

VALORISER
LE TERRITOIRE

15

VILLE
DE CAEN

**Une stratégie
foncière de
revitalisation
commerciale pour
le centre-ville**



LES AUTEURS



Jean-Baptiste Caridroit

jeanbaptiste.caridroit@administrateur-inet.org



Hadrien Joly

hadrien.joly@administrateur-inet.org



Christophe Maurin

christophe.maurin@administrateur-inet.org



Hélène Tottoli-Desante

helene.tottolidesante@ingenieurchef-inet.org

TUTRICE AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Christine Duchenois

Directrice générale adjointe
aménagement développement



CONTEXTE

Les commerces de centre-ville sont durement affectés par la crise sanitaire. Les acteurs publics déploient un certain nombre de dispositifs et d'aides pour soutenir de manière conjoncturelle ces commerçants. De manière structurelle, la ville de Caen s'inscrit dans un contexte de faible vacance en centre-ville (environ 4% début 2020) et marqué par des loyers élevés et un développement du commerce périphérique ainsi que du commerce en ligne. La commande faite à ce projet collectif posait dans ce cadre deux grands objectifs :

- Objectiver la situation du marché des murs commerciaux en centre-ville de Caen, avec un possible oligopole tirant les loyers vers le haut
- Préfigurer un outil de maîtrise de ce foncier commercial en vue de remembrer pour attirer des enseignes.

Pour cela, réinterroger la stratégie commerciale comme élément d'attractivité, d'autant plus en fonction des impacts de la crise Covid, était nécessaire.



PROBLÉMATIQUE

→ Sur le plan de la méthode, une bonne stratégie de maîtrise foncière doit être posée au bon niveau, et jouer sur plusieurs leviers à la fois.

Tout d'abord, la question de l'échelon pertinent se pose nécessairement : pour être efficace, une stratégie commerciale doit être posée de préférence à une échelle large, celle de l'intercommunalité. Ensuite, plusieurs leviers peuvent être actionnés :

- D'abord, un levier réglementaire : par exemple à travers le droit de l'urbanisme, et en particulier, le droit de préemption
- Ensuite, un levier économique et fiscal : à travers différents types d'exonérations ou incitations fiscales
- Par ailleurs, un levier d'animation commerciale : à travers notamment la mise en place de managers de centre-ville
- Enfin, un levier foncier proprement dit peut être actionné : en partenariat avec des acteurs privés, ou parapublics (tels que des Établissements Publics Fonciers), des stratégies d'investissement dans des locaux commerciaux ciblés peuvent être élaborées par des opérateurs fonciers, tels que des SEM, sur des durées d'investissement relativement longues, pouvant aller jusqu'à 15 ans.

Tous ces leviers peuvent être articulés conjointement et pilotés ensemble par la collectivité, au service d'une seule et même stratégie de maîtrise du foncier commercial.



DES CLÉS POUR AGIR

→ Les leviers à activer pour mettre en œuvre concrètement une stratégie commerciale foncière sont de deux ordres :

-> La première repose sur une bonne maîtrise de la donnée. Il est en effet nécessaire d'objectiver l'état des lieux afin de s'affranchir des présupposés locaux. Cet état des lieux se nourrit de diverses sources : recensements de terrain, données d'observatoires et de partenaires (CCI, CMA, office de tourisme, etc.), analyse des déclarations d'intention d'aliéner (DIA) issues des droits de préemption. Il est également primordial de s'appuyer sur un outil permanent de col-

lecte et de traitement des données qui peut notamment prendre la forme d'un observatoire.

-> Le second levier passe par la réalisation d'une étude comparative. Même si chaque collectivité possède des caractéristiques qui lui sont propres, il est intéressant de capitaliser sur les expériences menées ailleurs. En l'espèce, l'étude a permis de définir la forme juridique de la future foncière ainsi que ses modalités d'intervention. Elle a également alimenté la réflexion sur la stratégie d'actifs.

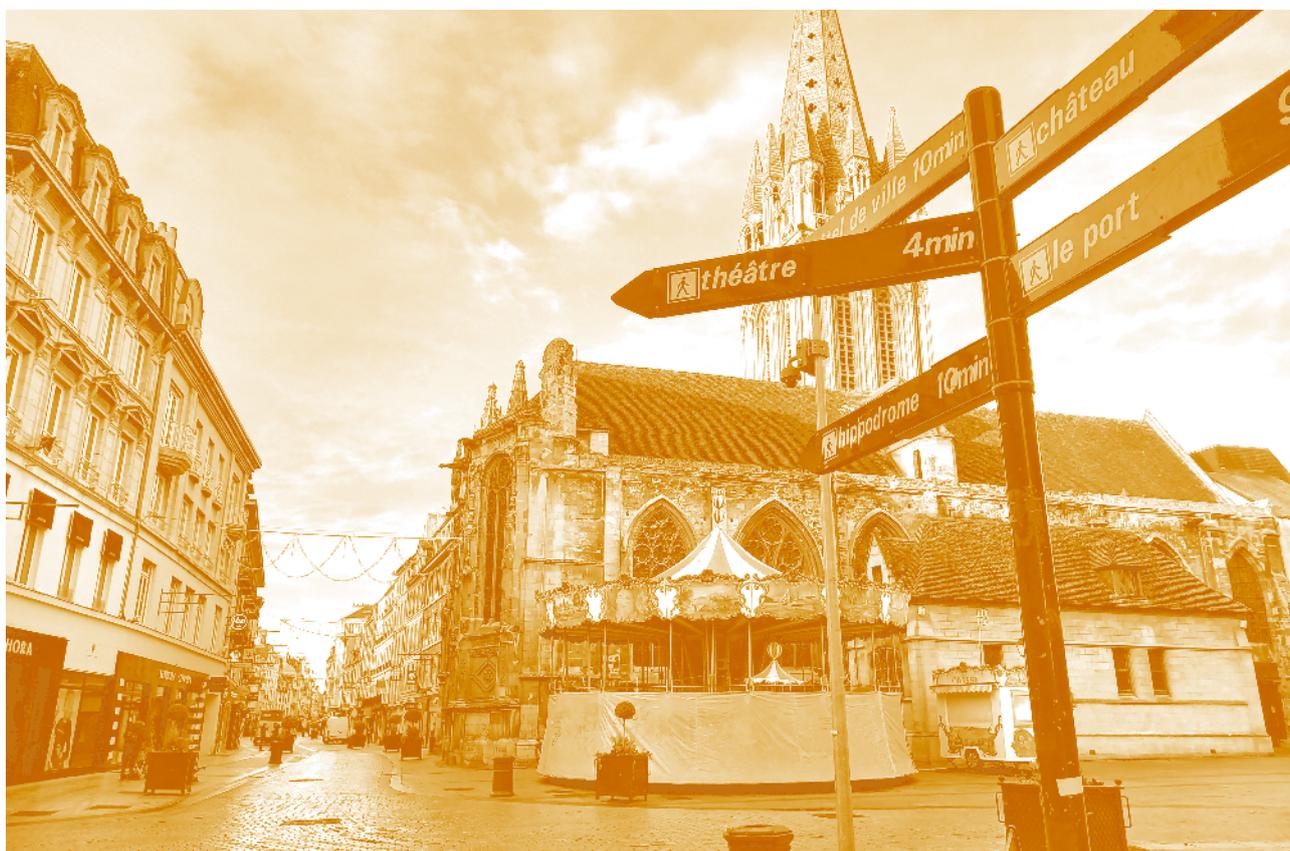
La création d'une foncière commerce peut être l'outil per-

tinent pour décliner la stratégie commerciale de la collectivité à condition de bien définir ses objectifs, ses modalités d'action ainsi que les outils complémentaires qui l'accompagneront. Sur la base du diagnostic établi et des ambitions de la collectivité, il sera ainsi possible de déterminer si la foncière devra contribuer (alternativement ou cumulativement) :

-> à la résorption des surfaces commerciales vacantes,

-> à la baisse structurelle des prix de loyers,

-> à l'attraction d'enseignes nationales et autres « locomotives » à travers une politique de remembrement de cellules, etc.





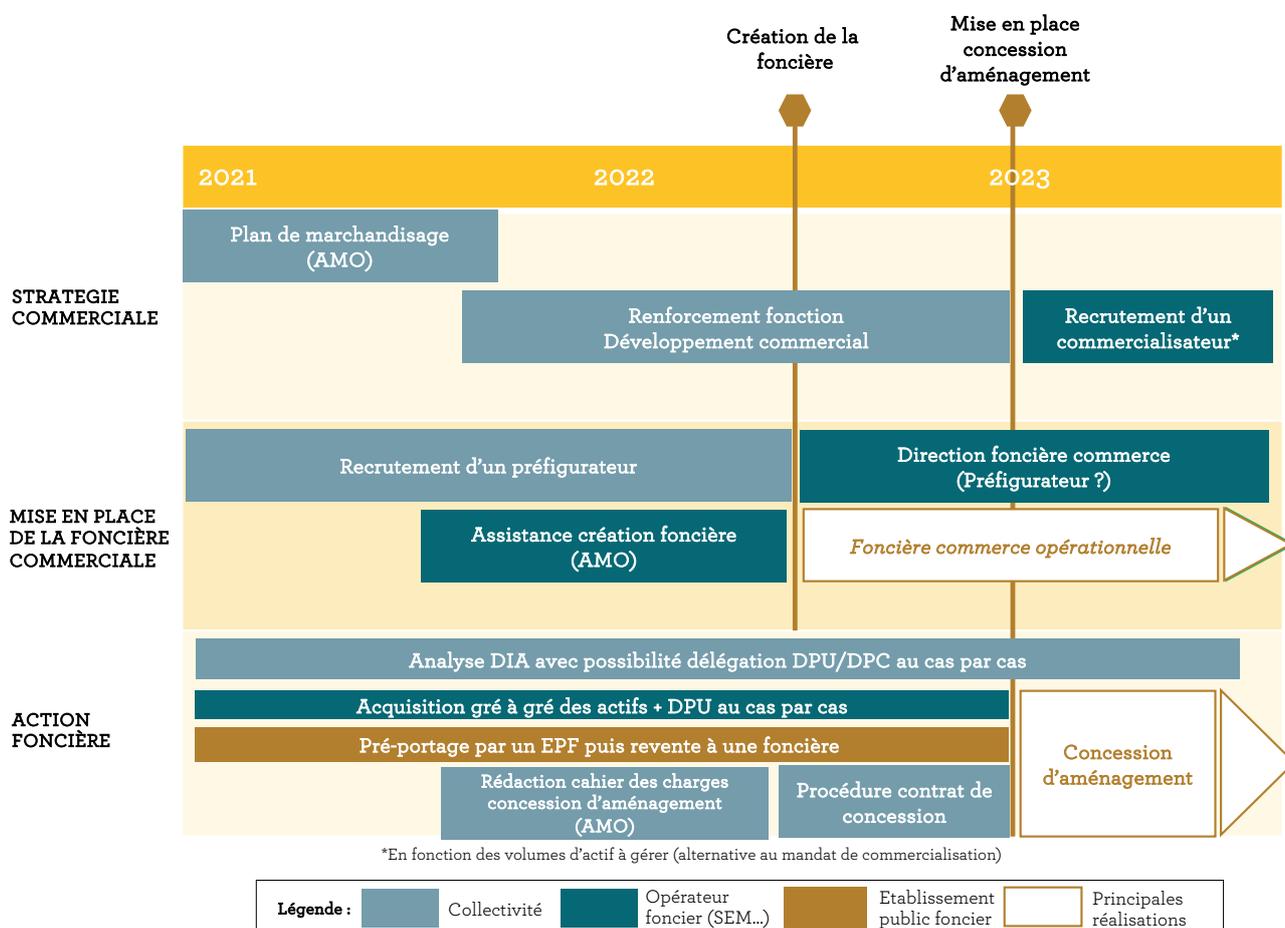
Ces objectifs, croisés avec la question du périmètre et des possibles mix (cœur/périphérie, commerces/logements), conditionnent le choix d'actifs à acquérir, la stratégie d'actifs et donc in fine, le volume financier à investir.

Le montage juridique peut s'appuyer sur un opérateur existant dans un premier temps afin de pouvoir intervenir rapidement, notamment dans le contexte de crise sanitaire et économique. Mais dans un second temps, il

peut être pertinent sur le plan économique et juridique, de dédier une filiale à l'activité de foncière commerce, laquelle peut intervenir via une concession d'aménagement pour sécuriser son fonctionnement.

L'opérateur en charge et la collectivité doivent enfin maîtriser la commercialisation des cellules acquises, c'est-à-dire maîtriser la destination et l'installation rapide de commerçants dans les locaux rachetés.

En résumé, une stratégie de maîtrise foncière commerciale efficace doit être pensée sur plusieurs niveaux, et jouer sur plusieurs leviers à la fois, tous «à la main» d'une collectivité garante de la stratégie d'ensemble. Dans l'hypothèse où cette stratégie inclut notamment la création d'une foncière commerciale, une période essentielle de montée en charge sur une échelle minimale de 3 ans devra alors être nécessairement prévue comme décrit dans le schéma ci-dessous :





TÉMOIGNAGE DE LA COLLECTIVITÉ

Christine Duchenois

Directrice générale adjointe
aménagement et développement

→ L'équipe INET m'est apparue comme une task force, installée au sein des services de la ville de Caen, sur un projet à fort enjeu : le projet de foncière. Ce projet, très attendu par les élus, reposait sur des éléments de diagnostic à objectiver, une stratégie à préciser et des partenariats tout juste ébauchés. L'intérêt d'une telle mission réside dans la proximité qu'une présence continue pendant 9 semaines permet d'instaurer. La complémentarité qu'ils ont réussi à cultiver au sein de l'équipe, leur présence sur le terrain ont abouti à une remise en perspective du projet et des propositions à caractère très opérationnel.



ALLER PLUS LOIN

→ [Revitalisation commerciale - Guide ADCF d'actions foncières à destination des collectivités](#)

→ Article rédigé par des membres du groupe [Stratégies de dynamisation commerciale: 6 erreurs à ne pas commettre!](#) - [lagazettedescommunes.com](#)



LES CHIFFRES

730

commerces de centre-ville

5,34%

de vacance

1

observatoire du
commerce Ville en lien
avec la CCI

Étude comparative

24

entretiens menés

Durée du portage foncier

8 à 12 ans

Montant moyen
de l'investissement

7 M€