que les bailleurs sociaux ont de très fortes demandes de locaux de la part des associations locales, notamment sur les locaux collectifs résidentiels. Les locaux collectifs résidentiels présentent toutefois certaines difficultés partagées avec les locaux commerciaux. Souvent vétustes, ils n'ont pas forcément été entretenus au rythme des

logements, y compris au sein d'un même bâtiment. Pourtant, les associations ont toujours une appétence pour ces locaux.

La problématique qui va se poser est plutôt l'ouverture des associations pour contribuer à la vie sociale du quartier. En effet, de locaux de stockages associatifs ou de locaux dédiés à des clubs de discussion parfois en vase clos, les associations présentes ne vont pas toujours jouer le jeu de l'ouverture vers les habitants du quartier.

Autre problématique, la taille de ces LCR est souvent modeste, ce qui empêche le déploiement d'activités qui pourraient permettre des activités mutualisées. D'ailleurs les demandes associatives vont de plus en plus vers des locaux spacieux, permettant une mutualisation des usages.

Les locaux en rez-de-chaussée peuvent apparaître comme une opportunité pour y constituer des pôles associatifs sous forme de tiers-lieux ou d'espaces partagés durables ou éphémères. Afin d'y parvenir, un travail partenarial entre la ou les associations porteuses de ce type de projets doit être enclenché avec les collectivités au titre de leur soutien à la vie associative et avec le bailleur social pour que la dynamique enclenchée accompagne la stratégie de développement local.

Par exemple, la Cofabrik⁶ est un espace de co-working sur des métiers artisanaux et basé Porte de Valenciennes à Lille dans un local collectif résidentiel en pied d'immeuble. Le lieu accueille des artisans qui y travaillent mais qui proposent également des événements réguliers sur le quartier.

- les services de santé et les services publics pour compléter une offre

A Mons-en-Barœul, les rez-de chaussée alternent des activités commerciales, des services de santé et des services publics. L'ensemble de cette combinaison permet de renforcer l'attractivité des lieux tout en garantissant un maximum l'ouverture des rez-de-chaussée. Ainsi, sur l'un des périmètres de maîtrise foncière de la ville, sont hébergés une micro-crèche, une maison France services et, temporairement, l'accueil de la Mairie déplacé à cet endroit suite aux incidents de juin 2023. Sur la vocation associative, une galerie photo est installée. Celle-ci propose en contre partie des locaux, des actions culturelles autour de la photo (exposition, découverte et animation pour les jeunes). En face, un tiers lieu éphémère a été mis en place.

Sur le volet santé, sont installés également plusieurs structures et praticiens : podologue, laboratoire, pharmacie, offrant des services à la population sur l'accès aux soins.

D'ailleurs les pôles autour de la santé ont été évoqués comme des réussites lors des auditions. Réussir à combiner la pharmacie, le laboratoire et des professions médicales en hyper proximité, ajoute une vraie valeur ajoutée dans une polarité commerciale.

Sur le Clos Saint Lazare à Stains, l'offre de santé a dans un premier temps été préservée (professionnels du soin et pharmacie), puis développée avec l'arrivée de nouveaux professionnels, des réflexions sont en cours pour poursuivre l'implantation de spécialités non ou peu présentes sur le quartier, voire sur la ville.

Il est à noter que sur les 3 sites, objets de monographie, un pôle santé dynamique est présent.

⁶ Fiche expérience de la Cofabrik :

https://www.irev.fr/sites/default/files/atoms/files/fiche_experience_la_cofabrik.pdf

► DES CHOIX STRATEGIQUES PLUS OU MOINS INTEGRÉS AUX PROJETS DE RENOUVELLEMENT URBAINS INITIAUX.

Evidemment, la création de cellules commerciales ne s'improvise pas et leur création est définie en amont du PRU, un impératif pour la réussite de l'occupation future et pourtant parfois minoré. Néanmoins, les approches sont différentes d'un site à l'autre.

Sur le Clos Saint Lazare à Stains, au regard de la configuration antérieure des rez-de-chaussée (Centre commercial) et de l'importance accordée aux commerces, des études sont réalisées dès 2004 et jusqu'en 2007-2008. Ces études permettent dès le démarrage du projet de bénéficier d'un plan guide qui définit :

- 1- La nature des commerces à créer et leur dimensionnement,
- 2- La place laissée aux associations et à l'ESS,
- 3- La place laissée aux professionnels de santé.

Ce plan est suivi dans ses grandes lignes sur les différents commerces prévus : supérette, boulangerie, laverie, call box, salon de coiffure, café tabac, pharmacie... Seul le café tabac et la call box n'ont pas été créés, en revanche un restaurant et un opticien se sont installés durablement.

A noter que sur le Clos Saint Lazare, l'EPARECA est intervenu, ce qui a permis cette structuration même si toutes les cellules commerciales n'appartiennent pas à l'EPARECA. Le bailleur social a joué le jeu de la coopération pour faciliter la non-concurrence entre les activités, voire pour travailler sur des complémentarités.

De fait, les cellules ont été très rapidement occupées suite à l'aménagement du quartier et le turn-over a été relativement faible. Aujourd'hui, l'occupation des rez-de-chaussée commerciaux sur le Clos Saint Lazare n'est plus une préoccupation même si une vigilance existe de la part de la ville et du bailleur, d'ailleurs l'ANCT (l'ex EPARECA est désormais intégré à l'ANCT) envisage de céder le foncier à un opérateur.

Sur Saint-Nicolas, la production de rez-de-chaussée commerciaux n'a pas été précédée d'un "plan d'occupation" ou d'une stratégie de commercialisation anticipée. C'est face à la difficulté de commercialisation des cellules que les acteurs se sont mobilisés. En premier lieu la ville, et les bailleurs mais aussi l'agglomération (Politique de la ville, développement économique) et la BGE, sachant qu'il y avait déjà des habitudes de travail dans le cadre de la "Fabrique à Entreprendre"⁷.

Le travail a essentiellement consisté à :

- 1- Faciliter la prise de bail via la mobilisation de différentes aides,
- 2- Engager des travaux de base pour permettre aux arrivants de minimiser les frais d'installation dans les cellules commerciales, le montant des travaux pouvant être affecté à l'abattement de TFPB ou être intégré aux loyers mensuels,
- 3- Identifier collectivement les commerces viables, sans se fermer de portes, l'existence d'un réseau d'acteurs dédiés à l'entrepreneuriat a été décisif. Il a fallu prendre en compte l'existence d'un hypermarché en proximité,

⁷ dispositif de soutien à l'entrepreneuriat, sous forme de guichet unique rassemblant les acteurs du soutien à l'entrepreneuriat et proposant une offre globale et adaptée d'encadrement et d'accompagnement à la création ou reprise d'entreprise. Le dispositif a été lancé en 2014 par la Caisse des Dépôts et co-financé par l'Etat et cible prioritairement les habitants des QPV afin de soutenir le caractère intégré des contrats de ville.

- 4- Mieux identifier la place du marché comme un lieu de commerce via, notamment une signalétique.

Pour ce qui concerne Mons-en-Barœul, tout le travail a consisté, une fois la décision prise d'acquérir le foncier, à promouvoir les cellules auprès d'entrepreneurs potentiels - les commerces en test ont été un bon moyen de promotion - et de sélection des projets. En la matière, les jurys (commune, BGE, CCI) ont été relativement ouverts et ont permis y compris l'installation de commerces très spécialisés attirant des clients de la MEL voire d'autres territoires, c'est le cas d'un magasin de pêche pour des amateurs éclairés, qui attire des clients de la France entière ou encore d'un magasin de Mangas qui rayonne sur la commune et des communes voisines.

L'autre axe de travail important a été la maîtrise des loyers, afin que l'addition loyer et charges reste dans le prix du marché.

Dans tous les cas, à partir du moment où un travail de réflexion est mené sur les commerces les différents sites ont portés une attention particulière :

- 1- A la maîtrise des coûts avec le montant des loyers + charges,
- 2- A la maîtrise de la nature des commerçants qui s'installent pour éviter la concurrence entre les commerçants du quartier concerné, voire avec les commerçants en frange du quartier. Chaque site disposait de modalités de repérage d'entrepreneurs potentiels et d'instances formelles ou informelles permettant de prendre des décisions quant aux commerces à loger ou pas dans les locaux vacants,
- 3- L'aide à la prise de bail est mise en place dans les Hauts-de-France, avec des systèmes de loyers dégressifs, en Seine-Saint-Denis, cela ne semble pas avoir été nécessaire.

Partie 3 : Quelles sont les outils et les dispositifs mobilisés par les organisations

Les dispositifs utilisés sont de nature et d'ampleur différentes.

► **L'INTERVENTION DE L'ANCT (SUR SA COMPETENCE EX-EPARECA) OU L'ACCOMPAGNEMENT LE PLUS GLOBAL.**

La mobilisation d'un dispositif porté initialement par l'EPARECA (fusionné au sein de l'ANCT) permet une approche réellement intégrée : études - maîtrise foncière - expertise commerciale – gestion du patrimoine – mobilisation de financements. C'est sans doute le dispositif le plus soutenant. L'intervention de l'ex-EPARECA ne se fait qu'à la condition de l'implication d'autres parties prenantes : Ville, EPCI et bailleur social et elle est contraignante aussi bien pour l'ex-EPARECA que la collectivité.

La ville de Stains qui a bénéficié de l'appui de l'ex-EPARECA est restée très mobilisée, dans la réflexion et l'animation de sa stratégie commerciale sur le quartier du Clos Saint Lazare. Au-delà de l'intervention directe et globale sur les commerces, qui ne saurait être réalisée faute de moyens et de compétences internes, l'intervention de l'ex-EPARECA permet également d'instaurer des habitudes de travail, de transmettre de l'expertise. Ainsi, dans la convention initiale qui lie la ville à l'ex-EPARECA, une clause est dédiée à la vigilance quant à l'installation de commerces dans un rayon de 700m autour des cellules commerciales faisant l'objet de la convention.

"La ville s'engage à informer Epareca préalablement à leur mise en œuvre des projets d'implantations de commerces, de services d'activités... dans un rayon de 700 m... De ne pas être à l'initiative d'activités directement concurrentielles dans un périmètre de 700 m"

Quelle place de l'ex-Epareca au sein de l'ANCT ?

L'équipe de l'ex-EPARECA a été regroupée au sein de l'ANCT dans une direction générale déléguée à l'appui opérationnel et stratégique et au sein du pôle Projets et appui opérationnel.

Initialement chargée de la redynamisation des polarités commerciales en QPV, la mission dédiée à cette équipe peut désormais s'appliquer sur les territoires fragiles plus largement. L'initiative de la saisine en revient à la collectivité via le Préfet. Dans l'organisation interne, 3 services viennent ensuite mettre en œuvre l'activité de ce pôle : le montage/production de la saisine à la livraison du bâtiment, le service technique avec les chantiers et la maintenance des bâtiments et l'exploitation-vente des équipements.

► **DES DISPOSITIFS QUI DEMANDENT A ETRE ARTICULES**

En dehors de l'intervention de l'EPARECA, les communes concernées par les rez-de-chaussée commerciaux, vont créer leurs propres dispositifs en répondant à des appels à projets d'EPCI, de l'ANRU, de la Politique de la ville ou en mobilisant leurs fonds propres. Cette mobilisation est plus ou moins simple.



Mon commerce en test

Le dispositif de la BGE a été mis en place sur Mons en Baroeul sur quelques cellules commerciales. Il s'agit de proposer des locaux « prêts à louer » pour le porteur de projet et de lancer un appel à candidature avec une forte communication pour que des porteurs de projets puissent se manifester et s'implanter dans les locaux. Un jury de sélection composé des différents acteurs du projet (collectivité, BGE, consulaires), sélectionne ensuite le lauréat. Ce dernier est alors accompagné dans son installation par la BGE avec un loyer progressif pour arriver, après 3 ans au prix du marché.

Les boutiques à l'essai

Sur la même logique que Mon commerce en test, les boutiques à l'essai proposent à un entrepreneur de s'installer dans une cellule commerciale vide avec une prise de risque limitée. Les boutiques à l'essai ne comportent pas la partie accompagnement qui fait la force des commerces en test.

L'inspiration autour des centres villes :

Les dispositifs proposés pour les centres villes sont intéressants à analyser et à transposer sur les quartiers. Par exemple, la ville de Mons en Baroeul a bénéficié au sein de la MEL d'un dispositif "Objectif centralité" proposé par la métropole pour les centres bourgs de ses communes rurales. Bien que la ville de Mons n'entre pas dans ces catégories, elle a pu en bénéficier et profiter des dynamiques métropolitaines et des services de l'agglomération. De la même manière, l'équipe projet de la communauté urbaine d'Arras comprend la référente Politique de la ville de l'agglomération et le référent développement économique. Ce service développement économique avec des managers de centre-ville a ainsi de bonnes connaissances et compétences sur les mécanismes commerciaux à l'œuvre sur l'agglomération.

Le site dev éco de l'ANCT.

L'ANCT met à disposition des acteurs publics, un site Devéco qui permet d'obtenir très rapidement des cartographies et des données sur les dynamiques commerciales et la vacance commerciale sur l'ensemble du territoire national.

La mobilisation de l'abattement TFPB

Sur la CUA, l'équipe projet a pu développer un mécanisme autour de l'abattement TFPB pour intervenir sur les rez-de-chaussée actifs. L'ATFPB permet le portage des travaux avec des enveloppes dédiées annuellement. D'ailleurs, les travaux à la charge du porteur de projet sont eux-mêmes lissés sur les charges du loyer pour limiter l'impact à l'entrée dans les locaux en termes de liquidités.

Le travail sur les baux

La problématique des baux est souvent l'un des outils pour permettre la limitation de la prise de risque pour l'entrepreneur. Pourtant, ce risque pris est alors porté par le bailleur, d'autant plus si des travaux ont été réalisés.

Du côté associatif, souvent, les loyers proposés, notamment dans les LCR sont largement en dessous des prix du marché, mais les locaux sont souvent vétustes et le bailleur prend alors en charge ce coût, au titre de son engagement social. Comment concilier une approche économique et une approche sociale sur des rez-de-chaussée ? C'est tout le défi que l'APES a travaillé avec comme concrétisation, le [Bail d'Utilité Sociale](#) (BUS) en s'appuyant sur la création d'un commerce en pied d'immeuble, La Voisinierie, à Lille.

L'idée est la suivante : les commerces de l'ESS répondent à des besoins sociaux et permettent de créer du lien social. A ce titre, ils doivent pouvoir bénéficier d'allègement de charges basé sur une grille d'indicateurs d'utilité sociale, coconstruite entre locataire et bailleur et intégrée dans le BUS.

Ce BUS, comme d'autres types de baux vient reconnaître la plus-value sociale des acteurs de l'ESS et vient l'officialiser avec des critères objectifs ce qui garantit aux parties prenantes de valoriser ces atouts.

► AU-DELA DES OUTILS, LA PLACE DES COMMERCES DANS LES ORGANISATIONS

Si un consensus existe sur le maintien ou le (re)développement de rez-de-chaussée actifs dans les QPV, c'est un sujet qui n'est pas toujours porté techniquement à l'échelle des quartiers concernés.

Les bailleurs ou les gestionnaires du parc de cellules existantes gèrent globalement ces rez-de-chaussée sans s'attacher à la viabilité ou à la stratégie commerciale relative au quartier. Néanmoins, il existe des bonnes pratiques : Pas-de-Calais Habitat, dans le secteur de la Communauté Urbaine d'Arras, a constitué un pôle spécifique en interne pour s'occuper des rez-de-chaussée commerciaux. Il intervient aussi bien dans leur entretien, leur location, la prospection que dans les instances partenariales pour participer à son échelle et selon ses moyens à la stratégie commerciale. Ainsi sur Saint-Nicolas, l'examen des candidatures pour l'occupation des cellules commerciales est collégial alors que le bailleur pourrait décider seul de la location des cellules. A Stains, même si cela est moins formel le dialogue entre le bailleur et la ville permet de prendre des décisions concertées quant aux profils des commerçants qui s'installent en cas de vacance.

Les villes peuvent, quant à elles, se doter de chargés de mission « commerce » mais ce n'est pas toujours le cas et les commerces en QPV peuvent être délaissés à la faveur du centre-ville. Sur Stains, le chargé de mission des commerces de proximité est réellement missionné sur l'ensemble de la commune avec une attention particulière portée sur les QPV, sa fonction est plurielle :

- 1- Médiation avec les commerçants, les bailleurs, les services publics en cas de difficultés (problèmes financiers temporaires, problèmes d'insécurité, interrogations sur l'aménagement du quartier...)
- 2- Repérage des locaux vacants et proposition à des porteurs de projets repérés et/ ou vigilances sur les candidatures reçues,
- 3- Repérage d'entrepreneurs et orientation.

Il semble qu'au niveau communal, les personnes en charge de la Politique de la Ville et/ou du PRU, n'aient ni le temps, ni les compétences pour porter une stratégie commerciale de quartier. Au niveau des EPCI, il existe des services développement économique, souvent peu investis dans les QPV, même si des exceptions existent, comme sur la communauté urbaine d'Arras. Le service développement économique est mobilisé sur les axes économiques de la Politique de la ville et participe :

- 1- Aux instances partenariales de la politique de la ville,
- 2- Mobilise le Droit Commun de l'agglomération sur les projets commerciaux en QPV (aide à la prise de bail par exemple)
- 3- Développe des modes d'intervention propres aux QPV, ainsi l'aide à la prise de bail est majoré de 40% sur la CUA, si le commerce est en QPV.

Il y a donc une multitude de manière de penser les commerces dans les organisations du travail des différents acteurs. La prise en compte, de manière spécifique (même si ce n'est pas

à plein temps) de la question des commerces, que ce soit dans les villes, les EPCI ou chez les bailleurs, semble être un des facteurs clé du succès.

Six types d'acteurs à mobiliser

L'étude préalable à la parution du guide de l'USH, *Activation des rez-de-chaussée des organismes hlm dans les quartiers prioritaires, Repères 134*, a permis d'identifier 6 catégories d'acteurs concernées par les rez-de-chaussée commerciaux, qui recroisent les 3 monographies présentées précédemment. Nous avons choisi de reproduire cet extrait du guide :

- **Les bailleurs** : propriété, gestion et attribution des locaux en fonction de la demande réceptionnée.
- **Les collectivités** : compétentes en matière de développement économique local, mise en relation des associations et des bailleurs, portage de projets partenariaux avec les associations/porteurs de projet économiques (services de développement économique) et les bailleurs dans le cadre de dispositif nationaux.
- **Les entrepreneurs** : cherchent à s'implanter dans les quartiers prioritaires avec un local adapté aux besoins de l'activité déployée.
- **Les associations** : intérêt à s'implanter en QPV pour cibler ces habitants et animer le quartier sur une thématique précise, ou sur une action à forte valeur ajoutée du point de vue social ;
- **Les acteurs qui accompagnent les porteurs de projet en QPV** : Les consulaires en premier lieu ont un rôle à jouer sur les études préalables. Elles ont une expertise à faire valoir sur les besoins des territoires (en prenant en compte le lien social et la proximité), l'accompagnement à la décision. D'autres partenaires peuvent être mobilisés en fonction des contextes locaux : Bpifrance (CitésLab), la fabrique à entreprendre, accompagnateur des tiers-lieux types CRESS, ainsi que les réseaux d'accompagnement locaux, etc.
- **Les acteurs institutionnels nationaux** : financement de projets structurants en QPV dans le cadre d'une démarche partenariale entre plusieurs acteurs

L'interbailleurs pour mutualiser les connaissances et les savoir faire

Sur un territoire, il est possible que les cellules commerciales soient réparties sur plusieurs sites ou quartiers et concernent plusieurs bailleurs. Le travail en interbailleurs est alors intéressant pour pouvoir mutualiser les équipes et les savoir-faire et être à même de regrouper les besoins pour développer avec la collectivité, une stratégie d'intervention. Par exemple, un Groupement d'Intérêts Economiques (GIE) pourrait être intéressant d'être mobilisé sur une mission de dynamisation commerciale.

► LA FONCIERE COMME OUTIL POUR METTRE EN COMMUN LES SAVOIR-FAIRE ?

La foncière vient appuyer un projet défini en amont et une ambition. C'est un outil au service de ce projet et de cette ambition.

Pour rappel, une société foncière (ou « foncière ») est une société dont l'objet est la constitution, la gestion et l'exploitation d'un portefeuille immobilier. Une foncière commerciale axera ainsi son portefeuille sur l'immobilier commercial.

L'utilisation de ce type de structure va ainsi dépendre du diagnostic posé préalablement et de l'ambition politique et économique posée sur le long terme. Ainsi, l'objet juridique doit être construit en fonction du diagnostic et de l'ambition donnée d'une part et en fonction des partenariats nécessaires à l'atteinte de cette ambition.

Les territoires possédant déjà des outils d'aménagement type SEM ou SPL peuvent tout à fait se saisir de ces outils qui permettent de mutualiser l'ingénierie nécessaire. De même, si le projet va vers une création de foncière, il est tout à fait possible de créer une foncière dont le périmètre est défini préalablement.

La seule limite à la création de ce type d'outil sont les frais fixes (adresse, tenue d'une comptabilité et commissaire aux comptes, au regard de la rentabilité projetée). Il s'agit bien d'une structure agile au service d'un partenariat entre les différentes composantes du projet : public, privé...

Par exemple, les foncières de redynamisation, sur les dispositifs Action cœur de ville, ont permis d'acquérir de l'immobilier, de transformer à la fois son usage (travaux, entretien), de chercher la commercialisation, mais aussi de changer le cadre dans lequel ce foncier s'inscrivait : le cadre de vie, l'espace public etc. Ce type de retour d'expérience peut nourrir les problématiques de dynamisation des rez-de-chaussée dans les QPV.



Le réseau national des foncières de redynamisation

Dans le cadre du Plan de relance, la Banque des Territoires s'est engagée à créer ou structurer 100 foncières de redynamisation, pour soutenir 6 000 commerces et activités de proximité. Afin d'accompagner la montée en compétences des opérateurs de ces foncières, un réseau national des foncières de redynamisation des territoires a été créé le 1^{er} juillet 2021, en partenariat avec la Fédération des élus des Entreprises publiques locales (FedEpl).

En savoir plus 

La Banque des territoires a contribué au développement des foncières de redynamisation et a pu mettre en place un réseau national et de nombreuses ressources et retour d'expériences sur ces foncières. L'ensemble de ces connaissances est disponible sur un [site dédié](#).

► QUALIFIER LE POTENTIEL DES REZ-DE-CHAUSSEE COMMERCIAUX

Dans le cadre d'une expérimentation de la Caisse des Dépôts et Consignations et l'USH sur différents territoires (Marseille, Toulouse, Laval, Montbéliard), le cabinet CEI a proposé une grille d'analyse relativement accessible, avec une catégorisation (6 catégories) des cellules commerciales selon leur potentiel. Quatre catégories nous concernent directement (3 à 6) dans cette classification tandis que les 1^{ère} et 2^{ème} catégories concernent des locaux en étage.

Cet outil de catégorisation est repris ci-dessous⁸.

Catégorisation des locaux actifs visités dans le cadre de la démarche

	OPPORTUNITÉS	CONTRAINTES	POTENTIEL D'ACTIVATION	ACTIONS À ENGAGER
→ Catégorie 1 Local en étage avec accès indépendant des accès logements	surface importante accès indépendant	position étage loyer important	activité médicale activité tertiaire	adaptation loyer prospection exogène
→ Catégorie 2 Local en étage avec accès lié aux accès logements	surface importante	accès non indépendant position étage loyer important	activité associative structurante	adaptation loyer sourcing associations signalétique local
→ Catégorie 3 Local RDC proche polarité bien configuré (surface forme, accès) propice à l'activité économique	proximité polarité configuration façade active	état dégradé loyer important	activité commerciale activité médicale	adaptation loyer réalisation travaux
→ Catégorie 4 Local RDC proche polarité mal configuré (surface, forme, accès) non propice à l'activité économique	localisation	structure du local configuration loyer important	activité commerciale activité médicale	réalisation travaux structure lourds
→ Catégorie 5 Local RDC éloigné polarité bien configuré (surface forme, accès) propice à l'activité économique	surface importante visibilité	éloignement polarité insécurité proche état dégradé loyer important	activité associative entrepreneuriat	réalisation travaux signalétique sourcing association prospection exogène
→ Catégorie 6 Local RDC éloigné polarité mal configuré (surface forme, accès) non propice à l'activité économique	loyer modéré	structure du local éloignement polarité insécurité proche état dégradé	activité associative fermeture du local	réalisation travaux structure lourds signalétique sourcing association prospection exogène

⁸ Référence complète du document + lien ?

Cette grille est une source d'inspiration, elle pourrait tout à fait être retravaillée, affinée avec les acteurs des territoires lors d'un diagnostic préalable à réaliser dans le cadre du cycle de qualification qui sera proposé après la publication de ce présent benchmark.

Elle a le mérite de poser de manière relativement simple les bases d'une évaluation du potentiel commercial de locaux en RDC de HLM. Quelques limites sont néanmoins relevées, l'environnement concurrentiel est peu évoqué (présence d'un centre commercial à proximité par exemple), c'est une rubrique qui pourrait être proposée, il n'y a pas non plus d'éléments d'analyse sur l'accessibilité des locaux (en transports en commun, à vélo, à pied ou en voiture...).

► POUR CONCLURE

Le travail réalisé pour aboutir à la création de ce document a été riche en enseignement.

En partant de l'exemple de Stains ou de la résidence de l'Europe à Mons-en-Barœul, il apparaît que les rez-de-chaussée commerciaux peuvent être redynamisés dès lors que cette question devient un enjeu porté politiquement par la ville et adossé à des moyens de réhabilitation, d'animation et de planification de leur devenir.

Cette redynamisation profite aux habitantes et habitants du quartier, qui peuvent profiter de services de proximité mais aussi de places et de rues plus animées, de lieux de rencontres et d'échanges formels et informels.

Cette redynamisation est exigeante et s'y consacrer demande à la fois :

- De se projeter sur le temps long, temps de la rénovation (parfois dans le cadre de projets urbains d'envergure), temps de la recherche d'occupants, temps de la stabilisation des commerçants...
- Et de se doter d'une méthodologie de projet solide.

Sur le plan méthodologique, il convient donc d'identifier dans son projet autour des rez-de-chaussée actifs, les différentes dynamiques à l'œuvre et à différentes échelles (les polarités commerciales, les aires de chalandises...), les dynamiques associatives et citoyennes, la détection des différents partenaires et des compétences nécessaires chez les acteurs du territoire (agglomération, bailleurs, communes, acteurs du développement économique...). Une fois le diagnostic posé, il convient de se lancer dans une stratégie de développement économique.

Comment maîtriser le foncier et avec qui ? Il s'agit bien évidemment de réunir les bailleurs sociaux si ceux-ci ont la maîtrise foncière, ainsi que les collectivités. Si la maîtrise foncière est purement privée, identifier des opportunités pour se saisir de la question : un projet de renouvellement urbain, les aménagements sur les espaces, les négociations avec les propriétaires...

Quelles activités ? Nous l'avons vu, il peut s'agir de commerces, mais également d'activités liées à l'ESS ou à la vie associative, d'activités en lien avec la santé ou les services publics avec une recherche de synergie entre les activités. Cela nécessite une bonne interconnaissance entre les acteurs dans le quartier.

Qui pour financer des travaux ? de multiples solutions s'offrent à l'équipe projet. La question de la prise de risques est également centrale. Le coût social et urbain d'une non-intervention peut être supérieur au risque pris dans la réhabilitation de locaux. La bonne



maquette financière sera celle qui œuvrera pour un risque équilibré dans les intérêts des différentes parties prenantes (communes, agglomération, bailleurs sociaux)

Quelle pérennité ? de la gestion transitoire à une maîtrise foncière de long terme, les objectifs ne sont pas les mêmes et doivent s'envisager le plus en amont possible afin de se donner un cap à suivre sur plusieurs années et pouvoir activer les bons dispositifs au bon moment, notamment dans les périodes de renouvellement urbain.

C'est à ces conditions que les opérations de relance des rez-de-chaussée actifs pourront réussir. Il y a donc, assurément une clarification à opérer quant aux moyens d'ingénierie à mobiliser à la fois auprès des opérateurs publics (EPCI, Région, Banque des territoires...) et auprès des opérateurs privés (bailleurs sociaux, privés, professionnels de l'immobilier commercial...)

L'IREV proposera au deuxième semestre 2025, un cycle de qualification pour approfondir les constats de ce benchmark et les quelques propositions soulevées ici avec les territoires, afin d'éclairer les territoires dans leurs démarches de redynamisation des rez-de-chaussée actifs.

► STRUCTURES ET PERSONNES AUDITIONNEES

L'IREV tient à remercier les structures et les personnes auditionnées ou qui ont permis des rencontres et des discussions informelles sur le sujet et qui ont pu contribuer à ce benchmark.

Frédéric BACHELARD, Responsable Politique de la ville, Lille Métropole Habitat
Bérangère BAVDEK, Chargée de mission Commerce, Métropole Européenne de Lille
Laure BURELLIER, Responsable de projets Politique de la Ville, Caisse des dépôts
Estelle CHRETIEN, Chargée d'ingénierie sociale, Lille Métropole Habitat
Magali DA SILVA, Experte territoriale Commerce et Foncières, Caisse des dépôts
Emilie DEFER, Chambre des métiers et de l'artisanat Hauts-de-France
Guillaume DELEVAQUE, animateur réseau, Compagnie des tiers-lieux
Aurélien DELIERRE, Responsable territorial, BGE Hauts-de-France
Anne-Laure FEDERICI, Déléguée générale, RTES
Raphaël FRETIGNY, GIE La Méta
Valérie GREMONT, Direction de l'Habitat et du Renouvellement Urbain, Plaine Commune
Juliette GUYADER, cheffe de projet Renouvellement urbain, Plaine Commune
Nadir HAOUAT, Chargé de mission Développement économique, ANRU
Clémentine HENGUELLE, ville de Mons-en-Barœul
Nicolas LE ROUX, Responsable du pôle ville productive et créative, ANRU
Juliette LEWEURS, Chargée de mission Locaux associatifs, Lille Métropole Habitat
Karim MARDI, Chargé du développement économique et du commerce de proximité, ville de Stains
Louis MICHEL, Compagnie des Tiers Lieux
Céline MONTREUIL, responsable Cohésion sociale, Communauté Urbaine d'Arras
Olivier MUTEZ, Chargé de Mission Territorial Hauts-de-France - Référent Développement Economique, Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT)
Olivier NAAR, Responsable d'investissement économie mixte, Caisse des dépôts
Christine PARAIN, Pas-de-Calais Habitat
Quentin PARMENTIER-LALLEMENT, chargé de mission, CRESS Hauts-de-France
Chloé SECHET, Déléguée générale adjointe, RTES
Arnaud SIBILLE, Responsable Développement Métropole – Hainaut, BGE Hauts de France
Mohamed TOUCHI, Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT) Jérémie FLORET, la Fabrique des quartiers



► PARTENAIRES

Ce projet est soutenu par la Banque des territoires avec comme partenaires la Préfecture de région Hauts-de-France, la Région Hauts-de-France et l'Union Régionale pour l'Habitat Hauts-de-France. Les entretiens et la rédaction ont été menés par l'IREV avec l'appui de Saïd BECHROURI, consultant au COPAS.

