



Baromètre des entrées de ville commerciales en France

Cap sur les projets

Deuxième édition - Septembre 2026





Baromètre des entrées de ville commerciales en France

Cap sur les projets

La 1ère édition du baromètre publiée en 2025 a permis d'évaluer le potentiel de transformation des entrées de ville commerciales en France

La France compte **3838 sites d'entrées de ville commerciales**, l'équivalent d'environ 80 000 ha de fonciers dédiés, véritable potentiel de transformation pour la France et ses territoires.

La transformation de ces sites permettrait d'atteindre quatre objectifs

1 Accompagner les transformations à l'œuvre dans le commerce

88% des consommateurs pensent que l'expérience d'achat est aussi importante que la qualité des produits qu'ils achètent

Source : Salesforce

5000 m² c'est la taille moyenne des projets commerciaux autorisés en 2023, contre 14 000 m² en 2014

Source : PROCOS

2 Créer 1,6 million de nouveaux logements



1 637 363
logements

Source : Modélisation SCET x Icade du potentiel de transformation des sites d'entrées de ville commerciales, 2025



En 2025, les Français s'exprimaient fortement en faveur de la création de logements dans les entrées de ville commerciales

Icade a également développé avec l'agence Bright, une approche ludique pour passer à l'action et transformer une entrée de ville commerciale, à découvrir en flaschant le QR code



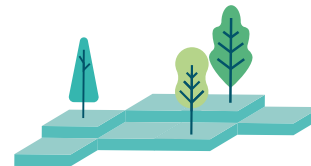
3 Faire émerger 15 000 hectares de foncier économique



14 856 ha
de foncier économique

Source : Modélisation SCET x Icade du potentiel de transformation des sites d'entrées de ville commerciales, 2025

4 Générer un potentiel de désimperméabilisation et de renaturation de 10 000 hectares



10 011 ha
de foncier renaturé
et/ou désimperméabilisé

Source : Modélisation SCET x Icade du potentiel de transformation des sites d'entrées de ville commerciales, 2025

64% des Français considèrent que la construction de **logements dans les entrées de ville commerciales** doit être un **sujet prioritaire** ou important pour les équipes municipales qui se sont installées en 2026.

Ce souhait est encore plus fort chez les moins de 35 ans (77%) et les catégories populaires (72%).

1/4 des Français serait prêt à y habiter si les conditions étaient réunies.

Cette 2^{ème} édition recense les projets de transformation des entrées de ville commerciales en France

*Le baromètre 2026
s'appuie sur 5 piliers
méthodologiques
complémentaires ►►*

1 Une base de données des projets de transformation des entrées de ville en France

Cette 2^{ème} édition a permis de réaliser la **première base de données des projets de transformation des entrées de ville commerciales**, depuis les premières intentions jusqu'aux opérations dont les travaux sont engagés. Au-delà du recensement des projets, l'analyse vise à identifier **leurs principales caractéristiques** : porteurs de projet, faits générateurs, objectifs poursuivis... Ce recensement est enrichi par des exemples permettant d'illustrer la diversité des démarches engagées sur les territoires.

2 Une enquête nationale réalisée auprès des élus locaux

Un **sondage** a été réalisé par l'institut Quorum auprès des **élus locaux** : 1 000 répondants interrogés ont témoigné de la place accordée aux entrées de ville commerciales dans les nouveaux mandats, de leurs ambitions, difficultés et priorités d'action.

3 La mobilisation de 12 partenaires engagés auprès des territoires et des acteurs de l'immobilier et du commerce

Cette étude a été conduite avec le concours de **12 partenaires engagés**, représentant la puissance publique, les collectivités, les acteurs du commerce, de l'immobilier et de l'aménagement. Cette démarche partenariale a permis de **croiser les expertises** et d'**enrichir les analyses** par une diversité de points de vue.



4 Des analyses quantitatives, entretiens et échanges avec 80 territoires, collectivités locales et acteurs de l'immobilier

Le recensement des projets de transformation des entrées de ville s'est appuyé sur la mobilisation de plusieurs sources et données existantes en France. Nous avons sollicité les **directions aménagement des collectivités territoriales françaises**, mobilisé l'ensemble des **données open source**, articles de presse et appels d'offres lancés ces 5 dernières années, mobilisé les **réseaux d'Icade et le réseau SCET** (plate-forme d'appui à l'économie mixte en France), réalisé une **enquête auprès des collectivités territoriales françaises**, organisé **30 entretiens avec des collectivités et agences d'urbanisme**. Ce travail a permis d'identifier, de qualifier et d'analyser les opérations engagées sur le territoire métropolitain.

5 Des recommandations d'action à destination des acteurs publics et privés

Conçu en partenariat avec la Fédération des élus des Entreprises Publiques Locales (FedEpl), un éclairage spécifique complète le baromètre afin d'**accompagner les élus dans la conduite de leurs projets de transformation de périphérie commerciale**. S'appuyant sur des retours d'expérience et des exemples inspirants, il propose **six leviers d'action et recommandations opérationnelles** pour aider les collectivités à définir une vision stratégique, mobiliser les bons outils et construire des projets adaptés aux enjeux de leurs territoires.

Les entrées de ville : du diagnostic à l'action

Il y a un an, Icade et la SCET publiaient la première édition du Baromètre des entrées de ville commerciales en France, portés par une conviction : les zones commerciales d'entrée de ville sont à un tournant : face à une architecture vieillissante, un manque d'espaces verts, une recomposition du monde du commerce, elles constituent un formidable potentiel de foncier à redévelopper en zone mixte. Avec cette deuxième édition, nous avons souhaité aller plus loin et illustrer la transformation qui s'amorce dans les territoires.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes : 437 projets de transformation ont été recensés sur le territoire métropolitain, représentant 8 606 hectares de surfaces foncières de projets, une surface supérieure à celle de la ville de Strasbourg. Ce gisement foncier déjà artificialisé, bien situé et accessible, est une ressource précieuse à l'heure où le Zéro Artificialisation Nette (ZAN) redéfinit les règles du jeu de l'aménagement.

Cette deuxième édition met également en lumière une prise de conscience collective et massive : 93 % des élus locaux considèrent que les entrées de ville commerciales sont stratégiques pour leur territoire, et 8 sur 10 souhaitent en faire une priorité de leur mandat. Cette mobilisation politique est nouvelle et crée une fenêtre d'opportunité pour agir, que nous devons collectivement saisir.

Alors bien sûr, les seules intentions politiques ne suffisent pas car derrière ces chiffres encourageants, une réalité s'impose : 9 projets sur 10 sont encore au stade de l'étude ou de l'intention. Et les freins sont connus : contraintes financières, complexité réglementaire, fragmentation du foncier, difficulté à mobiliser les acteurs privés ...

Ces chiffres ne sont cependant pas surprenants : le temps de l'aménagement et des projets urbains est un temps long. On ne transforme pas la ville, ses pratiques, ses usages en

quelques années. La transformation prendra du temps, c'est normal. Ainsi va le cycle de la fabrique de la ville.

Mais la prise de conscience est réelle, les intentions et les projets sont là, les dynamiques s'amorcent. C'est précisément sur ce point que cette nouvelle édition du Baromètre des entrées de ville commerciales prend tout son sens : elle offre pour la première fois une cartographie des projets lancés et des exemples très concrets. Elle montre qu'au-delà des difficultés et du scepticisme, parfois, les acteurs publics et privés avancent sur le terrain. A Marseille, Tours, Nantes, mais aussi Givors, Roques, Wattignies ou Ezanville, partout en France, des projets de transformation apparaissent.

Cette nouvelle édition propose enfin un vademecum à destination des élus locaux, travaillé avec la Fédération des élus des Entreprises Publiques Locales (FedEpl), à l'heure où les nouveaux exécutifs locaux en-

tament un nouveau mandat. L'objectif : croiser nos expertises et celles d'une plateforme d'appui à l'économie mixte pour proposer aux élus des clés pour agir et accompagner le passage de l'intention à l'opérationnel.

Ces recommandations s'appuient sur des expériences concrètes et des projets déjà engagés dans les territoires étudiés. Elles dessinent une méthode, adaptable à chaque contexte.

Très fréquentées par les Français, les entrées de ville commerciales entament une mutation pour s'adapter aux nouveaux enjeux économiques, commerciaux, écologiques et fonciers. Elles sont des laboratoires de la ville de demain, mixtes, plus durables et résilientes. Notre rôle est d'accompagner cette dynamique naissante en un mouvement d'ampleur.

***Nous vous souhaitons
une agréable lecture.***



Nicolas Joly,
Directeur Général,
Icade



Eric Dubertrand,
Président,
Groupe SCET-HTC

Des entrées de ville aux quartiers de demain : un pari en phase d'être remporté

Lorsque nous avons lancé, avec le Ministre de la Transition écologique, le plan de transformation des zones commerciales, le sujet était encore largement considéré comme secondaire. Ces espaces que nos concitoyens fréquentent pourtant chaque semaine restaient un angle mort de nos politiques d'aménagement.

Deux ans plus tard, la première édition de ce baromètre avait permis de mesurer ce qui était en jeu : plus de 3 800 sites d'entrées de ville commerciales en France métropolitaine, près de 80 000 hectares, et un potentiel de transformation considérable, 1,6 million de logements, 15 000 hectares de foncier économique, 10 000 hectares de renaturation. Des ordres de grandeur qui, à eux seuls, justifiaient que l'on prenne le sujet au sérieux.

Cette seconde édition apporte quelque chose de différent, et de plus précieux encore : la preuve que le mouvement est engagé. Avec 437 projets de requalification identifiés sur le territoire métropolitain, représentant 8 606 hectares, nous ne sommes plus dans l'estimation d'un gisement théorique. Nous observons une dynamique réelle, documentée, cartographiée. La constitution de cette première base de données nationale est en soi une avancée : on ne transforme bien que ce que l'on connaît précisément.

Deux enseignements me semblent devoir être soulignés.

Le premier tient à la nature des porteurs de projets. Que 65 % des initiatives émanent de propriétaires et d'opérateurs privés, et 35 % d'acteurs publics, confirme ce que nous pressentions : la transformation des entrées de ville ne se décrète pas depuis Paris, elle se construit sur le terrain, dans le dialogue entre collectivités, aménageurs, propriétaires et enseignants. L'alliance des acteurs publics et privés n'est pas une formule : c'est la condition même de ces opérations.

Le second invite à la lucidité. Neuf projets sur dix demeurent au stade de l'étude ou de l'intention. Le chemin restant à parcourir est donc considérable, et le passage à l'opérationnel constituera l'épreuve de vérité des prochaines années. C'est précisément là que se joue l'utilité de démarches comme celle-ci, et du vademecum qui accompagne ce baromètre : outiller concrètement celles et ceux qui portent ces projets, souvent seuls face à des montages complexes et des temporalités longues.

Il y a quelque chose de profondément satisfaisant à voir une intuition politique se transformer en dynamique collective. Les entrées de ville ne sont plus un sujet marginal. Elles sont devenues ce qu'elles auraient toujours dû être : un espace de projet, au service du logement, de l'activité économique et de la qualité de vie de nos concitoyens. »



Olivia Grégoire,
Députée de Paris, ancienne ministre

Sommaire

1

Synthèse de l'édition 2026 du Baromètre des entrées de ville commerciales

P. 14

2

La base de données des projets de transformation des entrées de ville commerciales en France

P. 24

3

Le regard des élus sur les entrées de ville et les mutations du commerce

P. 52

4

Tour de France des projets de transformation dans nos régions

P. 70

5

Six recommandations d'action pour révéler le potentiel des entrées de ville sur les territoires

P. 98

6

Méthodologie et remerciements

P. 118





Synthèse de l'édition 2026 du Baromètre des entrées de ville commerciales

437 projets de transformation d'entrées de ville commerciales ont été identifiés en France pour une surface totale de 8 600 ha

1 projet sur 2 est porté sur des petites entrées de ville

Plus de la moitié des projets concerne des sites de moins de 3 hectares. Le reste des projets concerne les grandes entrées de ville de plus de 15 hectares (27%) et les sites intermédiaires de 3 à 15 hectares (20 %).

7 projets sur 10 sont localisés en territoire urbain, principalement dans les **métropoles et grandes agglomérations** françaises.

9 projets sur 10 sont en phase d'étude

56 % des projets sont au stade de l'intention et **34 %** sont à l'étude, tandis que 10% des cas atteignent les phases plus opérationnelles.

Le foncier, l'emplacement et l'initiative privée constituent les **trois principaux moteurs des projets** : 24 % sont déclenchés par une **opportunité foncière**, 21 % par la **localisation stratégique** du site et 19 % par un projet porté par un **acteur privé**.

Près de 7 projets sur 10 sont initiés par les acteurs privés

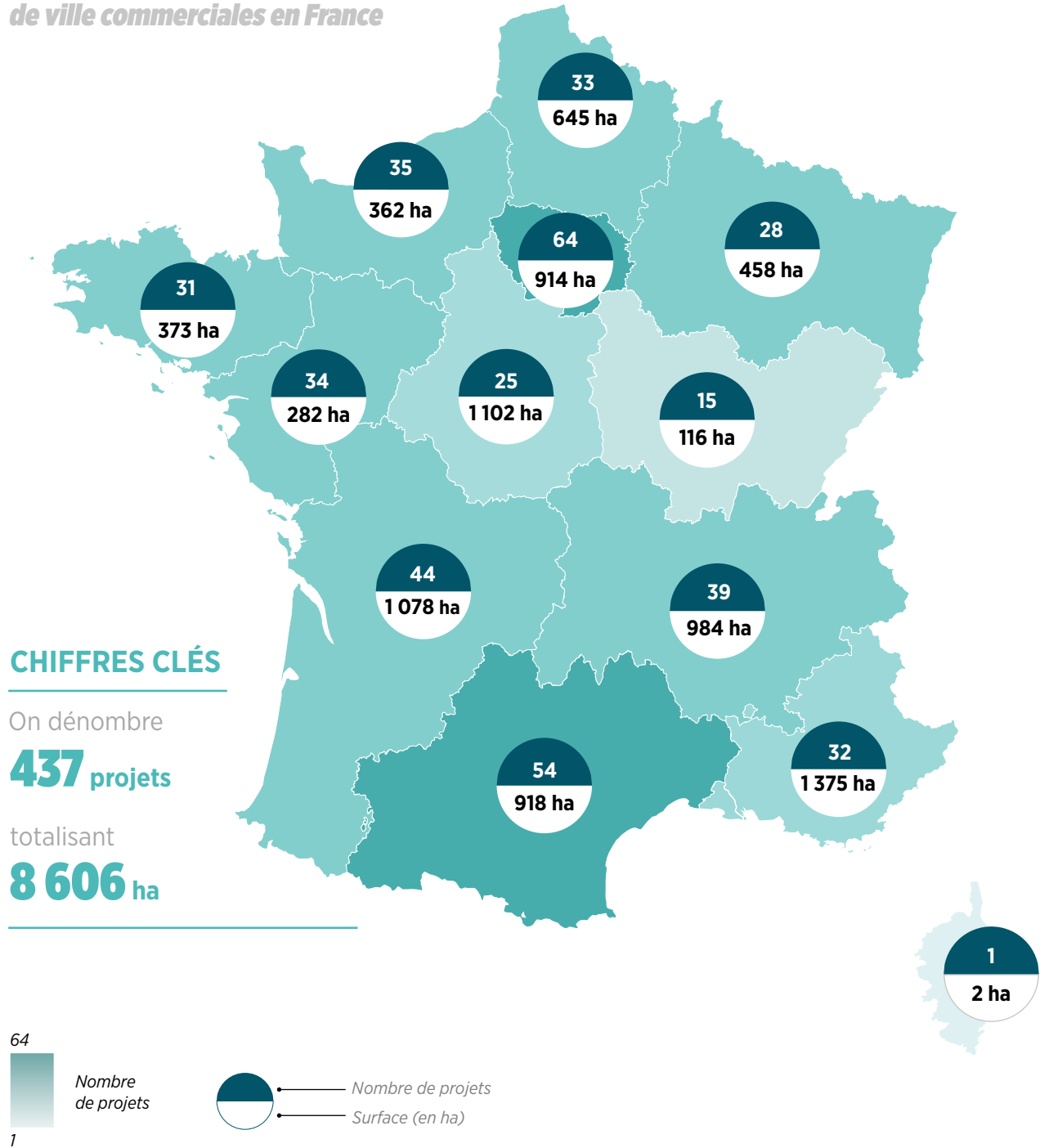
Les acteurs privés dominent largement le paysage des porteurs de projets : ils sont à l'origine de **65% des opérations**.

Quant aux collectivités territoriales et opérateurs publics, ils initient de **35 % des opérations**.

Plus de la moitié des projets vise à renforcer l'attractivité commerciale ou à produire du logement

Les enjeux de renforcement du dynamisme commercial des entrées de ville et de production de logements pèsent chacun pour **27 %** des objectifs poursuivis par les projets de requalification.

La cartographie des projets de transformation des entrées de ville commerciales en France



Source : Base de données des projets de transformation d'entrées de ville, 2026, SCET, Icade

8 élus sur 10 considèrent que la requalification des entrées de ville doit être une priorité de leur mandat

**9 élus sur 10 estiment
que les entrées de ville
commerciales sont stratégiques
pour leur territoire**

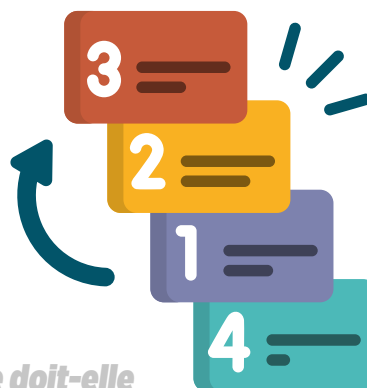
93% des élus considèrent que les entrées de ville sont **stratégiques** pour le développement de leur territoire.

Deux tiers des élus les perçoivent comme étant **très dynamiques** ou **plutôt dynamiques**.

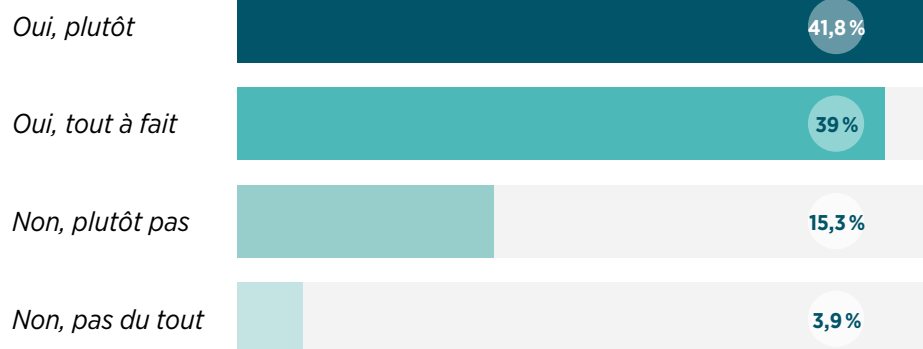
**1 élu sur 2 estime
la contrainte financière
comme le principal frein
des projets**

53% des élus estiment que les contraintes financières sont le premier frein aux projets de transformation.

4 élus sur 10 estiment également que la **complexité réglementaire** est un obstacle important pour la mise en œuvre de projets de requalification des entrées de ville. Les élus mettent également en avant des freins liés **au foncier et à la gouvernance**.



La transformation des entrées de ville doit-elle être une priorité de votre mandat ?



Source : Enquête auprès des élus locaux réalisée par l'Institut Quorum pour la SCET et Icade, 1 000 répondants, juillet 2026

1 élu sur 2 estime que le commerce périphérique va se transformer

Un tiers des élus considère la vacance commerciale comme la principale faiblesse des entrées de ville

La vacance commerciale constitue la principale difficulté des zones commerciales d'entrée de ville : **28 % des élus la perçoivent comme leur première faiblesse.**

Cette observation de la part des élus locaux traduit la **vague de mutation profonde qui traverse les modèles de développement** des enseignes commerciales périphériques.

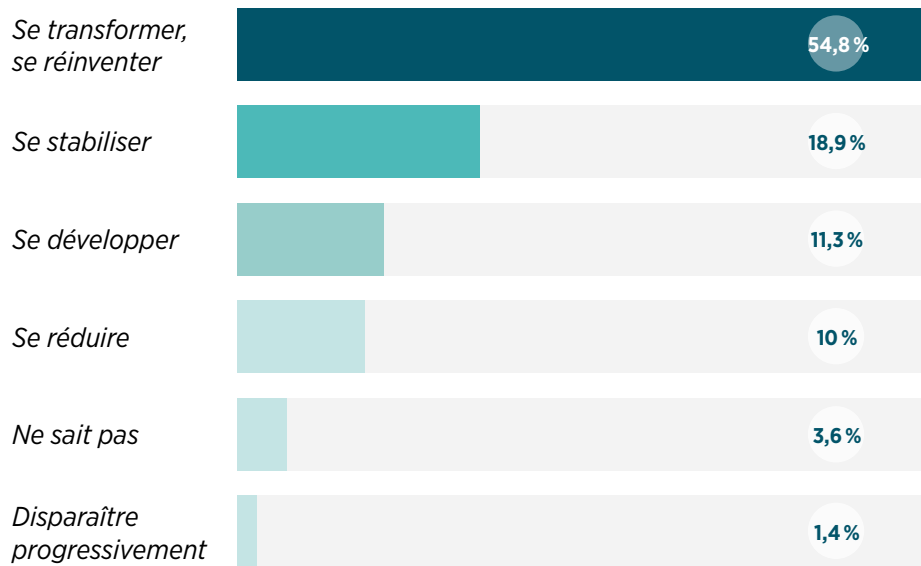
Plus de 8 élus sur 10 voient dans la mixité fonctionnelle une piste de réinvention des entrées de ville commerciales

83 % des élus estiment que la transformation des entrées de ville commerciales en quartiers mixtes peut **répondre partiellement à la crise du logement.**

Ces résultats rejoignent l'avis des Français, dont **64%** considèrent que la construction de logements dans les entrées de ville commerciales doit être un sujet prioritaire ou important pour les équipes municipales qui ont été élues en mars 2026. **26 %** d'entre eux disent qu'ils seraient prêts à habiter dans un quartier implanté dans une entrée de ville s'il réunissait les conditions nécessaires (Enquête IPSOS pour Icade, mai 2025).

81 % des élus pensent que cette transformation peut aussi répondre aux **besoins économiques des territoires** (entrepôts, bureaux, locaux d'activités, équipements publics).

Comment le commerce de périphérie va-t-il évoluer dans les 5 à 10 prochaines années sur votre territoire ?



Source : Enquête auprès des élus locaux réalisée par l'Institut Quorum pour la SCET et Icade, 1 000 répondants, juillet 2026

Cap sur l'action :

*6 recommandations pour agir sur la transformation des entrées de ville commerciales**

1

Réaliser un état des lieux de chaque entrée de ville commerciale du territoire et définir les trajectoires prospectives à horizon 2050

- **Objectiver les trajectoires** des différentes entrées de ville
- **Définir des scénarios de développement des zones à moyen-long terme**, en fonction des besoins du territoire
- **Prioriser l'intervention publique** sur les sites stratégiques

4

Créer une instance permanente de dialogue avec les propriétaires fonciers et les exploitants

- **Créer une instance permanente de dialogue** associant collectivités, propriétaires fonciers et exploitants pour favoriser l'émergence de projets partagés

*Les recommandations détaillées sont présentées à la fin du Baromètre, mais aussi dans le livret « Vademecum à destination des élus locaux », co-édité avec la Fédération des élus des Entreprises publiques locales.

2

Mettre en place un observatoire commercial, immobilier et foncier permanent

- **Disposer d'un outil de suivi dans la durée des évolutions** commerciales, immobilières et foncières afin d'anticiper les mutations et d'éclairer les décisions publiques

3

Ancrer les projets dans les documents de planification

- **Traiter les zones commerciales d'entrée de ville dans les documents de planification** afin d'anticiper leurs mutations et d'encadrer leur évolution en cohérence avec la stratégie territoriale
- **Penser l'évolutivité et l'opérationnalité des PLUi**, pour faciliter le déploiement de projets

5

Engager des démarches de plan-guide sur chaque entrée de ville commerciale

- **Construire un plan-guide ancré dans les réalités du site**, afin de garantir sa mise en œuvre opérationnelle
- **Penser un plan-guide phasé et adaptable** dans le temps, en priorisant la mutation d'îlots démonstrateurs
- **Intégrer très tôt les équilibres économiques** du projet, en itération avec les ambitions urbaines du projet

6

Structurer une ingénierie de projet sur mesure pour chaque territoire

- **Mobiliser les compétences techniques, juridiques, financières et foncières** disponibles sur les territoires
- **Expérimenter des dispositifs** (aménagements transitoires, démonstrateurs, ...) pour engager rapidement des actions concrètes et tester les usages
- **Identifier un tiers de confiance** pour piloter et animer la démarche multi-acteurs





La base de données des projets de transformation des entrées de ville commerciales en France





Centre commercial les Caillols, Marseille
©Ooshot pour Icade

437 projets de transformation d'entrées de ville commerciales ont été identifiés en France

Une dynamique de transformation qui s'amorce sur les territoires

437 projets de requalification des entrées de ville commerciales ont été identifiés sur le territoire métropolitain, représentant une superficie cumulée de **8 606 hectares**, soit une emprise foncière équivalente à près de 82 % de la superficie de Paris et supérieure à celle de la ville de Strasbourg.

L'ampleur de ces surfaces témoigne du potentiel que représentent les entrées de ville commerciales pour accompagner les politiques de renouvellement urbain et de sobriété foncière. Ces espaces constituent aujourd'hui un **gisement foncier susceptible d'être requalifié, densifié et diversifié**.

Le nombre de projets recensés et les surfaces concernées soulignent que la transformation de ces espaces est désormais une dynamique qui s'amorce sur les territoires.

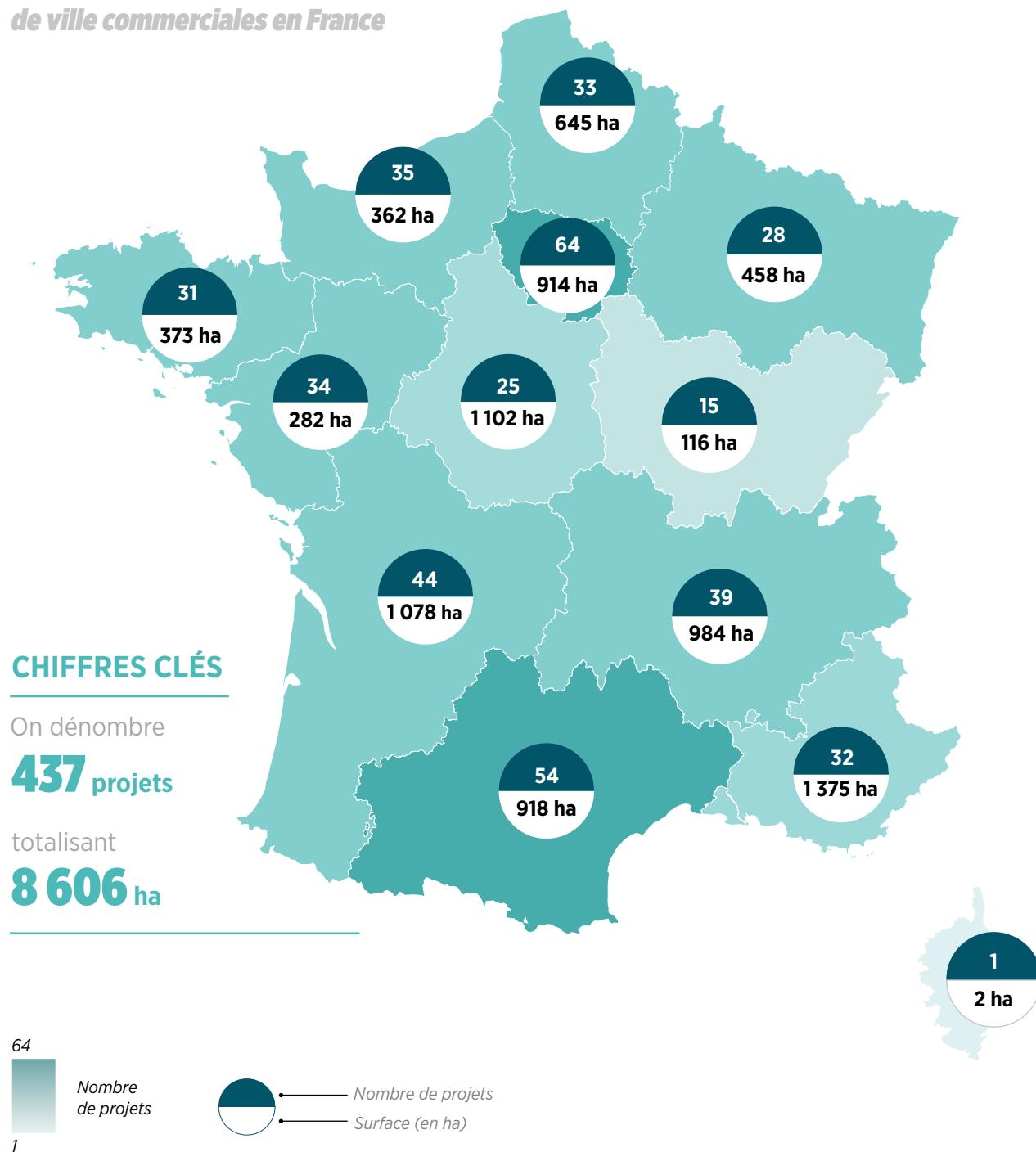
La répartition territoriale des projets est globalement homogène suivant les régions françaises

L'Île-de-France arrive en tête en nombre d'opérations avec 64 projets, devant l'Occitanie (54) et la Nouvelle-Aquitaine (44) ; ces trois régions regroupent à elles seules plus d'un tiers des projets recensés.

La hiérarchie évolue toutefois selon les surfaces engagées : la Provence-Alpes-Côte d'Azur concentre les plus grandes emprises foncières (1 375 ha), devant le Centre-Val de Loire (1 102 ha) et la Nouvelle-Aquitaine (1 078 ha).

Ces écarts illustrent des dynamiques territoriales différenciées : certains territoires portent un grand nombre de projets de taille plus modeste, tandis que d'autres concentrent des opérations moins nombreuses mais sur des périmètres de transformation plus vastes.

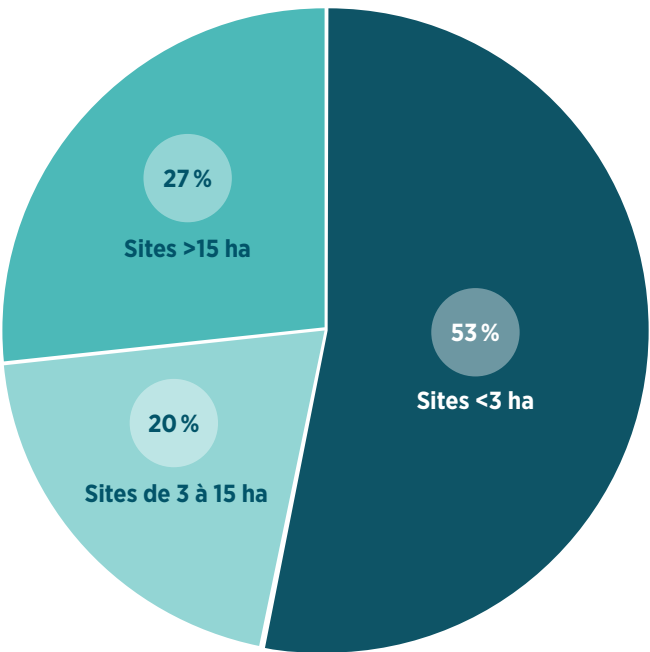
La cartographie des projets de transformation des entrées de ville commerciales en France



Source : Base de données des projets de transformation d'entrées de ville, 2026, SCET, Icade

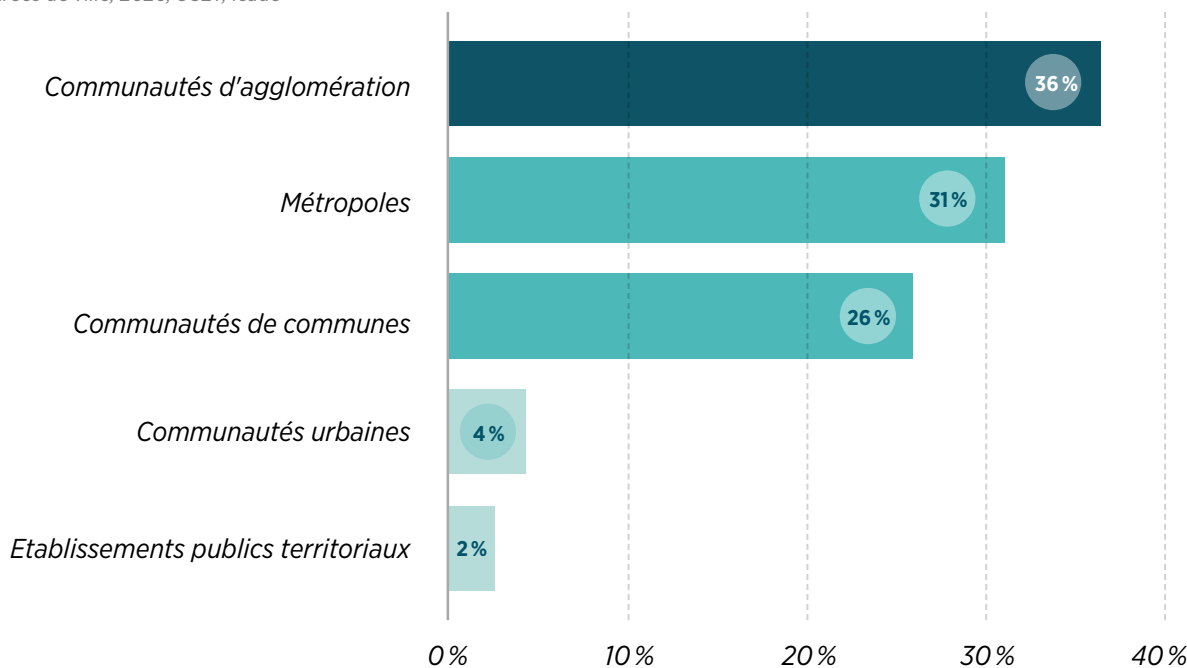
**Quelles sont les surfaces des zones
commerciales concernées
par les projets de transformation ?**

Source : Base de données des projets de transformation d'entrées de ville, 2026, SCET, Icade



**Où sont portés les projets
de transformation ?**

Source : Base de données des projets de transformation d'entrées de ville, 2026, SCET, Icade



Les projets se concentrent sur les sites d'entrées de ville inférieurs à 3 hectares et en territoire urbain

1 projet sur 2 concerne un site inférieur à 3 ha

L'analyse des 437 projets de transformation des zones commerciales d'entrée de ville révèle une **légère prédominance des interventions portant sur les sites de petite taille**, inférieurs à 3 hectares (53%). Cette surreprésentation s'explique en partie par des **conditions opérationnelles plus favorables sur les sites de taille modeste**, caractérisés par un foncier moins fragmenté et un nombre plus restreint d'acteurs à mobiliser, facilitant la conduite des projets.

Pour autant, les zones de plus grande superficie ne sont pas délaissées. Les entrées de ville de taille intermédiaire (entre 3 ha et 15 ha) concentrent **20 % des projets**, tandis que les plus grandes zones (supérieures à 15 ha) en représentent **27 %**. Ces résultats traduisent un **intérêt marqué pour la requalification des ensembles commerciaux plus vastes**, malgré les enjeux plus complexes qu'ils soulèvent en matière d'aménagement, de montage financier et de gouvernance.

7 projets sur 10 sont localisés dans les métropoles et grandes agglomérations

La requalification des entrées de ville commerciales concerne en priorité les territoires urbains et péri-urbains. Les communautés d'agglomération (36 %), les métropoles (31 %) et les communautés urbaines (4 %) regroupent **71 % des projets recensés, soit plus de sept projets sur dix**. Cette donnée traduit l'intérêt stratégique de ces espaces pour les territoires urbains, où les besoins de renouvellement et les tensions sur le foncier sont particulièrement prégnants.

Les **communautés de communes** représentent également une part significative des projets, avec **26 % des opérations**, témoignant d'une dynamique qui concerne aussi des territoires moins densément peuplés, concernés par la mutation des zones commerciales périphériques qui structurent les entrées de bourgs et de petites villes.

Les **établissements publics territoriaux (EPT)** restent plus faiblement représentés (**2 %**), en raison notamment de leur nombre limité et de leurs caractéristiques territoriales spécifiques.

9 projets sur 10 sont au stade de l'étude ou au stade d'intention

La majorité des projets recensés est à un stade amont

En effet, **56 %** des projets sont au stade de l'intention et **34 %** sont à l'étude. Il s'agit, d'une part, de sites sur lesquels le porteur de projet dispose d'une **idée** de projet sans qu'un programme précis n'ait encore été arrêté, et d'autre part, de sites faisant l'objet d'**études** en cours.

Le recensement des projets révèle donc que **10 % des projets sont engagés dans une phase opérationnelle**. 5 % des projets ont entamé des actions de recyclage foncier (maîtrise foncière, démolition ou dépollution), 3 % sont en cours de travaux d'aménagement ou immobilier, tandis que seulement 1 % des projets sont achevés.

La transformation des entrées de ville commerciales s'invite à l'agenda des élus, des territoires et des acteurs privés

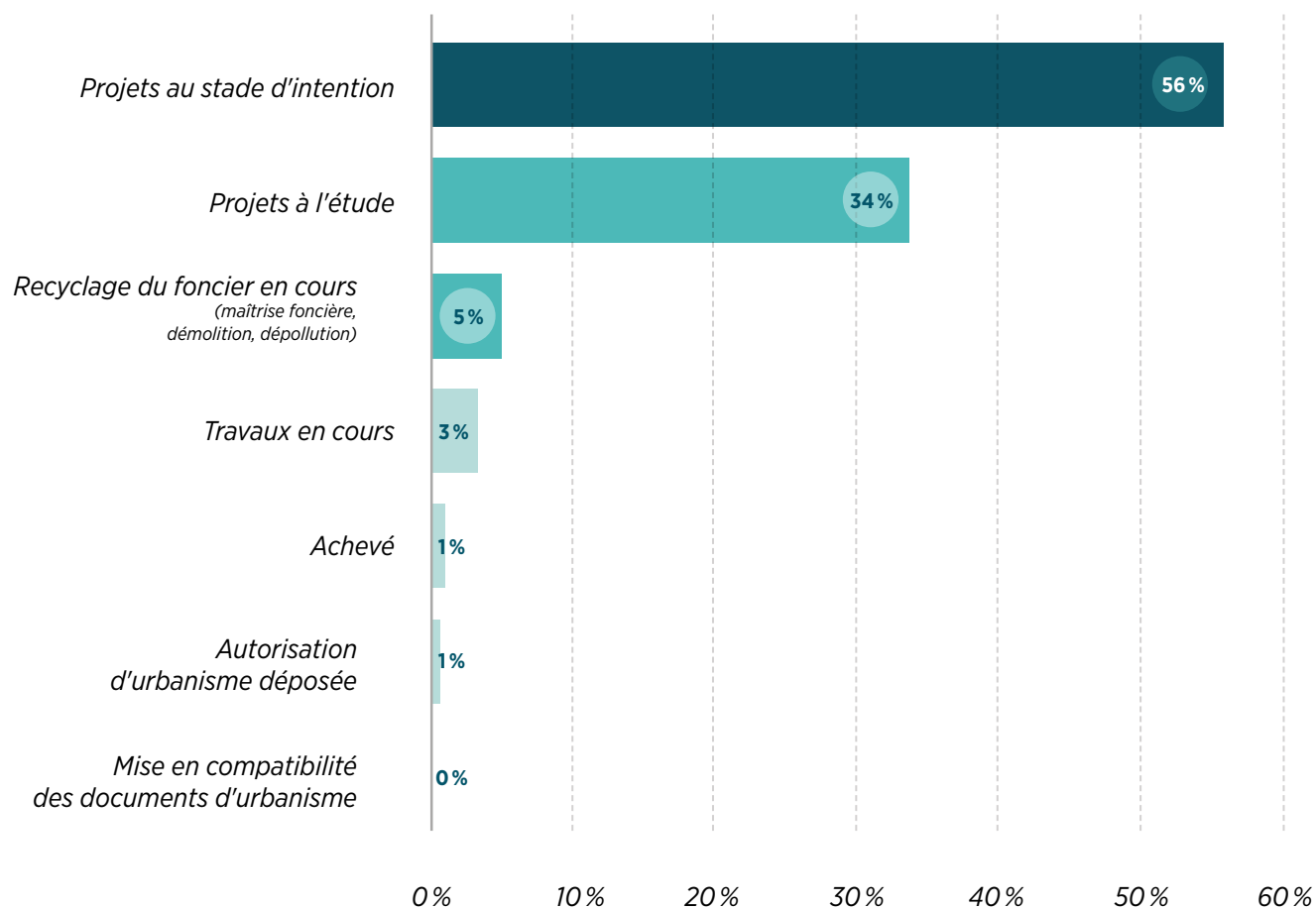
La prédominance des projets en phase de préfiguration témoigne du caractère **complexe et progressif de la transformation des entrées de ville commerciales**.

La mise en œuvre de ces opérations nécessite un important **travail préparatoire**, associant études urbaines, techniques, juridiques et financières, ainsi qu'une coordination entre de nombreux acteurs publics et privés.

Ces étapes préalables expliquent les temporalités relativement longues qui caractérisent ce type de projet avant leur concrétisation opérationnelle.

Quel est le stade d'avancement des projets ?

*Source : Base de données des projets de transforma-
tion d'entrées de ville, 2026, SCET, Icade*



Les projets de transformation sont majoritairement initiés par les acteurs privés

Les propriétaires et opérateurs privés sont les principaux initiateurs des projets de requalification des entrées de ville

L'analyse des 437 projets de transformation des entrées de ville commerciales met en évidence le rôle significatif **des acteurs privés, qui sont à l'origine de 66% des opérations.**

Ces acteurs privés sont notamment les propriétaires fonciers et immobiliers, mais aussi les enseignes commerciales, les investisseurs et opérateurs immobiliers.

Cette prédominance souligne notamment l'importance de la maîtrise foncière dans la conduite des projets de requalification et **la nécessité d'associer étroitement les acteurs privés aux démarches de transformation des entrées de ville.**

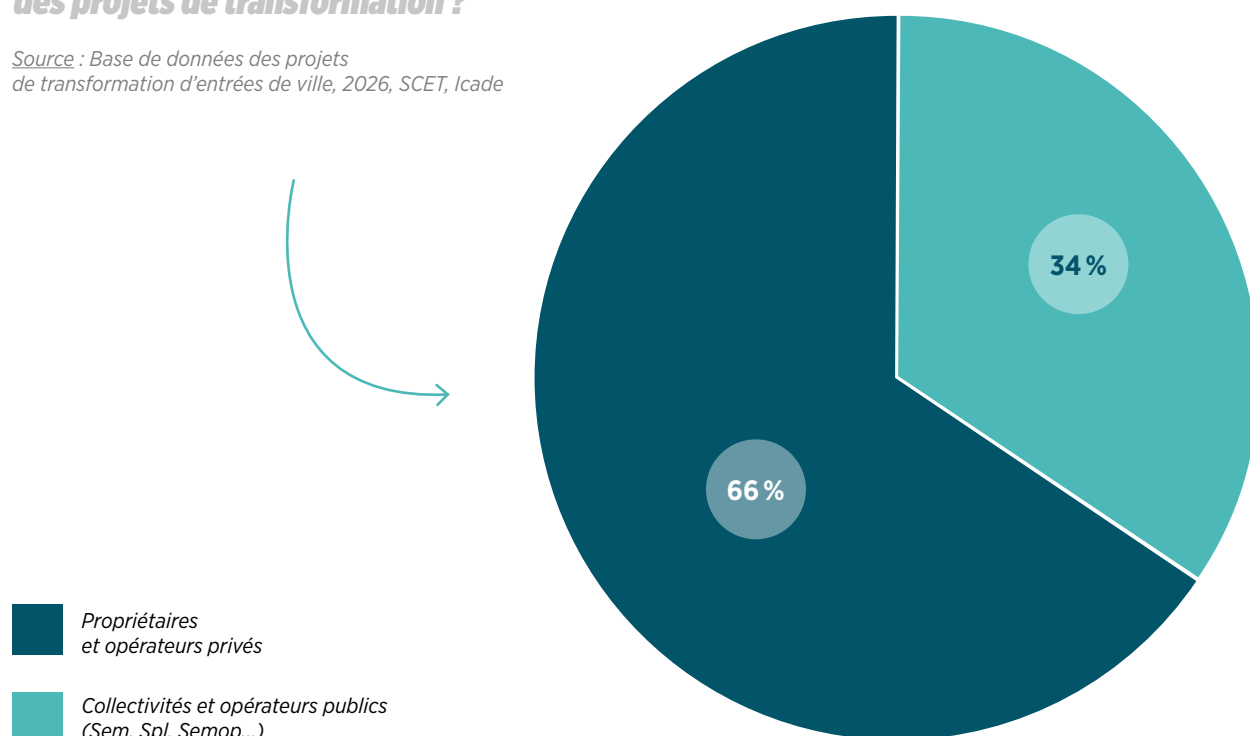
Les collectivités territoriales sont bien engagées dans la transformation des entrées de ville

Les collectivités territoriales et les opérateurs publics (Sem, Spl, Semop...) jouent également un rôle majeur dans la transformation de ces espaces commerciaux : elles sont à l'origine de **34 % des opérations.**

Cette donnée témoigne de leur **implication avérée dans l'impulsion, le cadrage et le portage de projets de requalification des entrées de ville**, dans l'objectif de répondre aux besoins urbains, commerciaux mais aussi résidentiels de leurs habitants.

Qui sont les principaux initiateurs des projets de transformation ?

*Source : Base de données des projets
de transformation d'entrées de ville, 2026, SCET, Icade*





Élodie Jacquier-Laforge

Directrice générale
d'Intercommunalités de France

Fédérant près de 1000 intercommunalités, le réseau d'Intercommunalités de France rassemble au total plus de 80% de la population française regroupée en intercommunalité, l'association est leur porte-parole auprès des pouvoirs publics.

Avez-vous le sentiment que la transformation des entrées de ville commerciales est toujours à l'agenda des nouveaux exécutifs des intercommunalités ou la dynamique s'est-elle un peu essoufflée au cours des derniers mois ?

Il est encore trop tôt pour tirer des conclusions sur une éventuelle évolution de la dynamique. Les nouveaux exécutifs intercommunaux sont encore dans une phase de définition de leurs priorités et de leurs feuilles de route. Les retours d'expérience que nous avons pu recueillir auprès d'intercommunalités engagées sur ces sujets — Loire Forez Agglomération, Laval Agglomération, Val Parisis, Granville Terre et Mer, La Rochelle Agglomération, Grand Cahors ou encore Carcassonne Agglo — montrent que la transformation des zones commerciales périphériques est désormais bien identifiée comme un enjeu stratégique des mandats locaux.

En revanche, il faut rappeler que ces opérations sont complexes, coûteuses et qu'elles s'inscrivent nécessairement dans le temps long. Transformer une entrée de ville commerciale ne consiste pas seulement à améliorer son esthétique

ou à revoir quelques circulations : cela suppose de traiter ensemble des sujets de foncier, de propriété privée, de modèle économique, d'urbanisme, de commerce, d'habitat, de renaturation, de mobilités et d'acceptabilité sociale.

Le plan national de transformation des zones commerciales a confirmé l'intérêt des collectivités pour ces sujets. Environ 32 millions d'euros ont été alloués à près de 90 projets portés par des intercommunalités. Cependant, la plupart de ces projets sont encore en phase d'études, ce qui indique que nous n'en sommes qu'au début du processus. Les opérations de transformation des entrées de ville ne se décrètent pas en quelques mois : elles demandent souvent plusieurs années, parfois plusieurs décennies, pour arriver à leur terme.

Le risque principal n'est pas tant un désintérêt des nouveaux exécutifs qu'un ralentissement opérationnel dû au contexte budgétaire. La suppression du fonds friches, la réduction du fonds vert et, plus généralement, les efforts budgétaires demandés aux collectivités, qui ont un impact inégal selon les catégories, peuvent affaiblir la capacité des intercommunalités à passer de la phase d'étude à la phase

opérationnelle. Les élus auront à faire des choix d'investissement importants au début du mandat. Sans accompagnement pérenne, certains projets pourraient être ralentis, reportés, voire abandonnés.

Réindustrialisation, logement, commerce, renaturation... Quelles priorités observez-vous parmi les intercommunalités qui souhaitent faire évoluer leurs entrées de ville ?

Les priorités varient bien évidemment selon les besoins des habitants, mais plusieurs constantes apparaissent. Les intercommunalités cherchent d'abord à sortir d'un modèle d'entrée de ville monofonctionnelle, très consommateur de foncier, souvent peu qualitatif sur le plan urbain et environnemental. Elles souhaitent mieux intégrer ces espaces dans le fonctionnement global du territoire, notamment en matière de mobilités, de centralités, d'activités économiques, d'habitat, de renaturation et de qualité paysagère.

Cette évolution est également fortement liée aux objectifs de sobriété foncière portés par le Zéro Artificialisation Nette (ZAN). Dans un contexte où les possibilités d'ouverture à l'urbanisation se réduisent, les collectivités sont contraintes de repenser leurs périphéries et de mieux valoriser les espaces déjà artificialisés. Les zones commerciales et les entrées de ville sont des endroits clés pour développer les villes, protéger l'environnement et gérer l'utilisation des terrains.

Pour autant, un point de vigilance majeur concerne les arbitrages entre logements et activités économiques. La transformation de certaines zones commerciales en secteurs mixtes peut être pertinente, notamment lorsque ces espaces sont déjà rattrapés par la ville. Mais le logement ne doit pas évincer le foncier économique et productif pour des raisons essentiellement financières ou faute de moyens publics suffisants pour porter des opérations plus équilibrées.

C'est un enjeu très concret. Le baromètre du foncier économique 2026 montre que 81 % des intercommunalités ont déjà dû refuser des projets d'implantation ou d'extension d'entreprises faute de foncier disponible. Dans le même temps, plus de 60 % des intercommunalités déclarent que le nombre de projets économiques est stable ou en croissance sur leur territoire. Si des projets existent, ils sont freinés par le manque de foncier rapidement disponible.

Dans ce contexte, les entrées de ville et les zones commerciales constituent des espaces stratégiques. Elles peuvent permettre de recycler du foncier déjà artificialisé pour accueillir de nouvelles activités industrielles ou logistiques, ou encore soutenir l'artisanat, tout en améliorant la qualité urbaine et environnementale. Le risque serait de traiter ces espaces uniquement comme des réserves foncières pour le logement, alors même que les territoires ont besoin de foncier économique pour accompagner la réindustrialisation et le développement des entreprises locales.

La renaturation et l'amélioration de la qualité environnementale figurent également parmi les attentes fortes des intercommunalités. De nombreuses zones commerciales sont caractérisées par d'importantes surfaces imperméabilisées, en particulier les parkings, qui offrent un potentiel de transformation important. L'enjeu n'est toutefois pas de substituer un objectif à un autre, mais de construire des projets équilibrés : réduire l'artificialisation, améliorer le cadre de vie et les mobilités, tout en maintenant une capacité d'accueil pour les activités économiques. La réussite de ces opérations repose sur leur capacité à concilier transition écologique, développement économique et qualité urbaine.

Quelles sont les difficultés rencontrées sur le terrain par les élus et services qui se mobilisent sur le sujet et quelles sont vos recommandations pour les dépasser et réussir ?

Quatre freins reviennent fortement dans les retours de nos adhérents.

Le premier est la maîtrise publique foncière. Dans beaucoup de zones commerciales, le foncier appartient à une multitude d'acteurs privés : enseignes, propriétaires, investisseurs, foncières, exploitants. Les intercommunalités ont donc rarement la main directe sur les parcelles qu'elles souhaitent transformer. Cela rend les opérations longues, incertaines et coûteuses. Pour surmonter cet obstacle, il est essentiel de renforcer les outils de portage foncier et immobilier, de mobiliser les établissements publics fonciers lorsque cela est envisageable, et de promouvoir des partenariats équilibrés avec les propriétaires privés.

Le deuxième frein est l'implication des acteurs privés. Une entrée de ville commerciale ne se transforme pas sans les entreprises, les commerçants, les propriétaires et les investisseurs qui y sont implantés. Or ces acteurs n'ont pas toujours les mêmes intérêts, ni le même horizon temporel que la collectivité. L'intercommunalité a ici un rôle central d'animation et de coordination. Les expériences locales soulignent l'importance cruciale d'impliquer toutes les parties prenantes dès le début du processus : communes, intercommunalité, opérateurs privés, agences d'urbanisme, services de l'État, habitants et usagers.

Le troisième frein est l'ingénierie. Ces projets demandent des compétences très diverses : urbanisme, commerce, foncier, environnement, mobilités, montage opérationnel, juridique, fiscalité, concertation. Toutes les intercommunalités ne disposent pas uniformément des mêmes moyens humains pour piloter de telles opérations. Le soutien en ingénierie est donc décisif, notamment pour les communautés de communes et les agglomérations de taille moyenne. Les agences d'urbanisme, les EPF, l'ANCT, la Banque des Territoires ou le Cerema peuvent jouer un rôle utile, mais il faut aussi que les intercommunalités puissent structurer dans la durée leurs propres capacités de pilotage.

Le quatrième frein est le modèle économique. Les opérations de transformation de zones commerciales sont souvent plus coûteuses que les opérations classiques d'aménagement. Elles peuvent nécessiter de traiter des friches, de dépolluer, de désimperméabiliser, de revoir les accès, de mutualiser les stationnements, de transformer des bâtiments existants. Or le modèle traditionnel consistant à aménager puis céder du foncier atteint ses limites. Le manque de financements adaptés peut pousser les collectivités à privilégier les usages les plus rentables à court terme, au détriment d'un développement territorial équilibré.

Nos recommandations sont donc assez claires : inscrire ces projets dans une stratégie commerciale et foncière intercommunale, renforcer l'observation des zones commerciales et des friches, articuler PLUi, SCoT et DAACL, associer très tôt les communes et les acteurs privés, sécuriser des moyens d'ingénierie, et créer un cadre financier plus stable.

En conclusion, si les appels à projets représentent une première étape précieuse pour impulser les initiatives locales, l'avenir des entrées d'agglomération commerciales repose sur une stratégie durable et coordonnée. Les intercommunalités, par leur vision à l'échelle du bassin de vie, sont des acteurs clés pour porter des politiques publiques ambitieuses, capables de concilier sobriété foncière, transition écologique, réindustrialisation et cohésion territoriale. Elles ont la capacité d'impulser des changements positifs et durables pour nos territoires et leurs habitants.

[...] l'avenir des entrées d'agglomération commerciales repose sur une stratégie durable et coordonnée. Les intercommunalités, par leur vision à l'échelle du bassin de vie, sont des acteurs clés pour porter des politiques publiques ambitieuses, capables de concilier sobriété foncière, transition écologique, réindustrialisation et cohésion territoriale.



Partie 2 | La base de données des projets de transformation
des entrées de ville commerciales, en France

Gisements fonciers, localisation stratégique et initiative privée constituent le top 3 des éléments déclencheurs des projets

Les opportunités foncières, les emplacements stratégiques et les initiatives privées constituent les principaux moteurs des projets

Dans un contexte de raréfaction du foncier économique et commercial, la disponibilité de **gisements fonciers** apparaît comme le premier facteur de déclenchement des projets **(24 %)**.

Elle est suivie par le **caractère stratégique de l'emplacement des sites (21 %)** : leur accessibilité, leur visibilité et leur intégration au tissu urbain sont des critères indéniables de priorisation de certaines zones.

Enfin, le portage d'un projet par un **acteur privé** (enseigne commerciale ou propriétaire foncier) souhaitant valoriser ou moderniser son patrimoine motive de nombreux projets **(19 %)**. Cela démontre à nouveau que les **acteurs privés sont au cœur des dynamiques de transformation des entrées de ville.**

L'obsolescence des sites et l'engagement des élus accélèrent les transformations

L'**obsolescence des sites**, qu'elle soit commerciale, urbaine ou architecturale, incite également à engager de nombreux projets de transformation **(15 %)**.

La **volonté politique** des élus locaux représente également un élément déclencheur **(9 %)**. Si son poids demeure inférieur aux logiques foncières et aux initiatives privées, elle joue un rôle déterminant pour accompagner les projets de transformation.

Les leviers environnementaux, de mobilité et d'attractivité de la zone restent minoritaires

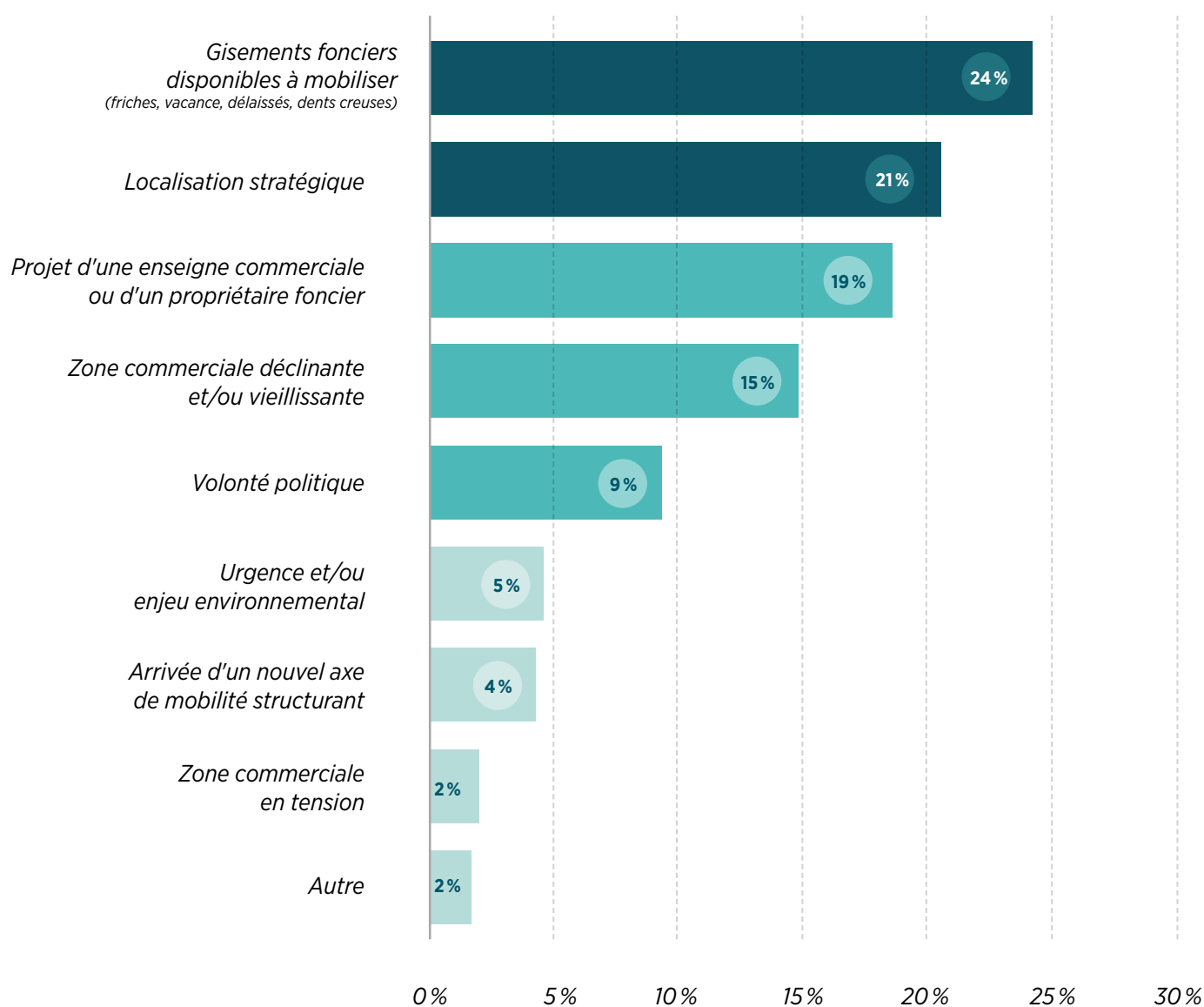
D'autres facteurs interviennent plus ponctuellement dans l'émergence des projets.

Les projets motivés par **enjeux environnementaux et réglemmentaires représentent 5 %** des cas, contre **4 %** pour l'arrivée de nouvelles infrastructures de mobilité.

Les difficultés économiques de certaines zones commerciales sont à l'origine de **2 % des projets**. Cette part limitée montre que les démarches de transformation sont plus fréquemment engagées **sur des sites en perte de vitesse (15 %)** que sur des zones commerciales demeurant attractives.

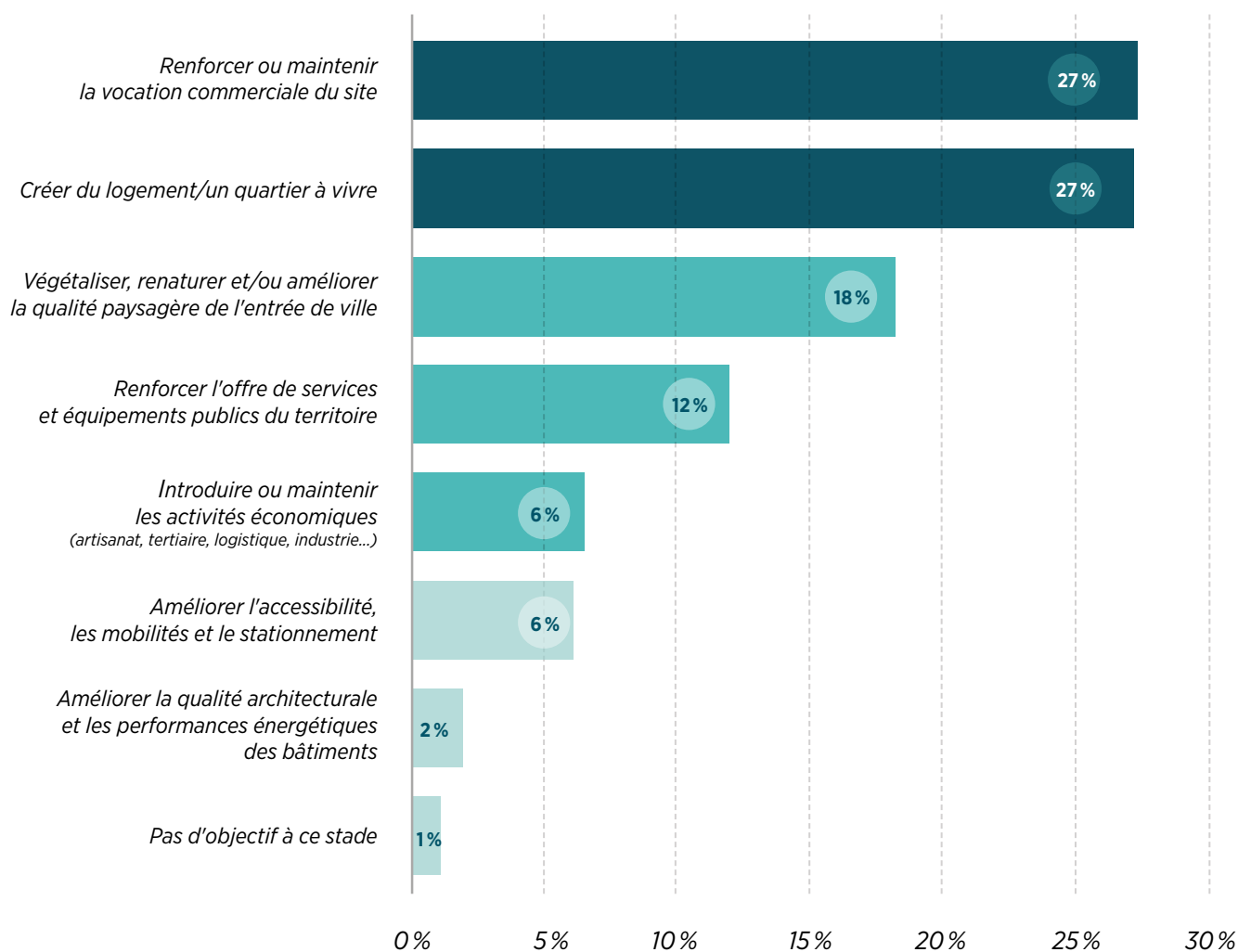
Quels sont les principaux éléments déclencheurs des projets de transformation des entrées de ville commerciales ?

Source : Base de données des projets de transformation
d'entrées de ville, 2026, SCET, Icade



Quels sont les principaux objectifs poursuivis par les projets de transformation d'entrées de ville commerciales ?

Source : Base de données des projets de transformation d'entrées de ville, 2026, SCET, Icade



Le renforcement de l'attractivité commerciale et la production de logements sont les 2 principaux objectifs des projets de transformation

Plus d'un projet sur deux a pour objectif de soutenir le commerce ou produire du logement

Deux objectifs arrivent en tête : le renforcement ou le maintien de la vocation commerciale du site (27 %) et la création de logements, d'un quartier à vivre (27 %). Cela reflète la complémentarité des objectifs des différents projets de requalification d'entrées de ville commerciales : **soutenir l'activité commerciale, tout en optimisant le foncier pour répondre aux besoins résidentiels du territoire.**

L'amélioration de la qualité paysagère et la végétalisation des sites arrivent au 3e rang des objectifs

L'objectif paysager et environnemental constitue un axe fréquent des projets (18 %). Ceux-ci visent notamment à **renforcer la présence et la qualité des espaces végétalisés** afin d'améliorer le cadre paysager tout en répondant aux enjeux environnementaux, tels que la lutte contre les îlots de chaleur urbains et la gestion du risque inondation.

L'introduction de nouvelles offres est également un objectif poursuivi

Dans une moindre mesure, les projets cherchent à renforcer l'offre de services et d'équipements publics (12 %) et à introduire ou maintenir les activités économiques diversifiées (6%). L'introduction d'une offre culturelle et de loisirs est au stade actuel des projets, peu recherchée.

Ces résultats mettent en évidence des orientations stratégiques centrées sur la requalification commerciale, la mixité fonctionnelle et l'amélioration paysagère des entrées de ville.



©Ooshot pour Icade

Cas d'étude 1 Marseille

Les Caillols

Métropole Aix-Marseille-Provence
Bouches-du-Rhône

- **Porteur(s) de projet :** Icade, CDC Habitat, Ville de Marseille, Métropole Aix-Marseille-Provence
- **Surface de la zone :** 5ha, au cœur d'un périmètre plus large de 23ha
- **Etat d'avancement :** Recyclage du foncier en cours

Un site commercial en perte de vitesse

Le centre commercial des Caillols bénéficie d'une **excellente accessibilité**, notamment grâce à la ligne T1 du tramway qui le relie au reste de la ville. Pourtant, il peine à jouer un **véritable rôle de centralité urbaine**. Les espaces publics peu attractifs, la séparation marquée entre les fonctions commerciales et résidentielles, la faible présence du végétal et l'offre commerciale vieillissante contribuent à une **image peu dynamique du site**.

Au cœur du secteur, l'hypermarché et sa galerie marchande totalisent **11 200 m² de surface commerciale**. Malgré la présence de quelques enseignes locomotives, cet ensemble montre aujourd'hui des **signes de fragilité** : fréquentation en recul, attractivité en baisse et rentabilité sous pression traduisent l'essoufflement du site sous sa forme actuelle.



Passer d'un modèle centré sur un hypermarché et son stationnement, à un véritable morceau de ville

Le projet consiste à transformer le site commercial du supermarché en un **quartier urbain mixte et végétalisé**, associant **logements, commerces, équipements et espaces publics**.

Les objectifs consistent ainsi à :

- **Développer une offre de logements diversifiée et adaptée aux besoins du territoire ;**
- **Restructurer l'offre commerciale de grande surface** en pérennisant une centralité alimentaire ;
- **Valoriser le commerce de proximité** en réimplantant 2500 m² de locaux commerciaux ;
- **Améliorer l'accessibilité et la lisibilité des services** en regroupant des activités médicales ;
- **Conforter l'offre culturelle** créant un équipement public à vocation sociale et culturelle.



Une restructuration urbaine fondée sur une relation partenariale entre opérateurs et Collectivité

Pour mettre en œuvre le projet, l'emprise foncière initialement morcelée en plusieurs propriétaires a été acquise par un **véhicule de portage foncier ad hoc** créé par les deux principaux porteurs de projet.

Le montage de l'opération en phase d'acquisition foncière mais aussi de développement immobilier repose sur une **association étroite** entre :

- **Icade**, opérateur urbain, aménageur et promoteur ;
- **CDC Habitat**, opérateur de logements sociaux et abordables.

La Métropole Aix-Marseille Provence et la Ville de Marseille accompagnent quant à elles la création d'une **opération d'intérêt Métropolitain** afin de permettre la réalisation de l'opération et la création d'espaces et d'équipements publics qualitatifs et cohérents.

Les 3 principaux enseignements

Répondre à une problématique commerciale avérée

L'amorçage du projet de requalification repose avant tout sur la nécessité de répondre à des difficultés d'exploitation commerciale clairement établies (chiffre d'affaires déclinant, format inadapté, ...). En l'absence de difficultés d'exploitation commerciale, la nécessité d'engager une intervention apparaît en effet plus difficile à démontrer aux enseignes.

Garantir le maintien des activités commerciales

Du fait de son caractère occupé, le projet de requalification est particulièrement complexe. Les porteurs de projet ont donc pensé le déploiement d'une opération à tiroirs dont le phasage stratégique permet d'éviter toute suspension des activités commerciales.

S'inscrire dans les objectifs politiques du territoire

Le récit urbain coconstruit avec les acteurs du territoire s'aligne pleinement avec les orientations de la Ville de Marseille et avec la stratégie métropolitaine visant à faire d'Aix-Marseille-Provence un territoire précurseur de la transformation des zones commerciales à l'échelle nationale.



©Ooshot pour Icade



Pierre Mignon,

Directeur des grands projets et portefeuilles stratégiques, Icade Promotion

“

Le site des Caillols à Marseille illustre parfaitement les mutations à l'œuvre dans les zones commerciales : un centre commercial fragilisé par l'évolution des usages et des attentes, une architecture vieillissante. Notre ambition ici est de réinventer un véritable morceau de ville, mixte et végétalisé, où commerces, logements, services, loisirs et espaces verts se répondent. Et ceci est possible grâce à une collaboration étroite menée avec la Ville et la Métropole de Marseille, ainsi que CDC Habitat.

Les Caillols devient ainsi un cas d'école pour la transformation des zones commerciales en France, illustrant la possibilité de conjuguer performance commerciale, réponse aux besoins en logements et qualité urbaine et paysagère.

”





CENTRE-VAL DE LOIRE • TERRITOIRE RURAL

Cas d'étude 2

Le Controis-en-Sologne

AGORAé

Communauté de communes du Val de Cher Controis, Loir-et-Cher

- **Porteur(s) de projet :** Communauté de communes du Val de Cher Controis
- **Surface de la zone :** 3 ha, dont 4 500 m² de bâtiment réhabilité
- **Etat d'avancement :** Travaux en cours

Agir sur une friche commerciale pour transformer l'image de l'entrée de ville

Situé à l'entrée de la commune du Controis-en-Sologne, le site du projet AGORAé bénéficie d'une implantation stratégique, à proximité immédiate des principaux axes de circulation et d'équipements structurants. Longtemps occupé par un **ensemble commercial devenu obsolète**, il ne répondait plus aux attentes des habitants ni aux évolutions des modes de consommation. La vacance progressive des locaux et la faible qualité des espaces extérieurs contribuaient à une **image peu attractive de cette entrée de ville**.

Plutôt que d'engager une extension urbaine, la Communauté de communes a fait le choix de réinvestir cette emprise déjà artificialisée afin de lui donner une nouvelle vocation.



©Communauté de communes Val de Cher



Implanter un pôle de divertissement sur un ancien bâtiment commercial

Le projet AGORAé consiste à transformer un ancien supermarché en un **équipement multifonctionnel** associant activités de loisirs, restauration, pratiques sportives et espaces publics de qualité.

Les objectifs consistent ainsi à :

- **Réhabiliter un bâtiment existant** afin de limiter la consommation de foncier et valoriser le patrimoine bâti ;
- **Diversifier l'offre d'activités** en accueillant plusieurs opérateurs privés complémentaires autour des loisirs, de la restauration et du sport ;
- **Renaturer les espaces extérieurs** grâce à la désimperméabilisation des sols, à la plantation d'espaces verts et à la création d'espaces publics conviviaux ;
- **Améliorer les mobilités** en organisant les circulations, les stationnements et les cheminements piétons ;
- **Créer un lieu fédérateur** capable d'accueillir les habitants du territoire comme les visiteurs dans un cadre attractif et qualitatif.





©Sativa Paysage



Une maîtrise d'ouvrage publique pour transformer l'entrée de ville

La réussite du projet repose sur une **maîtrise d'ouvrage portée par la Communauté de communes du Val de Cher Controis**, qui a fait le choix d'investir directement dans la réhabilitation de cette ancienne friche commerciale afin d'en assurer la transformation et la commercialisation progressive auprès d'opérateurs privés.

Ce portage public, associant plusieurs **partenaires institutionnels et financiers publics** (Fonds Vert, Conseil Régional du Centre-Val-de-Loire, FEDER), permet de garantir la cohérence d'ensemble du projet, tant sur le plan architectural que paysager et économique.

Les 3 principaux enseignements

Réinvestir l'existant avant d'ouvrir de nouveaux espaces à l'urbanisation

La transformation d'un ancien site commercial démontre qu'une friche peut devenir un levier de développement territorial lorsqu'elle bénéficie d'un projet cohérent, adapté aux besoins locaux et inscrit dans une stratégie de sobriété foncière.

Construire une offre complémentaire des centralités existantes

Le positionnement d'AGORAé privilégie des activités de loisirs, sportives et de restauration qui complètent l'offre commerciale du territoire plutôt qu'elles ne la concurrencent. Cette spécialisation contribue à renforcer l'attractivité de l'ensemble du bassin de vie.

Faire de la qualité des espaces publics un facteur d'attractivité

La requalification ne se limite pas au bâtiment. La renaturation, les espaces piétons, les aménagements paysagers et les lieux de convivialité participent pleinement à la création d'une nouvelle destination, capable d'améliorer l'image de cette entrée de ville et la qualité d'usage du site.







Le regard des élus sur les entrées de ville et les mutations du commerce





8 élus sur 10 considèrent que la transformation des entrées de ville doit être une priorité de leur mandat

i Les résultats présentés dans cette partie sont issus d'un sondage national réalisé en juin 2026 pour Icade par l'institut de sondage Quorum auprès de 1 000 élus locaux. Le détail de la méthodologie utilisée est présenté en page 120.

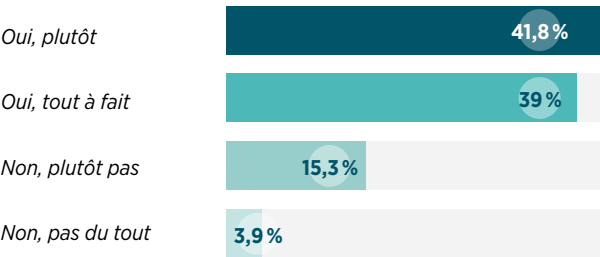
La requalification des entrées de ville est une priorité du mandat des élus

79 % des élus estiment que la transformation des entrées de ville doit être une des priorités de leur mandat, dont 39 % « tout à fait ».

Cette priorité est encore plus affirmée dans les villes de 50 000 habitants et plus (84 %) et portée davantage par les élus eux-mêmes (81 %) que par les cadres administratifs (77 %), **signe qu'il s'agit bien d'un choix politique, et pas seulement technique.**

L'intention d'agir émise par les élus est donc réelle. Elle ouvre une fenêtre d'opportunité de plusieurs années pour **engager des projets structurants**, à condition de la traduire en actions opérationnelles réalistes.

La transformation des entrées de ville doit-elle être une priorité de votre mandat ? ^[1]



^[1] Enquête auprès des élus locaux réalisée par l'Institut Quorum pour la SCET et Icade, 1 000 répondants, juillet 2026

Les élus considèrent les entrées de ville commerciales comme des espaces stratégiques

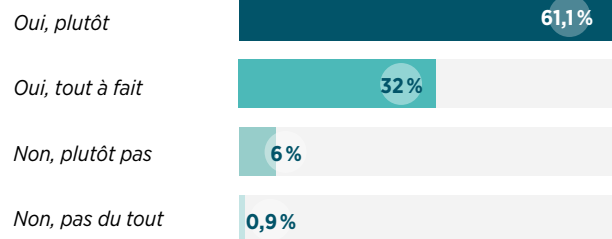
93 % des élus estiment que les entrées de ville commerciales sont stratégiques pour leur territoire.

Il s'agit là d'un consensus politique massif, qui témoigne que la transformation des entrées de ville est inscrite dans l'agenda politique local.

L'enjeu est jugé encore plus stratégique dans les grandes villes (99 % des 50 000 habitants et plus), mais reste très élevé partout en France.

La requalification des entrées de ville commerciales est ainsi appelée à constituer l'un des principaux leviers de la transformation des territoires dans les prochaines années.

Considérez-vous que les entrées de ville commerciales constituent un enjeu stratégique pour votre territoire ? ^[1]



Deux tiers des élus perçoivent leur entrée de ville comme dynamique

i Les résultats présentés dans cette partie sont issus d'un sondage national réalisé en juin 2026 pour Icade par l'institut de sondage Quorum auprès de 1 000 élus locaux. Le détail de la méthodologie utilisée est présenté en page 120.

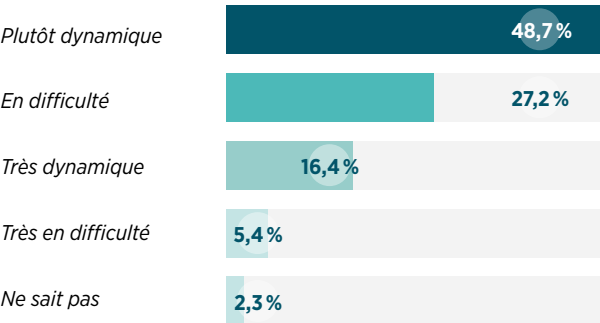
Près de 7 élus sur 10 considèrent que leurs entrées de ville commerciales sont très dynamiques ou plutôt dynamiques

La grande majorité des élus jugent leurs entrées de ville **dynamiques** (49 % « plutôt dynamiques », 16 % « très dynamiques »).

La perception de dynamisme progresse avec la taille : 76 % des élus des villes de 50 000 habitants et plus estiment les entrées de ville commerciales dynamiques, contre 65 % dans les communes de 10 000 à 50 000.

Autrement dit, les territoires intermédiaires, les plus nombreux, perçoivent moins leurs entrées de ville comme des zones dynamiques.

Comment qualifiez-vous aujourd'hui l'état général de vos entrées de ville ?^[1]



^[1] Enquête auprès des élus locaux réalisée par l'Institut Quorum pour la SCET et Icade, 1 000 répondants, juillet 2026

La moitié des élus estime que la contrainte financière est le premier frein des projets

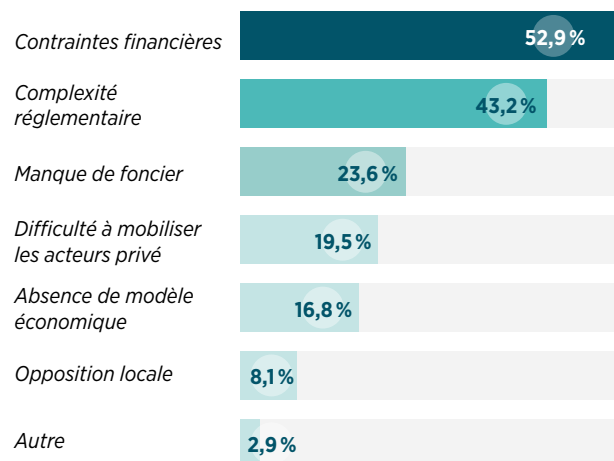
Malgré l'intention politique, les collectivités identifient très clairement les freins qui limitent aujourd'hui la transformation des entrées de ville commerciales de leur territoire.

Les **contraintes financières** arrivent largement en tête (53%), devant la complexité **réglementaire** (43 %). Le manque de foncier (24 %) et la difficulté à mobiliser les acteurs privés (20 %) apparaissent comme des obstacles de second niveau, l'absence de modèle économique complétant le tableau (17 %).

Les élus expriment donc **un besoin d'ingénierie, de financement et de coordination des acteurs pour permettre la concrétisation des projets**.

Autrement dit, la volonté existe, mais les moyens et les compétences manquent.

Quels sont aujourd'hui les principaux freins à la transformation de ces espaces ? ^[7]



2 réponses maximum

La vacance commerciale, 1ère faiblesse identifiée par les élus sur leur territoire



Les résultats présentés dans cette partie sont issus d'un sondage national réalisé en juin 2026 pour Icade par l'institut de sondage Quorum auprès de 1 000 élus locaux. Le détail de la méthodologie utilisée est présenté en page 120.

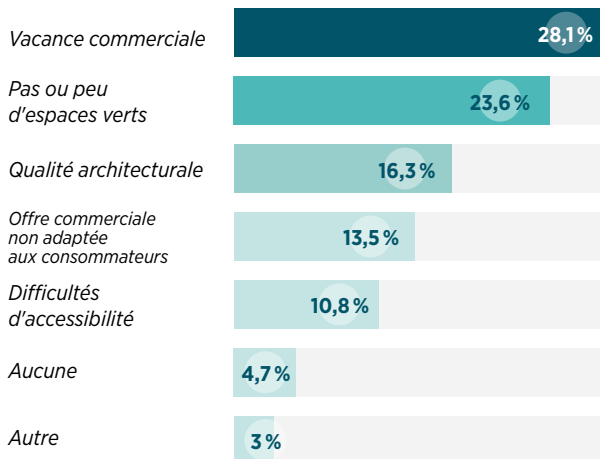
Un tiers des élus identifie la vacance commerciale comme la principale faiblesse des entrées de ville

Malgré la tendance générale témoignant du dynamisme et de l'attractivité des entrées de ville, **33% des élus estiment que les entrées de ville commerciales de leur territoire sont en difficulté**.

Parmi les principales difficultés, la **vacance commerciale** arrive en tête (28 %), symptôme le plus visible de l'obsolescence, suivie de près par le **manque d'espaces verts** (24 %) et la faible qualité architecturale (16 %). L'offre non adaptée (14 %) et les difficultés d'**accessibilité** (11 %) complètent le tableau. Seuls 5 % estiment ces zones sans faiblesse.

Ces résultats traduisent une **réalité contrastée** : des zones encore actives coexistent avec des espaces vieillissants, marqués par la vacance et l'obsolescence.

Quelle est la principale faiblesse des entrées de ville de votre territoire ?^[1]



^[1] Enquête auprès des élus locaux réalisée par l'Institut Quorum pour la SCET et Icade, 1 000 répondants, juillet 2026

^[2] Revue Urbanisme, n°448, avril 2026

^[3] Fédération des Acteurs du Commerce, 2026

Les entrées de ville commerciales connaissent une transformation profonde de leur modèle de développement

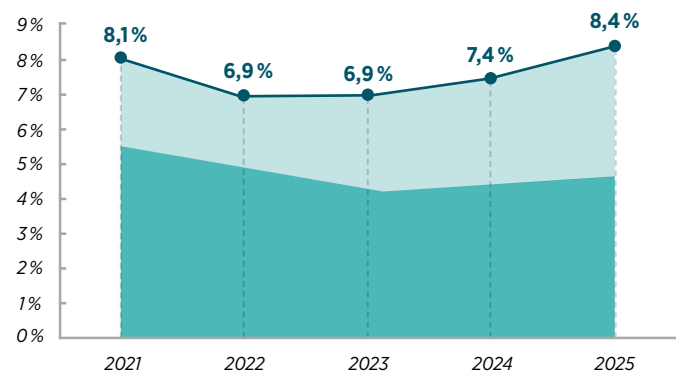
Longtemps construites autour d'une logique d'expansion foncière et de spécialisation commerciale, les entrées de ville commerciales sont désormais confrontées à des mutations structurelles qui remettent en question leur fonctionnement historique.

Cette recomposition s'observe d'abord à travers l'**évolution de l'offre commerciale**. Plusieurs **secteurs traditionnellement moteurs** des zones commerciales sont **en recul**. **L'équipement de la personne**, particulièrement exposé à la concurrence du e-commerce, à l'essor du marché de la seconde main et à l'évolution des comportements de consommation, a ainsi perdu près de **14 000 établissements en dix ans**^[2]. Dans le même temps, les restructurations d'enseignes et les procédures collectives se multiplient, entraînant **fermetures de magasins**, rationalisation des réseaux et suppressions d'emplois.

Ces dynamiques se traduisent en termes de vacance commerciale observée : **le taux de vacance des zones commerciales est de 8,5% en 2026, et se creuse depuis 2022**^[3].

À l'inverse, les **enseignes discount, les activités de services et les concepts liés à l'économie circulaire** poursuivent leur développement et contribuent à redessiner le paysage commercial périphérique.

Comment évolue le taux de vacance des zones commerciales en France ? ^[1]





Olivier Dauvers

Journaliste et fondateur
des Édition Dauvers

Journaliste, éditeur et expert français du commerce et de la consommation, Olivier Dauvers est un observateur reconnu des mutations du commerce. Il analyse depuis plus de trente ans les évolutions de la grande distribution, les comportements de consommation et les enjeux de transformation des espaces commerciaux.

Le diagnostic est sans appel : la France est en surcapacité commerciale. Depuis des années, une sélection lente, mais implacable, s'opère. Le sous-investissement structurel finit par devenir disqualifiant et à terme, le risque est clair : la production de friches commerciales.

Quelles sont les principales tendances qui affectent le commerce et les commerçants en France ?

Le paysage commercial français est en pleine mutation, marqué par deux évolutions majeures : l'essor des loisirs et la spécialisation des enseignes.

D'une part, les mètres carrés traditionnellement dédiés à la vente se transforment en espaces expérientiels. Salles de sport, restaurants, lieux de détente... Même les grandes foncières, qui recommercialisent jusqu'à 500 m², misent sur ces activités pour recréer du trafic et préserver la valeur de leurs actifs. On accepte de rogner sur la valeur locative de certains mètres carrés, mais on sauve l'ensemble et c'est une stratégie pragmatique : mieux vaut un espace partiellement inoccupé que des locaux vides, le flux généré par les loisirs compensant largement la perte immédiate.

D'autre part, le commerce abandonne le généralisme pour le spécialisé : un phénomène déjà à l'œuvre depuis vingt ans dans le non-alimentaire mais qui gagne désormais l'alimentaire. Les hypermarchés, moins performants, voient leur part de marché grignotée par des enseignes ciblées : Picard, Grand Frais, Biocoop... Chaque acteur pioche dans l'assiette de l'hyper.

Enfin, le sous-investissement chronique – notamment en immobilier – aggrave la situation : un curseur mal positionné, une dégradation de la qualité des actifs, et une expérience client en berne.

Comment jugez-vous le dynamisme, la qualité et le fonctionnement des entrées de ville commerciales en France ? Quelles sont leurs forces et leurs fragilités ?

Le diagnostic est sans appel : la France est en surcapacité commerciale. Depuis des années, une sélection lente, mais implacable, s'opère. Le sous-investissement structurel finit par devenir disqualifiant et à terme, le risque est clair : la production de friches commerciales.

Pourtant, le problème n'est pas nouveau. Depuis quinze ans, la consommation stagne en France, tandis que l'offre, elle, n'a pas diminué. Résultat : un déséquilibre persistant. Les propriétaires, souvent en déni, refusent de baisser leurs prétentions locatives ou de vendre à perte. Ils n'ont pas fait le deuil de la valeur passée de leur bien et c'est une attitude compréhensible mais contre-productive : sans investissement, les entrées de ville s'éteignent à petit feu.

Quelles évolutions ou transformations des entrées de ville commerciales vous semblent nécessaires dans les années à venir ? Pourquoi ?

Il faut arrêter de s'entêter à revitaliser le commerce dans son périmètre existant. C'est une énergie gaspillée car deux lois économiques s'imposent : celle de Schumpeter (la destruction créatrice) et celle de Darwin (l'adaptation ou la disparition).

Une partie des acteurs actuels ne survivra donc pas. La différence entre ceux qui s'en sortiront et les autres ? Leur capacité à évoluer.

Quelles recommandations feriez-vous aux nouveaux élus locaux qui souhaitent soutenir les enseignes et les commerçants localisés dans les entrées de ville ?

Pour les nouveaux élus, la première étape est l'évangélisation : faire prendre conscience aux acteurs privés de la réalité du marché, même si le message est difficile à entendre. Le médecin doit poser le diagnostic, même si le patient n'est pas content.

Ensuite, il faut passer à l'action, en adoptant une approche publique-privée proactive. Les élus, extérieurs aux enjeux émotionnels des propriétaires et des enseignes, ont une légitimité pour réguler et intervenir. L'État et les collectivités ont un rôle clé à jouer, notamment en favorisant la mixité fonctionnelle. L'exemple de Bordeaux Lac est révélateur : une zone commerciale périphérique transformée en quartier d'habitat, sécurisant ainsi l'activité commerciale grâce à une nouvelle zone de chalandise.

Enfin, il est nécessaire d'avoir une vision globale et non fragmentée : les élus raisonnent encore trop en termes de flux et non d'actifs. Or, le flux est une conséquence, pas une cause. Les grandes foncières, elles, ont déjà intégré cette logique darwinienne : elles sécurisent la valeur de leurs actifs en anticipant les mutations.

Quant à la concurrence entre centres-villes et entrées de ville, la réponse est sans équivoque : si on ne veut pas évoluer, l'évolution se fera sans nous. Le risque ? Se retrouver avec ni l'un ni l'autre, avec un centre-ville en berne, et des entrées de ville en déclin. Reconstituer des quartiers en périphérie ne me choque pas. En revanche, s'obstiner à ne rien changer, oui.



1 élu local sur 2 considère que le commerce de périphérie va se transformer ou se réinventer sur son territoire dans les 5 à 10 prochaines années

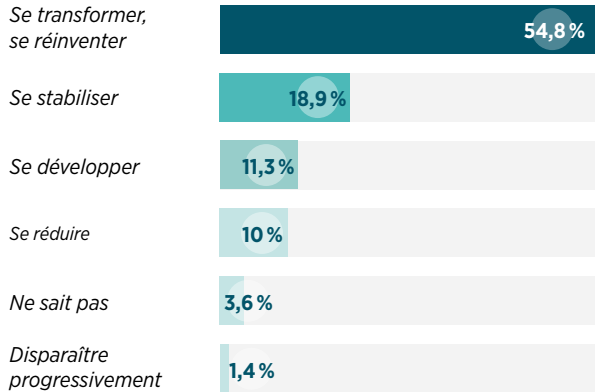
i Les résultats présentés dans cette partie sont issus d'un sondage national réalisé en juin 2026 pour Icade par l'institut de sondage Quorum auprès de 1 000 élus locaux. Le détail de la méthodologie utilisée est présenté en page 120.

Les mutations du commerce sont guidées par les nouvelles attentes des consommateurs

Les formats immobiliers évoluent également sous l'effet des contraintes économiques et des **nouvelles attentes des consommateurs**. Les enseignes cherchent à **optimiser leurs coûts** en réduisant leurs surfaces de vente, en développant des formats plus compacts ou en mutualisant certains espaces. Cette transformation s'accompagne d'une **intégration croissante des outils numériques**, qui brouille progressivement les frontières entre commerce physique et commerce en ligne.

Parallèlement, les **consommateurs attendent davantage qu'un simple lieu d'achat**. Accessibilité multimodale, qualité des aménagements, confort des parcours, végétalisation, offre de restauration ou de loisirs deviennent des critères de choix de plus en plus déterminants. Les entrées de ville commerciales sont ainsi conduites à évoluer vers des **espaces plus attractifs, plus mixtes et mieux intégrés à leur environnement urbain**.

Comment le commerce de périphérie va-t-il évoluer dans les 5 à 10 prochaines années sur votre territoire ? ^[1]



Le commerce périphérique doit se réinventer autour de la mixité des usages et des formes urbaines

Ces évolutions interviennent dans un **contexte économique particulièrement contraint**. La hausse des coûts de construction et de financement, l'augmentation des charges d'exploitation, les difficultés de recrutement ainsi que le ralentissement de la consommation pèsent sur la rentabilité de nombreux sites.

Pour autant, cette période de transition ne marque pas le déclin du commerce de périphérie. Elle révèle au contraire sa **capacité d'adaptation** face aux nouveaux défis du secteur. **Diversification des activités, développement des services, amélioration du cadre urbain, intégration du numérique ou encore renouvellement des formes commerciales** témoignent de cette dynamique de transformation.

Fortes de leur accessibilité, de leur visibilité, de leur poids économique et de leurs réserves foncières, les périphéries commerciales disposent d'atouts majeurs pour engager cette mutation. Longtemps conçues comme de simples espaces dédiés à l'achat, elles tendent désormais à devenir des **destinations multifonctionnelles associant commerce, services, loisirs, logistique et parfois habitat ou équipements publics**.

À ce titre, elles constituent aujourd'hui l'un des principaux laboratoires des nouvelles formes de commerce et d'aménagement, appelées à façonner les territoires de demain.

^[1] Enquête auprès des élus locaux réalisée par l'Institut Quorum pour la SCET et Icade, 1 000 répondants, juillet 2026



Christophe Noël

Délégué Général de la Fédération
des Acteurs du commerce
dans les territoires (FACT)

La FACT rassemble les principaux acteurs de l'immobilier commercial et du commerce en France. Elle représente et fédère les professionnels du secteur, porte leurs intérêts auprès des pouvoirs publics et promeut la transformation des espaces commerciaux afin de renforcer leur contribution à l'attractivité, à l'animation et à la transition des territoires.

Quels signaux d'évolution structurants observez-vous aujourd'hui dans le commerce de périphérie ?

Tout d'abord, on observe une montée en puissance des enjeux d'usage. Historiquement conçues comme des zones purement commerciales, les entrées de villes deviennent progressivement des lieux de vie. La restauration s'y développe, et plus encore les activités de services, de loisirs, de bien-être. Cette évolution est portée par les attentes des consommateurs, et par les enseignes, qui trouvent dans les zones commerciales la fonctionnalité conjugée à la maîtrise des coûts immobiliers.

On observe également une hétérogénéité croissante des situations concurrentielles. Au sein d'une même agglomération, les zones commerciales leader sont très dynamiques, tandis que d'autres connaissent des phénomènes de fragilisation, c'est perceptible dans l'évolution du taux de vacance qui s'affiche à la hausse. Dans les zones en difficulté, on peut s'attendre à des recompositions de l'offre, avec un mouvement de retour de moyennes surfaces en centres commerciaux, ces derniers proposant des conditions locatives très attractives lorsqu'ils ont besoin de retrouver des locomotives. Cette nouvelle tendance rend plus concrète encore la concurrence entre les formats commer-

ciaux de périphérie : les enseignes sont versatiles, comme les clients ! Des mutations plus profondes interviendront très certainement quand le marché de la promotion résidentielle retrouvera des couleurs.

Comment les élus locaux peuvent-ils jouer un rôle dans la transformation du commerce de périphérie sur leur territoire ?

Rappelons d'abord que dans notre pays, rien ne se fait sans le soutien et l'implication des élus locaux. Ils sont les garants de la cohérence territoriale, en intégrant les entrées de ville dans une stratégie d'aménagement globale. Ils disposent également de leviers opérationnels, notamment en matière de requalification des espaces publics, de mobilité et d'accessibilité. Par ailleurs, ils jouent un rôle clé dans la coordination entre acteurs publics et privés.

La transformation des entrées de ville nécessite une approche partenariale, reposant sur la co-construction des projets. Enfin, les élus doivent veiller à l'équilibre global de l'offre commerciale, en évitant toute opposition entre centre-ville et périphérie et en favorisant leur complémentarité.

Comment concilier les attentes des collectivités (mixité urbaine) et les besoins du commerce (pérennité économique) dans la requalification des entrées de ville commerciales ?

En commençant par se parler davantage ! Et en se gardant de certaines postures peu compatibles avec de nécessaires compromis, comme quand les commerces en place s'arc-boutent sur la préservation de l'existant, ou quand les élus entendent faire table rase du passé. Sur le fond, tout le monde a conscience qu'introduire de la mixité fonctionnelle ou qu'investir dans la végétalisation et l'aménagement urbain peut être bénéfique pour le commerce. Mais ces aspirations doivent demeurer compatibles avec une réalité : équilibrer les opérations et rentabiliser raisonnablement les projets de restructuration est une gageure ! Quand il s'agit de manier les chiffres, la méfiance entre public et privé revient souvent trop vite... La réussite re-

Historiquement conçues comme des zones purement commerciales, les entrées de villes deviennent progressivement des lieux de vie. La restauration s'y développe, et plus encore les activités de services, de loisirs, de bien-être.

pose sur une approche pragmatique, adaptée aux réalités locales, et sur une concertation étroite entre les acteurs publics et privés. Il ne s'agit pas d'opposer les logiques mais de construire des équilibres durables entre ambitions urbaines et exigences économiques.



Plus de 80% des élus sont favorables aux principes de mixité fonctionnelle des entrées de ville

i Les résultats présentés dans cette partie sont issus d'un sondage national réalisé en juin 2026 pour Icade par l'institut de sondage Quorum auprès de 1 000 élus locaux. Le détail de la méthodologie utilisée est présenté en page 120.

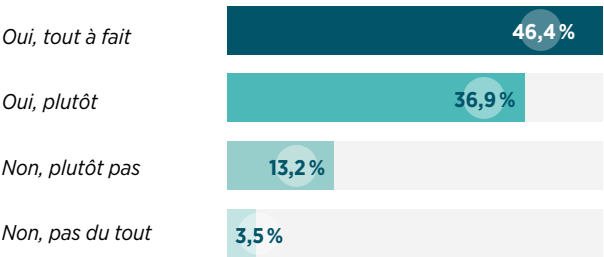
Près de 9 élus sur 10 pensent que la transformation des entrées de ville peut en partie répondre à la crise du logement

83 % des élus estiment que la transformation des entrées de ville en quartiers mixtes peut constituer une réponse partielle à la crise du logement, dont **46 % « tout à fait »**. Seuls 15 % en doutent.

Ce résultat confirme, du point de vue des décideurs locaux, que la **production de logements sur des fonciers déjà artificialisés, bien situés et desservis**, constitue l'un des principaux leviers de développement territorial, sans recourir à l'étalement urbain.

Ce résultat rejoint l'avis des Français exprimé dans la 1ère édition du baromètre en 2025 : **64%** d'entre eux considèrent que la construction de logements dans les entrées de ville commerciale doit être un sujet prioritaire ou important pour les équipes municipales et **un quart des Français serait prêt à y habiter** si les conditions étaient réunies (enquête IPSOS pour Icade, mai 2025).

La transformation en quartiers mixtes peut-elle constituer une réponse partielle à la crise du logement ? ^[1]



^[1] Enquête auprès des élus locaux réalisée par l'Institut Quorum pour la SCET et Icade, 1 000 répondants, juillet 2026

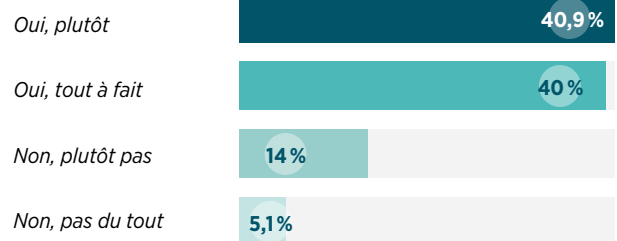
8 élus sur 10 considèrent que les entrées de ville mixtes peuvent répondre aux besoins économiques

Au-delà du logement, **81%** des élus jugent les projets de transformation des entrées de ville peuvent **répondre aux besoins de foncier économique** : entrepôts, bureaux, locaux d'activités, équipements publics.

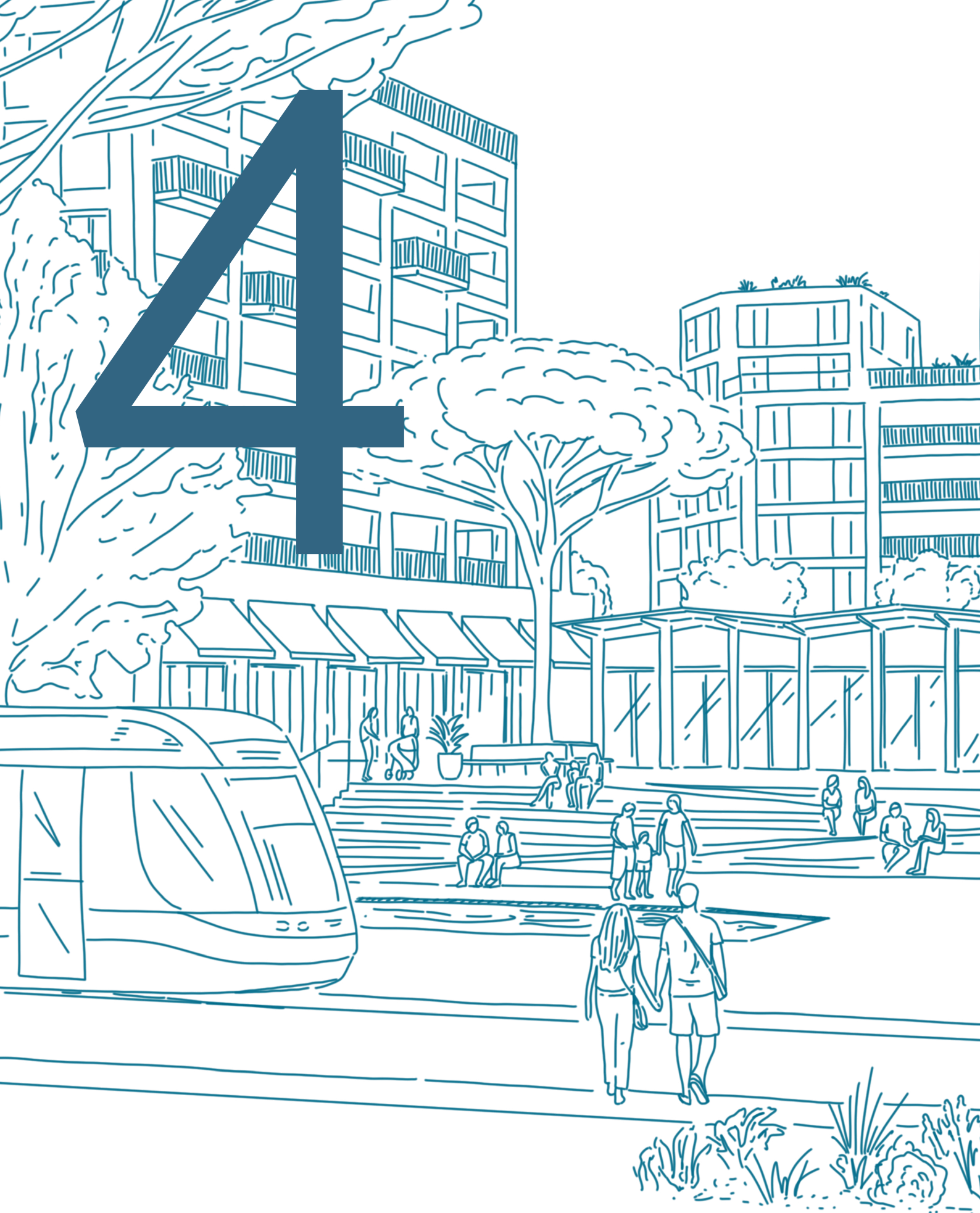
Le résultat est presque aussi élevé que pour le logement, confirmant que les **élus ne raisonnent pas en mono-usage**.

Ils portent politiquement des projets de quartiers mixtes, combinant commerces, habitat, activités et services.

La transformation en quartiers mixtes peut-elle répondre aux besoins de foncier économique ? ^[1]



4





Tour de France des projets de transformation dans nos régions



Entrée de ville d'Annecy, Epagny
©Ooshot pour lcade



Tour de France des projets de transformation dans nos régions

**Les 14 exemples présentés
constituent une illustration
des dynamiques engagées sur
les territoires et des 437 projets
identifiés par les équipes d'Icade
et de la SCET dans cette édition
2026.**

BRETAGNE

Zone de l'Escale

Langueux

PAYS-DE-LA-LOIRE

Centre commercial Paridis

Nantes

CENTRE-VAL DE LOIRE

Porte Est Métropolitaine

Tours, Saint-Avertin, Saint-Pierre-des-Corps

NOUVELLE-AQUITAINE

Mérignac Soleil

Mérignac

OCCITANIE

Zone commerciale de Roques

Roques



LA RÉUNION

Îlot Grande-Place

Saint-André



Tour de France des projets de transformation dans nos régions

Quatre grandes tendances
émergent des projets portés
dans les régions

1. L'émergence de projet repose sur la coopération des acteurs publics et privés

Les projets de requalification des entrées de ville mobilisent une diversité d'acteurs. Ils associent des collectivités territoriales, des opérateurs publics (SEM, SPL...) ainsi que des acteurs privés, notamment les propriétaires fonciers et les gestionnaires de sites commerciaux (comme pour le projet du centre commercial Paridis à Nantes ou le site Ikea à Roques).

Cette **gouvernance partenariale** est indispensable pour mener des opérations complexes de transformation de zones initialement monofonctionnelles vers des quartiers mixtes, régénérés et intégrés.

2. Les échelles d'intervention et tailles des sites varient fortement selon les contextes territoriaux

Les projets étudiés couvrent des superficies très diverses, allant de 2,8 hectares pour le site de la Rocade à Ajaccio à près de 470 hectares pour la Porte Est Métropolitaine de Tours. Cette diversité d'échelle reflète des ambitions et des contextes territoriaux différents. Les **opérations de taille plus modeste privilégient généralement une requalification ciblée** de secteurs spécifiques, tandis que les grands projets s'inscrivent dans une **stratégie de transformation à l'échelle métropolitaine**, intégrant le développement des transports, la production de logements, la création d'espaces publics et la restructuration des polarités urbaines.

3. Les projets poursuivent des objectifs de mixité, de durabilité et d'attractivité

Malgré la diversité des contextes, les projets poursuivent des ambitions partagées : **transformer des zones commerciales en quartiers multifonctionnels** accueillant, selon les projets, logements, commerces, bureaux, services, équipements et espaces de loisirs. **Les enjeux environnementaux** occupent également une place centrale, avec des actions récurrentes de végétalisation (comme les 8 000 arbres prévus dans l'opération Mérignac Soleil), de gestion des eaux pluviales, de désimperméabilisation des sols et de création d'espaces publics favorisant les mobilités douces. Ces interventions visent in fine à renforcer l'**attractivité** économique et/ou résidentielle de ces espaces.

4. La majorité des projets de transformation est en phase d'étude

Les projets de requalification des entrées de ville commerciales présentent des niveaux d'avancement variés. Quelques projets sont en **phase de réalisation**, avec des travaux déjà engagés (Avenue 83 à la Valette-du-Var, Mérignac Soleil à Mérignac), tandis que la majorité des sites est encore au **stade des études**, comme le projet de requalification du Cora à Wattignies ou de la zone de L'Escale à Langueux. D'autres enfin, à l'image du Centre Elies à Cherbourg-en-Cotentin, sont en phase de maîtrise foncière, préalable au démarrage des travaux.

Cette diversité d'état d'avancement illustre une **dynamique de transformation différenciée des entrées de ville en France**.



Source : CC Grande Vallée de la Marne



GRAND EST

ZAI Porte du Vignoble Dizy

Communauté de Communes
de la Grande Vallée de la Marne

- **Porteur(s) de projet :** Communauté de Communes de la Grande Vallée de la Marne
- **Surface de la zone :** 12 ha
- **Etat d'avancement :** Projet à l'étude

Créée en 1987, la zone d'activités économiques Porte du Vignoble, située au pied des coteaux UNESCO, marque l'une des principales entrées du territoire intercommunal. Bien que très fréquentée et économiquement dynamique, elle présente des dysfonctionnements urbains et paysagers importants. Le projet vise à **recycler le foncier existant tout en améliorant la qualité environnementale et l'attractivité économique du site.**

Le programme est en cours de définition, mais quelques axes stratégiques ont été identifiés :

- Diversifier les usages économiques du site et améliorer la qualité architecturale ;
- Requalifier largement les voiries et permettre l'accès aux modes actifs ;
- Identifier des espaces de renaturation.



©SEMEXVAL-SPLM

Source : SEMEXVAL-SPLM



PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

Avenue 83

La Valette-du-Var

Métropole

Toulon-Provence-Méditerranée - Var

→ **Porteur(s) de projet :** Altarea, SPL Méditerranée, Ville de La Valette-du-Var

→ **Surface de la zone :** 200 ha

→ **Etat d'avancement :** Travaux en cours

Le projet **Avenue 83** est né de la transformation de l'ancienne friche commerciale Var-Barnéoud, avec pour ambition de requalifier une zone périphérique monofonctionnelle en **un quartier mixte, durable et intégré**, répondant à des enjeux forts de transition écologique.

Il propose 51 000 m² dédiés aux commerces et loisirs (70 boutiques, 20 restaurants, 15 salles de cinéma, fitness, parc de loisirs), pour un total de 90 000 m² incluant également 300 logements et 7 000 m² de bureaux. Les espaces publics ont été repensés pour favoriser la piétonnisation et la végétalisation. Si le centre commercial est ouvert depuis 2016, le projet s'inscrit dans une **dynamique de revitalisation globale du sud de La Valette-du-Var** et est toujours en cours.



©Métropole de Lyon

Source : Métropole de Lyon



Auvergne-Rhône-Alpes

Zone commerciale Givors 2 Vallées

Givors

Métropole de Lyon

Rhône

→ **Porteur(s) de projet :** Métropole de Lyon

→ **Surface de la zone :** 32 ha

→ **Etat d'avancement :** Projet à l'étude

La zone commerciale Givors 2 Vallées, située au sud-ouest de la Métropole de Lyon, est un pôle commercial majeur rayonnant sur un bassin de **225 000 habitants**. Implantée en zone inondable et développée sans plan d'ensemble depuis les années 1970, elle souffre aujourd'hui d'un morcellement foncier, de dégradations urbaines et d'un recul de son attractivité commerciale. Le projet de transformation vise à **renforcer sa résilience face au risque d'inondation tout en relançant son attractivité commerciale**. Il repose sur trois orientations :

- **Recentrer les principales enseignes** autour du centre commercial Carrefour ;
- **Renaturer la partie ouest** pour améliorer le fonctionnement hydraulique ;
- **Développer les activités productives** afin de diversifier les usages.

En parallèle des travaux de requalification de la rivière du Gier sont prévus. Les modalités opérationnelles sont étudiées dans le cadre d'un **Projet Partenarial d'Aménagement** signé en juin 2025.



©Nièvre Aménagement

Source : Nièvre Aménagement



BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

Le Grand Courlis

Nevers

Communauté d'agglomération de Nevers - Nièvre

→ **Porteur(s) de projet :** Ville de Nevers, Nièvre Aménagement

→ **Surface de la zone :** 1080 m² de surface commerciale et 7 650 m² d'espaces publics

→ **Etat d'avancement :** Travaux en cours

Le projet porte sur la **restructuration du centre commercial des Courlis et sur la requalification des espaces publics.**

Il s'inscrit dans une démarche de renouvellement urbain pour répondre aux dysfonctionnements du centre commercial ainsi qu'aux difficultés plus globales du quartier, caractérisées par des espaces publics peu qualitatifs et des circulations peu lisibles.

L'opération comprend la **restructuration du centre commercial, le réaménagement des places** du Grand Courlis et Daniel Chenut, la **requalification des stationnements**, la création de **nouveaux cheminements piétons** et le renforcement de la **végétalisation**. Elle vise à redonner une attractivité commerciale au secteur, à améliorer le cadre de vie et à renforcer les liens entre les différents équipements et espaces du quartier.



BRETAGNE

Zone de l'Escale

Langueux

Saint-Brieuc-Agglomération - Côtes-d'Armor

→ **Porteur(s) de projet :** Saint-Brieuc Agglomération

→ **Surface de la zone :** 72,5 ha

→ **Etat d'avancement :** Projet à l'étude



©Saint-Brieuc Agglomération

Dans le cadre du Plan de Transformation des Zones Commerciales (ANCT), Saint-Brieuc Agglomération a commandité une étude au Cerema portant sur la requalification de la zone commerciale de L'Escale, principal pôle commercial du département (97 ha, 3 500 emplois). Face à une **forte artificialisation des sols et à une faible maîtrise foncière publique**, elle vise à définir une stratégie d'adaptation aux évolutions du commerce et aux enjeux climatiques.

Les travaux de co-construction ont fait émerger trois priorités :

- une gestion intégrée des eaux pluviales ;
- la désimperméabilisation et la végétalisation des espaces ;
- l'amélioration des mobilités douces.

Compte tenu des marges d'action limitées de la collectivité, la stratégie privilégie un **accompagnement progressif des mutations à l'échelle de sous-secteurs**, en s'appuyant notamment sur l'effet levier des investissements publics sur la voirie pour stimuler les initiatives privées.

Source : Saint-Brieuc Agglomération



 CENTRE-VAL DE LOIRE

Porte Est Métropolitaine Tours

Tours Métropole Val de Loire - Indre-et-Loire

→ **Porteur(s) de projet** : 11 partenaires publics et privés, dans le cadre d'un **Projet Partenarial d'Aménagement**

→ **Surface de la zone** : 470 ha

→ **Etat d'avancement** : Travaux en cours

La Porte Est Métropolitaine constitue un projet d'intérêt national de la métropole de Tours. Porté par une **alliance d'acteurs publics et privés rassemblés autour d'une vision commune**, le projet vise à faire de cette entrée de ville un pôle connecté et rayonnant.

Cette transformation se fonde sur le développement d'**infrastructures de transport structurantes visant à favoriser la multimodalité**, avec notamment la création d'un nouvel échangeur autoroutier sur l'A10, d'une passerelle cyclo piétonne au-dessus du Cher ou encore la modernisation de la gare TGV. Le projet intègre en parallèle une **forte dimension environnementale** : gestion des eaux pluviales, espaces naturels, protection de la biodiversité et mise en valeur du Cher. En améliorant le cadre de vie, la métropole entend **renforcer l'attractivité du secteur et valoriser ses parcs d'activités**.

Source : Tours Métropole Val de Loire



Christophe Bouillon

Président de l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT)
et maire de Barentin

Depuis plusieurs années, l'ANCT joue un rôle majeur dans la transformation des entrées de ville et des zones commerciales périphériques à travers des dispositifs comme l'appel à manifestation d'intérêt « Réinventer les périphéries commerciales », en soutenant les démarches de requalification visant à faire émerger des quartiers plus mixtes, sobres, attractifs et intégrés aux dynamiques urbaines.

L'évolution des modes de consommation et donc le positionnement des enseignes, nécessite d'accroître la mixité fonctionnelle et urbaine de ces zones en y développant, à côté du commerce, des services ou de l'habitat.

Quel bilan pouvez-vous faire à ce stade du plan de transformation des zones commerciales accompagné depuis un peu plus de 2 ans par les équipes de l'ANCT ?

En raison de ses missions dans le champ du développement économique dans les territoires et de son accompagnement en ingénierie des collectivités locales, l'ANCT s'est vu confier l'expérimentation lancée par le gouvernement dans le cadre du Plan de Transformation des Zones Commerciales afin de faire en sorte que ces espaces monofonctionnels deviennent des quartiers plus mixtes, plus résilients et mieux connectés au reste du territoire.

Aujourd'hui, 79 zones commerciales bénéficient d'un accompagnement financier au titre de l'ingénierie ou des déficits pour les opérations les plus matures. A l'heure du Zéro Artificialisation Nette (ZAN), ces zones constituent, en effet, des gisements fonciers importants qui permettront de changer l'image de nos villes, de construire une offre résidentielle nouvelle et de réinterroger le lien centre-ville/périphérie.

Certaines zones sont encore en phase d'études, d'autres ont une vision globale de leur devenir et ont entamé des premiers travaux. Enfin, certaines ont déjà engagé une mue remarquable.

Compte-tenu de cette expérience, quelles évolutions des entrées de ville commerciales vous semblent souhaitables ou nécessaires dans les années à venir ?

Les premières réflexions, études et projets engagés dans le cadre du Plan de Transformation des Zones Commerciales (PTZC) révèlent une dynamique prometteuse et une volonté forte des territoires de repenser en profondeur ces espaces. Bien que la plupart des opérations soient encore en phase d'ingénierie ou de démarrage, elles dessinent les contours d'une transformation ambitieuse et nécessaire autour de plusieurs axes.

L'évolution des modes de consommation et donc le positionnement des enseignes nécessite d'accroître la mixité fonctionnelle et urbaine de ces zones en y développant, à côté du commerce, des services ou de l'habitat. Sur l'ensemble des sites identifiés, on estime aujourd'hui un potentiel de 25 000 nouveaux logements.

L'autre axe primordial d'évolution des zones commerciales est l'intégration de la transition écologique et de la performance environnementale.

L'attractivité de ces zones passent obligatoirement par la modification du concept de boîte métallique au milieu d'un parking. Il faut renaturer et végétaliser ces espaces, désartificialiser les stationnements et développer un accès multimodal. Le règne du tout voiture est terminé et ne répond plus aux attentes des consommateurs.

Quelles recommandations feriez-vous aux élus locaux qui souhaitent soutenir les commerçants implantés sur les entrées de ville de leurs territoires ?

L'élus local doit d'abord disposer d'une vision d'ensemble précise afin de préserver ou de restaurer des équilibres commerciaux souvent précaires et d'organiser, notamment, la complémentarité entre centre-ville et périphérie.

Il est en effet différent de travailler avec des enseignes propriétaires de leurs bâtiments et des enseignes locataires de grandes foncières commerciales. Ces dernières sont indispensables pour faire évoluer ces zones mais n'ont pas toujours une approche locale des solutions.

Aussi, la réussite de ces projets repose également sur la capacité à négocier et à convaincre un grand nombre d'acteurs. L'élus doit donc créer très en amont un cadre partenarial structuré pour aboutir à un diagnostic et un plan d'actions partagé par l'ensemble des parties prenantes, publics ou privés et créer une dynamique collective dans la durée.

Plus globalement, quelles sont les attentes des élus locaux avec cette nouvelle mandature qui débute et comment l'ANCT va-t-elle déployer ses accompagnements dans les deux à trois prochaines années ?

Les entrées de ville sont des espaces stratégiques pour les nouvelles équipes municipales. Pour relever le défi de leur transformation, elles devront disposer d'un cadre réglementaire clair et adapté mais également d'un accompagnement technique et méthodologique que l'ANCT pourra leur proposer afin de les aider à mettre en opérationnalité leurs plans d'action.





© Ooshot pour Icade

Source : Métropole Européenne de Lille



HAUTS-DE-FRANCE

Zone commerciale de Wattignies

Wattignies

Métropole Européenne de Lille
Pas-de-Calais

→ **Porteur(s) de projet :** Ville de Wattignies et Métropole Européenne de Lille

→ **Surface de la zone :** 18 ha

→ **Etat d'avancement :** Phase d'études de montage opérationnel

Créée autour d'un hypermarché dans les années 1970, cette zone commerciale d'entrée de ville est aujourd'hui **confrontée à plusieurs défis** : vieillissement du modèle de l'hypermarché, concurrence accrue des équipements commerciaux voisins, évolution des modes de consommation, enjeux de sobriété foncière et de transition environnementale, ainsi que l'arrivée prochaine du tramway.

Le projet vise à **transformer progressivement ce secteur en un quartier mixte** associant commerces, services, logements, espaces publics et espaces paysagers. Les objectifs poursuivis sont de renforcer l'attractivité du site, préserver l'activité commerciale, améliorer les connexions avec le centre-ville de Wattignies, favoriser les mobilités douces et les transports en commun, tout en préservant au moins 40% d'espaces verts.



Source : CA Plaine Vallée



ÎLE-DE-FRANCE

Val d'Ezanville

Ezanville

Communauté d'agglomération Plaine Vallée
Val-d'Oise

→ **Porteur(s) de projet :** Communauté d'Agglomération Plaine Vallée, Communes d'Ezanville et de Moisselles, SEMAVO (aménageur)

→ **Surface de la zone :** 15 ha

→ **Etat d'avancement :** Travaux en cours

La ZAC du Val d'Ezanville est un projet de requalification d'une ancienne zone commerciale en déprise, porté par la Communauté d'agglomération Plaine Vallée. Le projet prévoit de créer une nouvelle zone mixte offrant :

- **Un pôle d'activité 25 000 m²** de locaux d'artisanat dédié aux PME ;
- **Un pôle de services 2000 m²** sur lequel des activités de santé, bureaux, services aux entreprises sont envisagées ;
- **Un pôle loisir de 6000 m²** ;
- **Des commerces, 18 000 m²** ;
- **Un pôle restauration 1500 m²** à destination des habitants voire des salariés.

A cette restructuration s'ajoute un fort niveau d'ambition sur la **qualité des espaces publics réalisés, les mobilités douces** et à l'amélioration des accès routiers.



© Le Muretain Agglomération

Source : Le Muretain Agglomération



OCCITANIE

Zone commerciale de Roques

Roques

Le Muretain Agglomération
Haute-Garonne

→ **Porteur(s) de projet :** Propriétaires et investisseurs du site, notamment IKEA, Le Muretain Agglo

→ **Surface de la zone :** 400 ha

→ **Etat d'avancement :** Projet à l'étude

La zone commerciale de Roques, organisée autour du magasin IKEA, constitue l'un des principaux pôles commerciaux du sud-ouest toulousain. Cette zone présente aujourd'hui cependant des fragilités : une organisation spatiale peu lisible, des circulations automobiles saturées et une faible qualité des espaces publics et paysagers.

Le Muretain Agglo souhaite désormais accompagner la mutation de cette entrée d'agglomération en privilégiant **la restructuration immobilière des différentes activités installées**. Les objectifs du projet sont avant tout de renforcer l'attractivité et la vocation commerciale du site, tout en améliorant les mobilités et en requalifiant les espaces publics, mais aussi, d'introduire des activités économiques, notamment tertiaires. **Le magasin IKEA continue également d'investir dans ses infrastructures et dans l'accessibilité clients**, comme l'illustre la réfection du parking effectuée à l'été 2025, et reste ouvert aux opportunités lui permettant de se rapprocher encore de ses clients dans la région toulousaine.

©A.Virga / AAVP / Kengo Kuma / L35



Source : Nantes Métropole



 PAYS DE LA LOIRE

Centre commercial Paridis

Nantes

Nantes Métropole - Loire-Atlantique

- **Porteur(s) de projet :** Privé, en urbanisme négocié
- **Surface de la zone :** 20 ha
- **Etat d'avancement :** Projet à l'étude

Le projet Paridis 21 vise à transformer le centre commercial Paridis, situé à l'entrée nord-est de Nantes, en un **quartier urbain mixte**. Hérité d'un urbanisme commercial des années 1980, le site se caractérise par une **forte artificialisation des sols, une place prépondérante de l'automobile et de vastes parkings de surface**.

Le projet prévoit la **création de logements, de bureaux, de commerces, de loisirs et d'espaces publics végétalisés**, tout en favorisant la désimperméabilisation, une **meilleure gestion des eaux** pluviales et le développement des mobilités douces.

Il s'inscrit dans une démarche de renouvellement urbain visant à **renforcer la mixité des usages et la qualité environnementale de cette entrée de ville**.



Source : CA du Cotentin



NORMANDIE

Centre commercial Les Eléis

Cherbourg-en-Cotentin

Communauté d'agglomération du Cotentin
Manche

→ **Porteur(s) de projet :** Communauté d'Agglomération du Cotentin

→ **Surface de la zone :** 5 ha

→ **Etat d'avancement :** Acquisition en cours

Le site du centre commercial Les Eléis occupe une position privilégiée en entrée de ville, mais à proximité immédiate du centre-ville.

L'enseigne installée prévoyant de **réduire la surface de vente au profit d'une offre de proximité**, la Communauté d'Agglomération du Cotentin a profité de cette opportunité pour proposer un projet qui vise à implanter un équipement structurant attractif et développer un programme mixte alliant bureaux et équipements publics.

L'équipement phare sera la patinoire tandis que l'hôtel d'agglomération s'installera dans les nouveaux locaux.



©Sabine Delcour pour La Fab

Source : SPL La Fabrique de Bordeaux Métropole



NOUVELLE-AQUITAINE

Mérignac Soleil

Mérignac

Bordeaux Métropole - Gironde

→ **Porteur(s) de projet :** SPL La Fabrique de Bordeaux Métropole, Bordeaux Métropole, Ville de Mérignac

→ **Surface de la zone :** 69 ha

→ **Etat d'avancement :** Travaux en cours

Au cœur de la métropole bordelaise, la zone de Mérignac Soleil s'inscrit dans une **dynamique ambitieuse de transformation urbaine**. En effet, le site est aujourd'hui pensé comme un futur quartier mixte et vivant. Le projet prévoit la création de **3 000 logements**, l'implantation d'un **hub de mobilités décarbonées** et la **relocalisation des commerces** afin de renforcer l'attractivité et la qualité de vie du secteur.

Dans une logique forte de **résilience climatique**, la lutte contre les îlots de chaleur urbains structure également la démarche, avec la création de **trois nouveaux parcs**, la plantation de **8 000 arbres** supplémentaires et la **désimperméabilisation de 20 %** de la surface du site. Cette transformation fait de Mérignac Soleil un territoire **démonstrateur de la ville durable mixte**, végétalisée et adaptée aux défis environnementaux contemporains.



ÎLE-DE-FRANCE

OAP Moulin de Berny

Fresnes

Grand-Orly ; Seine Bièvre

- **Porteur(s) de projet :** Saint-Brieuc Agglomération
- **Surface de la zone :** 72,5 ha
- **Etat d'avancement :** Projet à l'étude

Situé à l'entrée de la ville de Fresnes, à la limite d'Antony et en bordure de l'autoroute A86, le secteur du Moulin de Berny concentre aujourd'hui un supermarché et un ancien marché municipal fermé dans un ensemble immobilier vétuste, en bordure d'un parc public. C'est dans ce contexte de requalification urbaine que la Ville de Fresnes a lancé une consultation pour **transformer cet espace stratégique d'entrée de ville, en vue d'y apporter une programmation mixte**, combinant de l'habitation, de l'activité économique et permettant de développer davantage de surfaces commerciales.

Icade Promotion, désignée lauréate de la consultation en avril 2025, pilote ce projet en partenariat avec la Ville.

Sur une emprise foncière d'environ 4 760 m², le projet développera une surface de plancher totale de 18 000 m², en deux tranches successives permettant la continuité d'exploitation du supermarché, intégrant une programmation mixte : logement pour tous, commerces, bureaux, et loisirs. Les travaux de la première tranche devraient être lancés mi 2027.

Source : Icade



LA RÉUNION

Îlot Grande-Place Saint-André

→ **Porteur(s) de projet :** Icade Promotion, Banque des Territoires, Semader, Actisem, Ville de Saint-André

→ **Surface de la zone :** 7 802 m²

→ **Etat d'avancement :** Travaux en cours

Situé au cœur de la commune de Saint-André, à La Réunion, en bordure de l'Avenue de la République et à proximité immédiate du pôle d'échanges et du TCSP, le secteur de l'Îlot Grand Place constitue un enjeu stratégique pour la requalification de l'entrée de ville.

C'est dans ce contexte que la Ville de Saint-André a souhaité **transformer ce site en un espace commercial, résidentiel et paysager de nouvelle génération**, pensé en continuité directe avec la future Grande Place et le Super U existant, et avec des liaisons piétonnes repensées depuis les transports en commun.

Icade Promotion pilote le projet en tant que promoteur principal. Chaque composante du programme fait l'objet d'une cession en bloc en VEFA à des partenaires dédiés : SODIAC pour les logements (Groupe CDC Habitat), Super U pour l'extension de sa surface alimentaire, et ActiSem, gestionnaire d'immobilier commercial.

Sur une emprise foncière de 7 802 m², le projet développe un programme mixte comprenant 88 logements (familiaux et jeunes actifs), 1 800 m² de commerces en rez-de-chaussée dont un îlot dédié à la restauration, une extension du Super U de 900 m², 700 m² de bureaux, un cœur d'îlot paysager et 220 places de stationnement. Le projet intègre par ailleurs une démarche environnementale marquée : béton bas-carbone produit localement, amélioration de la perméabilité du site et bornes de recharge pour véhicules électriques. Les travaux ont démarré en septembre 2026 et la zone transformée sera mise en service fin 2028.

Source : Icade



Lise Mesquida

Déléguée générale fondatrice
de Deuxième Acte

Fondée en 2025, l'association Deuxième Acte a pour objectif d'accélérer la transformation des entrées de ville et des zones d'activités monofonctionnelles en France pour en faire des quartiers urbains, écologiques, vivants et audacieux.

Qu'est-ce qui bloque aujourd'hui la transformation des entrées de ville ?

Depuis plusieurs décennies, la transformation des entrées de ville figure parmi les grands débats de l'aménagement français. Pourtant, les opérations réellement transformantes demeurent rares au regard du potentiel de ces territoires. Cette inertie interroge, à l'heure de la sobriété foncière, de l'adaptation au changement climatique et de la crise du logement. Au-delà, elle pose question sur notre capacité à formuler un récit d'avenir pour les périphéries de nos territoires.

Les zones commerciales héritées des années 1970 font en effet aujourd'hui pleinement partie de la ville qui les a, la plupart du temps, rattrapées. À l'image du reste de la ville, voire peut-être plus encore qu'ailleurs, elles souffrent désormais de nombreux dysfonctionnements qui invitent à réinterroger leur modèle : fragilités économiques, dette écologique, vulnérabilité climatique, faible mixité... Les raisons d'agir sont à présent largement établies. Pourtant, les réalisations demeurent encore limitées.

Pourquoi ? Pour des motifs d'abord techniques : multiplicité des propriétaires et complexité foncière, coût des aménagements, des dépollutions et des transferts d'enseignes, équilibre économique des opérations difficile, inadaptation de certains documents d'urbanisme et réglementations. La loi APER en offre une illustration.

Tous ces freins existent de manière très concrète. Les documents d'urbanisme, les stratégies des enseignes et les autorisations d'exploitation commerciale en CDAC et CNAC, les arbitrages patrimoniaux des propriétaires, les modèles économiques des opérations, la fiscalité locale ou encore les contraintes environnementales structurent directement les possibilités de mutation.

Les principaux verrous à la régénération des entrées de ville sont donc devenus culturels et institutionnels. Ils tiennent notamment à une manière de concevoir les projets qui dissocie encore trop souvent le projet urbain des conditions de sa mise en œuvre, pourtant indissociables de la mobilisation de l'ensemble de l'écosystème d'acteurs, publics et privés. Il résulte de la difficulté à construire des dispositifs de gouvernance suffisamment robustes.

Quelle analyse faites-vous du potentiel de transformation des entrées de ville commerciales en France ?

La manière d'identifier les territoires à fort potentiel est appelée à évoluer.

Jusqu'à présent, nous évaluons les entrées de ville à partir de leurs caractéristiques matérielles. Parmi elles, en premier lieu, leur localisation : plus elles sont bien situées et intégrées au tissu urbain, plus leur changement de modèle se justifie. Le gisement foncier ensuite, via la capacité de rationalisation des espaces de stationnement et de mutabilité des espaces bâtis. La vitalité économique des activités en place également : plus les chiffres d'affaires et la rentabilité baissent, plus le site aura de raisons d'enclencher sa mue. La dynamique des marchés immobiliers locaux par ailleurs : plus elle est forte, plus les projets de transformation pourront se financer par la valorisation du foncier. Enfin, le potentiel peut être influencé par les contraintes réglementaires du site. C'est le cas par exemple du projet Ode à la mer à Montpellier, fortement contraint par le Plan de prévention des risques inondations de l'Hérault et par le Plan d'exposition au bruit.

Cette approche est indispensable. Elle permet d'apprécier le potentiel territorial d'un site. Les travaux conduits par Deuxième Acte depuis un an montrent toutefois qu'elle ne suffit plus à justifier l'engagement d'un projet qui ait des chances de se réaliser. Une même interrogation revient de manière récurrente : **pourquoi les projets qui semblent réunir les conditions de leur réussite ne se réalisent pas ?**

Ce qui distingue les territoires qui parviennent progressivement à engager leur transformation est moins leur potentiel foncier que leur potentiel coopératif. Le potentiel coopératif est la capacité d'un territoire à produire, dans la durée, des décisions communes entre acteurs aux intérêts différents. Celle-ci repose notamment sur la stabilité des orientations publiques dans le temps, l'existence d'instances de gouvernance favorables à une dialogue public-privé élaboré, la capacité à partager les risques, coordonner les investissements et construire progressivement un cadre de confiance.

Quelles recommandations feriez-vous aux nouveaux élus locaux qui souhaitent se saisir de ce sujet dans le cadre de leur mandat qui commence ?

L'expérience montre qu'aucun projet ne peut réussir durablement sans une mobilisation locale forte. Mais cette mobilisation gagnerait à s'inscrire dans un cadre national plus lisible. Aujourd'hui, il manque un véritable mot d'ordre national de transformation des entrées de ville commerciales. C'est d'ailleurs la raison d'être de Deuxième Acte : faire de la transformation des zones commerciales un enjeu majeur des stratégies nationales et locales d'aménagement du territoire.

Les périphéries commerciales constituent l'un des grands chantiers de régénération territoriale du XXI^e siècle. Elles pourraient à ce titre faire l'objet d'une politique nationale d'envergure, dans la durée, à l'image de ce qu'a déployé l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU) dans les quartiers prioritaires ces deux dernières décennies.

Les travaux menés par le collectif Deuxième acte, qui réunit désormais plus d'une cinquantaine d'acteurs publics et privés, convergent vers un axe majeur. Après l'urbanisme planifié et l'urbanisme négocié, est venu le temps d'un nouvel urbanisme de la coopération, fondé sur la reconnaissance de l'interdépendance des acteurs et sur leur capacité à construire, dans la durée, une trajectoire conciliant intérêt général et création de valeurs partagées.

Le premier levier consiste à construire, dès les phases amont des projets, une gouvernance adaptée réunissant acteurs publics et privés de ces espaces. Celle-ci permettra de coconstruire les projets et mettre en débat leurs conditions de mise en œuvre pour, par exemple, articuler le calendrier d'évolution d'un document d'urbanisme avec la stratégie patrimoniale d'une foncière, les investissements d'une collectivité, les décisions d'une enseigne ou encore le phasage d'une opération d'aménagement. C'est souvent cette synchronisation qui fait aujourd'hui défaut.

La deuxième clé est de définir des règles du jeu qui permettent effectivement la coopération entre acteurs et de faire vivre le débat autour du projet pour l'inscrire dans le temps long. La transformation des entrées de ville ne peut être conduite selon les temporalités classiques des opérations d'aménagement. Elles supposent un plan guide évolutif et un phasage progressif, capable d'intégrer les opportunités foncières, les cycles économiques, les alternances politiques et l'évolution des besoins de la population et des entreprises.

Enfin, la troisième clé est probablement la plus structurante : replacer la création de valeurs au cœur du projet. L'expérience montre que si tous les acteurs d'un projet ne sont pas en capacité de percevoir la valeur qu'ils peuvent en retirer, alors celui-ci a de fortes chances de ne jamais voir le jour.

Une notion qui ne peut donc plus être réduite à la seule rentabilité financière. Un projet transforme durablement un territoire lorsqu'il crée simultanément des valeurs financières, économiques, fiscales, mais aussi sociales, sanitaires, écologiques, climatiques et patrimoniales tangibles, tout en tenant compte du coût de l'inaction. Car ne rien faire détruit également de la valeur : dégradation du patrimoine, perte d'attractivité, vacance commerciale, fragilisation économique ou aggravation des vulnérabilités climatiques.

L'enjeu consiste donc à identifier localement ces différentes formes de valeur et de les rendre visibles, compréhensibles et arbitrables entre les acteurs. C'est à cette condition que les intérêts particuliers pourront converger vers un projet d'intérêt commun.

C'est cette approche que Deuxième Acte propose de désigner sous le terme d'urbanisme de la coopération.

Ce qui distingue les territoires qui parviennent progressivement à engager leur transformation est moins leur potentiel foncier que leur potentiel coopératif. Le potentiel coopératif est la capacité d'un territoire à produire, dans la durée, des décisions communes entre acteurs aux intérêts différents.

”





Six recommandations d'action pour révéler le potentiel des entrées de ville sur les territoires





Entrée de ville Fresnes, La Croix de Berny
©Ooshot pour Icade

Nous identifions 6 actions à mener pour révéler le potentiel des entrées de ville et passer à l'opérationnel sur les territoires



Ces recommandations ont été rédigées avec la Fédération des élus des Entreprises publiques locales

**fed
epl**

Les entreprises
publiques
locales

1

Réaliser un état des lieux de chaque entrée de ville commerciale

du territoire et définir les trajectoires
prospectives à horizon 2050

2

Mettre en place un observatoire

commercial, immobilier et foncier permanent

3

Ancrer les projets dans les documents de planification

4

Créer une instance permanente de dialogue

avec les propriétaires fonciers
et les exploitants

5

Engager des démarches de plan-guide

sur chaque entrée de ville commerciale

6

Structurer une ingénierie de projet

sur mesure pour chaque territoire

Action #1

Réaliser un état des lieux de chaque entrée de ville commerciale du territoire et définir les trajectoires prospectives

à horizon 2050

Les zones commerciales d'entrée de ville doivent faire l'objet d'**une vision politique claire et partagée**, du fait de leur caractère particulièrement stratégique du point de vue commercial, urbain et foncier.

Dès lors, il est indispensable d'établir un état des lieux global des différentes entrées de ville commerciales du territoire dans l'objectif de :

- **Objectiver les trajectoires empruntées** par les différentes entrées de ville du territoire ;
- **Définir des scénarios de développement des zones à moyen-long terme, en fonction des besoins du territoire** (en matière commerciale et économique mais aussi de logement, d'équipements et services, de loisirs, etc.) ;
- **Prioriser l'intervention publique** sur la ou les zones les plus stratégiques, dont la mutation est à accompagner.

Ce travail d'analyse des zones doit permettre d'apprécier la **capacité de chaque entrée de ville à répondre aux besoins du territoire**. Il peut notamment porter sur les dynamiques commerciales, foncières et immobilières, les enjeux d'accessibilité et d'insertion urbaine du site ou encore les problématiques de gestion des flux et du stationnement. Les impacts du site sur l'environnement et/ou ses contraintes sont également à objectiver en amont de tout projet.

Au-delà du diagnostic, cette démarche doit déboucher, à terme, sur une vision **décisionnelle et opérationnelle**. Elle doit permettre aux élus de prendre des décisions sur le devenir de chaque entrée de ville commerciale et hiérarchiser ou qualifier les projets à engager. À son issue, la collectivité doit être en mesure d'**identifier les secteurs à conforter ou à transformer en priorité**, de **préciser les enjeux** auxquels chaque projet doit répondre (redynamisation commerciale, diversification des fonctions urbaines, requalification paysagère, production de logements, amélioration des mobilités, etc.) et de déterminer **les modalités d'intervention les plus adaptées**. Cela suppose notamment de définir les outils de mise en œuvre mobilisables (ZAC, concession d'aménagement, projet partenarial d'aménagement, outils de maîtrise foncière, partenariats public-privé, etc.) ainsi que les conditions de leur déploiement.

Cet **audit stratégique** des entrées de ville commerciales constitue ainsi un **préalable indispensable à tout projet de transformation**, en fournissant à la collectivité les éléments nécessaires pour hiérarchiser ses interventions et construire une feuille de route opérationnelle à l'échelle du territoire.

ÉTAPES CLÉS

Audit de territoire : les étapes clés d'un diagnostic de la périphérie commerciale à l'échelle d'une agglomération

1

Diagnostic de l'armature commerciale du territoire

Recensement et caractérisation de **l'ensemble des polarités périphériques du territoire** : surfaces commerciales, enseignes locomotives, taux de vacance, complémentarité/concurrence avec les centralités, foncier mobilisable, structure de propriété, desserte en transports, insertion urbaine, contraintes environnementales, potentiel de diversification des usages...

Cette phase est généralement conduite par une **AMO spécialisée**, une agence d'urbanisme ou une Entreprise publique locale (Epl), en lien étroit avec les services de l'agglomération.

2

Analyse comparative des secteurs identifiés

Diagnostic des zones au regard de critères communs : poids économique, niveau de fragilité commerciale, potentiel foncier, capacité de mutation, enjeux urbains, contribution aux objectifs de sobriété foncière, opportunités de production de logements, d'équipements ou d'activités...

L'objectif est d'identifier les secteurs les plus stratégiques pour le développement durable du territoire, en phase avec ses besoins, ses ressources, afin d'éclairer les choix d'intervention de la collectivité.

3

Elaboration d'une stratégie d'intervention différenciée par secteur

Définition de **différentes typologies** de secteurs et des orientations d'interventions souhaitées : zones à conforter dans leur vocation commerciale, zones à moderniser, zones à densifier, zones à transformer en quartiers mixtes, secteurs en perte d'attractivité, zones à renaturer, nécessitant une intervention publique forte...

4

Définition des priorités communautaires

À l'issue du diagnostic, l'agglomération est en mesure d'identifier les secteurs stratégiques devant faire l'objet d'une intervention prioritaire, de définir les objectifs poursuivis pour chacun d'eux, de hiérarchiser les interventions et les investissements publics à engager à court, moyen, et long terme et de programmer les études complémentaires nécessaires.

5

Préfiguration des suites opérationnelles

L'étude ne vise pas à produire directement un projet d'aménagement, mais à définir une feuille de route territoriale indiquant quelles zones transformer, dans quel ordre, selon quel niveau d'ambition, avec quels outils opérationnels : outils de maîtrise foncière (acquisitions amiables, droit de préemption, portage par un EPF, BRS/ORS, etc.), outils de planification (PLUi et OAP sectorielles, emplacements réservés...), procédures d'aménagement (ZAC à maîtrise foncière totale ou partielle, PUP, PPA...), montages juridiques adaptés (concession d'aménagement, mandat de délégation de maîtrise d'ouvrage ...)

Action #2

Mettre en place un observatoire commercial, immobilier et foncier permanent

Pour mieux anticiper les secteurs à faire muter en priorité, il est indispensable **de mettre en place un observatoire foncier, immobilier et commercial partagé et animé** permettant un suivi régulier des dynamiques à l'œuvre sur le territoire.

Au-delà d'un simple outil de constat, cet observatoire constitue un véritable **outil d'aide à la décision** pour la collectivité, lui permettant **d'agir au bon moment sur les bons fonciers** et de passer d'une logique d'intervention réactive à une stratégie proactive.

L'enjeu est d'identifier en amont les **fragilités et les opportunités** du territoire afin de prévenir les situations de dégradation plutôt que de les subir. Un tel dispositif permet notamment de repérer les signaux faibles de **déclin commercial**, d'anticiper les **désengagements d'enseignes**, de détecter les **risques de vacance** avant qu'ils ne deviennent structurels, ou encore d'identifier suffisamment tôt les **fonciers stratégiques** pour engager des démarches de négociation ou de maîtrise foncière avec les propriétaires concernés.

La mise en place de ce type d'outil permet ainsi d'éclairer les **décisions d'intervention publique** (acquisition, préemption, portage foncier, accompagnement de projets...) et de **prioriser les actions et les investissements de la collectivité** sur les secteurs à enjeux.

In fine, l'observatoire peut notamment suivre dans le temps :

- L'évolution des **valeurs foncières et immobilières** (hausse, décrochage, disparités territoriales),
- La **variation du taux de vacance commerciale**, en distinguant les phénomènes conjoncturels et structurels,
- L'évolution du **chiffre d'affaires** des principales locomotives commerciales,
- Les projets **d'investissement**, de **développement** ou de **désengagement des enseignes**,
- Le niveau de **turn-over** des commerces et activités,
- L'émergence de **friches** commerciales, artisanales ou économiques,
- Les **mutations foncières** et les **changements de propriétaires**,
- Les projets d'aménagement susceptibles d'influencer les dynamiques commerciales et immobilières.

La mise en place de cet observatoire, dont les indicateurs devront être adaptés aux **spécificités du territoire**, pourra s'appuyer sur les expertises et les données des Établissements Publics Fonciers Locaux (EPFL), des chambres consulaires, des agences d'urbanisme, des observatoires régionaux du commerce, ainsi que des acteurs locaux de l'immobilier et du développement économique.

Conseils de mise en place et de suivi d'un observatoire

Piloté par la collectivité en partenariat avec des acteurs tels que l'EPF, l'agence d'urbanisme, la CCI ou encore le Cerema, cet observatoire a vocation à être **actualisé de manière régulière** (annuellement ou semestriellement).

Il s'appuie sur des outils tels qu'un SIG, les bases de données foncières, les données DVF ou Datafoncier afin de suivre les évolutions des propriétés, des transactions et de l'occupation des locaux.

Cette veille peut être complétée par une **démarche proactive auprès des propriétaires et exploitants**, à travers des entretiens réguliers permettant de recueillir leurs intentions d'évolution (extension, rénovation, cession, changement d'activité, etc.) ainsi que les contraintes auxquelles ils sont confrontés (accessibilité, besoins fonciers ou immobiliers, stationnement, performance énergétique des bâtiments, etc.).

Cette connaissance fine de l'évolution de la zone permet **d'identifier en amont les fonciers susceptibles de muter, de saisir les opportunités d'intervention publique avant qu'elles ne disparaissent et de favoriser l'émergence de projets collectifs entre acteurs économiques**. Elle contribue ainsi à développer des synergies telles que la mutualisation des aires de stationnement, le partage d'espaces de stockage ou de locaux pour les salariés, voire la création d'équipements communs comme des ressourceries ou des espaces de services, renforçant ainsi la qualité d'usage et la résilience des zones d'activités commerciales.

Action #3

Ancrer les projets dans les documents
de planification

Traiter les zones commerciales dans les documents de planification

Les zones commerciales d'entrée de ville ont été historiquement conçues selon une logique fonctionnelle et commerciale. Elles demeurent encore aujourd'hui insuffisamment encadrées par les documents de **planification territoriale**, alors même que s'y concentrent de nombreux enjeux urbains, économiques, paysagers et environnementaux.

L'intégration de ces sites dans les PLUi apparaît donc essentielle afin d'**anticiper et d'accompagner les transformations territoriales** à venir. Il s'agit non seulement d'encadrer les mutations plutôt que de les subir, mais également d'orienter les initiatives privées (implantations, extensions, restructurations ou changements d'usage), tout en sécurisant réglementairement les projets futurs au regard de la stratégie de développement du territoire.

Le PLUi doit être considéré comme un levier pour fixer un cadre d'intervention cohérent et partagé sur les entrées de ville, à l'échelle intercommunale.

Penser l'opérationnalité des PLUi

Si les documents de planification doivent encadrer la réalisation de projets urbains, ils ne doivent pas pour autant se **transformer en verrou réglementaire** empêchant la requalification des entrées de ville.

Il est donc essentiel d'anticiper dès la conception du projet, le caractère opérationnel des PLUi :

- **Anticiper les modalités d'évolution des documents de planification** en recourant à des procédures intégrées d'évolution du PLUi (visant des objectifs de production de logements ou de développement économique) ;
- **Rédiger des Orientations d'Aménagement et de Programmation (OAP) sectorielles, calquées sur un projet bien défini.** Il est essentiel de penser l'opérationnalité des OAP sur la base d'un scénario de projet solide et réaliste, pour en faciliter à terme sa mise en œuvre.
- **Structurer une comitologie interne à la collectivité rapprochant les services** de l'urbanisme, de l'aménagement et du développement économique, ou encore mobilités, pour permettre une meilleure opérationnalité et évolution des PLUi.

Action #4

Créer une instance permanente de dialogue avec les propriétaires fonciers et les exploitants

Porter un projet de transformation d'une entrée de ville commerciale oblige à structurer un **dialogue permanent avec les principaux acteurs de l'entrée de ville**.

Cette nécessité repose sur 4 constats majeurs :

- Une **maîtrise foncière publique souvent limitée** sur ces espaces,
- Une **propriété souvent morcelée**, avec de nombreux propriétaires privés,
- Une **multiplicité d'acteurs concernés**, avec des propriétaires fonciers qui diffèrent régulièrement des exploitants d'enseignes,
- Enfin, des **commerces installés**, avec des chiffres d'affaires parfois importants, complexifiant toute intervention publique contrainte.

Dès lors, il est essentiel de créer, dès l'intention de projet, les **conditions d'une approche véritablement partenariale**, réunissant a minima les principaux acteurs de la zone (propriétaires fonciers, investisseurs et enseignes), les collectivités, et les principaux opérateurs compétents susceptibles d'accompagner la démarche (Epf, aménageurs publics/privés, foncières...). Cela suppose la mise en place d'un **dispositif structuré de pilotage et de dialogue avec les acteurs privés**, reposant à la fois sur une observation active (suivi des données, identification de signaux et

d'évolutions commerciales et foncières) et sur une **animation partenariale** combinant échanges bilatéraux et temps collectifs entre toutes les parties prenantes de la zone. Ces espaces d'échange doivent permettre de faire émerger des **projets communs**, notamment au service des décisions foncières.

Cette instance de dialogue a vocation à **s'inscrire dans la durée** et à associer non seulement les acteurs économiques et fonciers, mais également les usagers du site. Compte tenu des temporalités longues de transformation des entrées de ville, cette instance de dialogue doit dépasser **l'échelle d'un mandat afin de garantir la continuité de la stratégie**.

Elle doit à terme permettre de bâtir un **nouveau modèle de gouvernance de projet** (à définir au regard des enjeux locaux), pouvant s'inspirer de la notion de **co-maîtrise d'ouvrage**. L'objectif est de concevoir un projet à la fois accepté, incarné et réaliste, et de favoriser un cofinancement articulant investissements publics et privés. Cette démarche vise à sécuriser la faisabilité foncière, économique et opérationnelle du projet en créant les conditions d'un engagement progressif des acteurs concernés.



©Sabine Delcour pour La Fab

Lauréat du programme national « Démonstrateurs de la ville durable », le projet de transformation de la **zone commerciale de Mérignac Soleil** s'attèle à la mise en place de groupes de ressources réunissant de manière régulière propriétaires fonciers, enseignes commerciales, aménageurs, experts et partenaires institutionnels.

Ces instances ont pour but d'organiser une **gouvernance collaborative et continue du projet**, permettant de partager les diagnostics, d'ajuster les orientations et d'arbitrer les décisions dans la durée, avec un horizon de pilotage fixé jusqu'en 2031.

Le projet urbain intègre également des **dispositifs de participation des usagers et des habitants** (concertations, retours d'expérience, enquêtes d'usages), afin d'ancrer les transformations dans les besoins réels du territoire. Cette approche favorise une logique de **coproduction et de responsabilisation des acteurs privés**, notamment des propriétaires fonciers et des enseignes, en les associant étroitement à la stratégie de mutation. Elle illustre ainsi l'intérêt d'un cadre de dialogue structuré, pérenne et outillé pour sécuriser les investissements, coordonner les interventions et inscrire la transformation des zones commerciales dans un projet partagé à long terme.

Action #5

Engager des démarches de plan-guide sur chaque entrée de ville commerciale

Qu'il s'agisse de petites, moyennes ou grandes zones d'entrées de ville, le plan-guide constitue l'outil de référence pour organiser leur transformation dans la durée.

Il fixe une trajectoire partagée à l'horizon de 10, 15 ou 20 ans, tout en donnant de la visibilité aux collectivités, aux propriétaires fonciers, exploitants et aux investisseurs.

Pour être un véritable outil d'action, **le plan-guide doit conjuguer ambition urbaine et réalisme opérationnel**. Plusieurs principes de conception méritent une attention particulière.

Construire un plan-guide ancré dans les réalités du site

Le plan-guide doit proposer une vision ambitieuse mais crédible de la transformation de l'entrée de ville. Il ne peut être conçu indépendamment des **réalités du site** : il doit s'appuyer sur les caractéristiques urbaines existantes, les contraintes réglementaires, les temporalités de mise en œuvre et les enjeux fonciers. **Un plan-guide bien réalisé permet de passer de l'intention de projet à la phase opérationnelle. Il doit donc intégrer dès sa conception les conditions de sa mise en œuvre.**

Cette exigence suppose notamment :

- d'assurer une **articulation étroite avec les documents de planification**, en particulier les orientations d'aménagement et de programmation (OAP) (voir recommandation n° 3) ;
- de **prendre en compte les infrastructures et réseaux existants du site** ;
- d'intégrer très tôt une stratégie foncière. Le plan-guide doit en effet permettre d'identifier les emprises stratégiques et de hiérarchiser les secteurs présentant le plus fort potentiel de mutation à court terme (environ cinq ans), qu'il s'agisse de fonciers maîtrisés par la collectivité ou de projets portés par des propriétaires privés. Cette priorisation permet **d'engager des premières opérations visibles**, susceptibles de démontrer la faisabilité du projet et de **créer un effet d'entraînement** sur l'ensemble de la zone ainsi que l'**adhésion** de l'ensemble des acteurs publics et privés.

Penser un plan-guide évolutif et adaptable

Un plan-guide n'a pas vocation à figer un projet pendant 20 ans. Il doit au contraire être suffisamment souple pour intégrer les évolutions du contexte économique, les opportunités foncières et les initiatives des acteurs privés, tout en conservant un cap partagé.

Cette adaptabilité repose sur deux principes majeurs :

- **définir des principes d'aménagement suffisamment robustes** pour guider les évolutions futures, sans figer chaque opération dans le détail ;
- **prévoir un phasage opérationnel en identifiant les îlots ou secteurs prioritaires**, afin de concentrer les premiers investissements sur des opérations à fort impact et de rendre rapidement perceptible la transformation engagée.

Intégrer très tôt les équilibres économiques du projet

La faisabilité économique constitue une condition essentielle de la réussite d'un projet de requalification d'entrée de ville commerciale. Les grands équilibres financiers doivent donc être pris en compte **dès l'élaboration du plan-guide, et non une fois les choix urbains arrêtés**.

Il est recommandé de produire rapidement des pré-bilans simplifiés (aménageur, promoteurs, exploitants) afin de tester la viabilité des différents scénarios et d'ajuster les ambitions du projet si nécessaire.

Cette approche permet d'orienter les choix d'aménagement vers les solutions offrant le plus de valeur (urbaine, paysagère, économique) pour le territoire, dans un cadre financier maîtrisé. L'objectif est de **maximiser les bénéfices du projet tout en maîtrisant l'effort financier demandé à la collectivité**.

Action #6

Structurer une ingénierie de projet sur mesure pour chaque territoire

La réussite de la transformation des entrées de ville commerciales suppose la mise en place d'un dispositif d'ingénierie d'aménagement adapté au contexte du territoire et aux ambitions du projet.

Plusieurs bonnes pratiques peuvent être mises en avant :

1

S'appuyer sur les professionnels de l'aménagement du territoire

La mobilisation d'acteurs spécialisés dans l'aménagement et l'immobilier commercial constitue un facteur clé de réussite. Les Entreprises publiques locales, telles que les Sociétés d'économie mixte (Sem), les Sociétés publiques locales (Spl) ou encore les Sociétés d'économie mixte à Opération unique (SemOp), disposent d'une **expertise reconnue dans la conduite d'opérations complexes d'aménagement et de renouvellement urbain. Outils des collectivités territoriales, elles interviennent dans le cadre d'une gouvernance publique (Spl) ou publique-privée (Sem, Semop) et peuvent être mobilisées à différentes étapes du projet, selon les besoins du territoire** : études préalables, stratégie foncière, acquisition et portage foncier, montages opérationnels complexes, coordination des parties prenantes ou encore gestion d'actifs immobiliers. Les aménageurs privés peuvent également jouer un rôle déterminant, notamment lorsqu'il s'agit de mener des opérations nécessitant d'importants remembrements fonciers, la restructuration d'ensembles commerciaux existants ou la création de nouvelles centralités urbaines.

2

Concevoir des montages juridico-financiers innovants, adaptés aux jeux d'acteurs locaux

Les projets de requalification des entrées de ville commerciales constituent souvent un terrain propice à l'**expérimentation de montages innovants et partenariaux**. Face à la diversité des situations rencontrées, il est nécessaire d'identifier les outils juridiques favorisant la coopération entre les parties prenantes et de sécuriser la réalisation des opérations (Projet Partenarial d'Aménagement (PPA), Associations Foncières Urbaines Libres (AFUL), Opérations de Transformation Urbaine (OTU), Conventions d'association...). Ces outils doivent être adossés à des modèles financiers robustes et à une gouvernance clairement définie.

“

Les Entreprises publiques disposent d'une expertise reconnue dans la conduite d'opérations complexes d'aménagement et de renouvellement urbain.

”

3

Faire la preuve par l'action : expérimenter pour transformer

Compte tenu de la complexité et de la durée des opérations de transformation, il est souvent pertinent de recourir à des **démarches expérimentales** permettant d'engager rapidement des actions visibles tout en préparant les évolutions à long terme. **Les expérimentations temporaires, les aménagements transitoires, les démonstrateurs ou les projets pilotes** permettent de tester des usages, d'évaluer l'acceptabilité des transformations et de mobiliser les acteurs autour d'objectifs concrets. Cette approche progressive favorise l'apprentissage collectif et contribue à inscrire le projet dans une temporalité adaptée aux enjeux de transformation urbaine.

4

Identifier un tiers de confiance pour piloter et animer la démarche

La transformation d'une entrée de ville commerciale implique généralement un grand nombre d'acteurs aux intérêts parfois divergents. Dans ce contexte, le tiers de confiance intervient comme **facilitateur** et contribue à construire une vision partagée du projet, à résoudre les éventuels blocages et à accompagner les acteurs dans les phases de décision et de mise en œuvre.

En définitive, la transformation des entrées de ville commerciales nécessite la mise en place d'une ingénierie d'aménagement solide, associant expertise technique, capacité d'animation et vision stratégique, adaptée aux spécificités de chaque territoire.

“

Il faut rappeler que ces opérations sont complexes, coûteuses et qu'elles s'inscrivent nécessairement dans le temps long.

Transformer une entrée de ville commerciale ne consiste pas seulement à améliorer son esthétique ou à revoir quelques circulations : cela suppose de traiter ensemble des sujets de foncier, de propriété privée, de modèle économique, d'urbanisme, de commerce, d'habitat, de renaturation, de mobilités et d'acceptabilité sociale.

Elodie Jacquier-Laforge
Directrice Générale d'Intercommunalités de France

”



La gestion du parc d'activités commerciales de Sisteron Val de Durance s'inscrit dans un partenariat durable entre la collectivité et la Société d'Économie Mixte (Sem) de Sisteron.

Dès 1991, la collectivité a fait le choix de s'appuyer sur cet outil opérationnel via la conclusion de baux à construction, afin d'assurer une gestion réactive et adaptée aux enjeux de développement économique du territoire. En confiant à la Sem de Sisteron des missions d'aménagement, de commercialisation, de gestion foncière et immobilière ainsi que d'accompagnement des entreprises, la collectivité a souhaité conjuguer pilotage stratégique public et efficacité de gestion. Ce mode de gouvernance favorise ainsi une adaptation permanente aux besoins des entreprises, tout en garantissant la cohérence des projets avec les orientations de développement portées par la collectivité.

Aujourd'hui, la Sem de Sisteron accompagne la transformation du parc d'activités de Sisteron Val de Durance afin de répondre aux nouveaux enjeux économiques, environnementaux et d'attractivité. Son action de requalification globale du site vise à la fois à renforcer l'offre commerciale, économique et servicielle de la zone. Ainsi, plusieurs projets sont portés sur le patrimoine du parc : construc-

tion d'une micro-crèche, implantation d'un « green data center », construction d'un hôtel d'entreprises à énergies renouvelables, création d'un réseau de chaleur valorisant l'énergie produite sur site. La Sem a par ailleurs bénéficié d'une subvention de l'ANCT de 150 000€ pour financer de l'ingénierie de projet.

À travers ces interventions, la Sem de Sisteron, bras armé opérationnel des collectivités, contribue à faire évoluer le parc d'activités Sisteron Val Durance vers un espace économique et commercial plus durable et mieux adapté aux attentes des entreprises, des usagers et du territoire.

6





Méthodologie et remerciements

Comment avons-nous réalisé la seconde édition du baromètre ?



Christophe Lasnier,
Directeur Général Délégué, Groupe SCET-HTC

“

Afin de disposer d'une vision objective de la dynamique de transformation des entrées de ville commerciales en France, les équipes d'Icade et de la SCET ont constitué la première base de données nationale recensant les projets engagés sur les territoires.

Cette base vise à mesurer le niveau d'avancement des démarches, à identifier les trajectoires des projets et à mieux comprendre les modalités d'intervention mises en oeuvre par les acteurs publics et privés.

”

La méthodologie du recensement des projets de transformation

Afin de disposer d'une vision objectivée de la dynamique de transformation des entrées de ville commerciales en France, Icade et la SCET ont constitué la **première base de données nationale recensant les projets engagés sur les territoires**. Cette base vise à mesurer le niveau d'avancement des démarches, à identifier les trajectoires des projets et à mieux comprendre les modalités d'intervention mises en œuvre par les acteurs publics et privés.

Une méthode fondée sur le croisement de plusieurs sources

Le recensement repose sur le croisement de plusieurs sources complémentaires. Il s'appuie d'abord sur les **connaissances et retours d'expérience de la SCET** (missions réalisées pour le compte des collectivités territoriales, réseau SCET, veille documentaire et presse spécialisée) ainsi que sur les **projets portés ou identifiés par Icade**.

Cette première collecte a été enrichie par les informations transmises par les **partenaires** du Baromètre, et notamment par les projets lauréats ou candidats du Fonds de transformation des zones d'entrées de ville porté par l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires.

Les opérations portées par les enseignes commerciales, foncières et investisseurs ayant fait l'objet d'une communication publique ont également été intégrées au recensement.

Enfin, plus de 80 entretiens oraux et échanges écrits ont été réalisés auprès de collectivités et d'opérateurs publics (SEM, SPL, agences d'urbanisme des territoires...) afin de compléter les informations recueillies.

Les projets ont été analysés sur la base de critères communs

Chaque projet a été analysé selon une grille commune portant sur la localisation et la surface de la zone, le type de porteur de projet, l'état d'avancement ou encore le mode d'intervention mobilisé.

Nous avons recensé les 3 principaux faits générateurs à l'origine de la démarche de requalification, les 3 principaux objectifs en termes de programmation et les 3 principales difficultés rencontrées.

Le recensement couvre l'ensemble des projets de transformation d'entrées de ville commerciales, **quels que soient leur taille, leur stade d'avancement** (de l'intention à l'opération réalisée) **ou le type de porteur**.

Chaque projet a été analysé selon une **grille commune** renseignant notamment :

- la localisation et les principales caractéristiques de la zone concernée ;
- le type de porteur de projet ;
- le niveau d'avancement de l'opération ;
- les trois principaux facteurs ayant déclenché le projet ;
- les trois principaux objectifs poursuivis ;
- les principales difficultés rencontrées dans la phase de mise en œuvre.

Cette méthodologie a permis de constituer une base d'analyse homogène offrant une **lecture nationale des dynamiques de transformation des entrées de ville commerciales**, tout en mettant en évidence la diversité des contextes, des stratégies et des trajectoires engagées par les territoires.

Un sondage a été réalisé pour identifier le positionnement des élus locaux vis-à-vis des entrées de ville commerciales

Sur commande d'Icade et de la SCET, un questionnaire a été diffusé en **juin 2026** par **Quorum**, un institut d'études et de sondages indépendant. Ce dernier a spécifiquement ciblé les élus locaux.

1000 élus locaux ont été sondés

L'échantillon retenu a ciblé les maires, adjoints aux maires et cabinets des maires, de **1 000 communes de plus de 10 000 habitants**. 17 questions stratégiques leur ont été posées, visant à comprendre la perception et les priorités des élus locaux vis-à-vis des entrées de ville commerciales.

Le questionnaire a interrogé le regard des élus locaux sur les entrées de ville

Le questionnaire s'articule autour de cinq grandes thématiques. Il explore d'abord la **connaissance du territoire** (présence, taille et caractéristiques des zones commerciales), puis leur propose de dresser un état des lieux de leur dynamisme, de leurs forces et de leurs faiblesses.

Il mesure ensuite le niveau de structuration de la **gouvernance de projets** en évaluant la qualité du dialogue entre collectivités, enseignes et propriétaires.

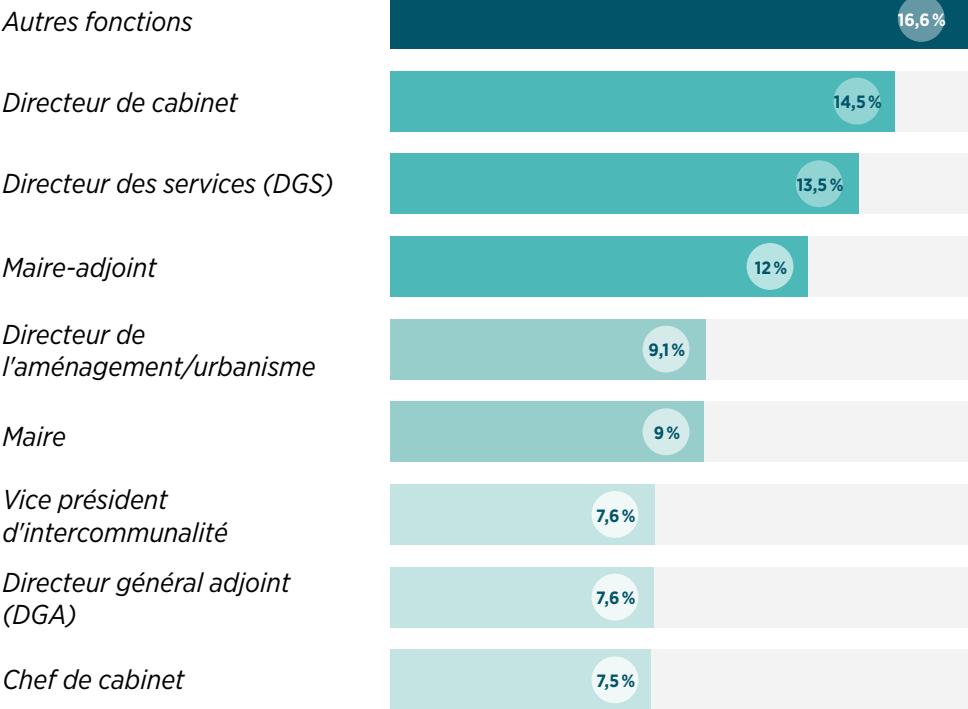
Il interroge également les élus sur le caractère **prioritaire ou non de la transformation des entrées de ville commerciales dans le cadre de leur mandat**, afin d'évaluer le niveau d'engagement politique accordé à cet enjeu.

Une quatrième partie porte sur les **actions engagées, les leviers mobilisés et les freins rencontrés** dans les projets de transformation par les élus locaux.

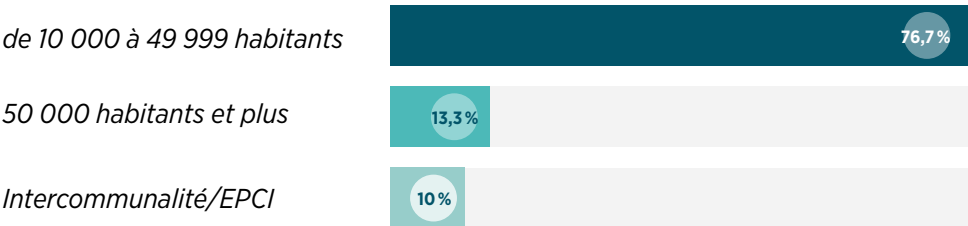
Enfin, le questionnaire recueille la **vision prospective des élus sur l'évolution du commerce de périphérie**, le potentiel de ces espaces pour répondre aux enjeux de **logement et de foncier économique**.

Profil des répondants

Fonction



Taille de la collectivité



Source : Enquête auprès des élus locaux réalisée par l'Institut Quorum pour la SCET et Icade, 1 000 répondants, juillet 2026

Merci aux membres du comité des partenaires et aux experts pour leur mobilisation sur cette seconde édition

LE COMITÉ DES PARTENAIRES

Clément BAYLAC, Conseiller économie attractivité, **Intercommunalités de France**

Charlotte BOEX, Responsable des affaires générales,
Association Nationale des Etablissements Publics Fonciers Locaux

François BLOUVAC, Responsable éducation et formation professionnelle, inclusion numérique et services au public, ESS, **Banque des Territoires**

Christelle BREEM, Directrice des fonds Reconquête commerciale,
Agence Nationale de la Cohésion des Territoires

Delphine CHARLES-PERONNE, Déléguée générale, **Fédération des Entreprises Immobilières**

Magali DA SILVA, Responsable Plan Commerce et Foncières, **Banque des Territoires**

Robin FRERET, Responsable des relations institutionnelles et de la communication, **Fédération des Acteurs du Commerce dans les Territoires**

Julie LAMOUREUX, Responsable du département aménagement, **Fédération des élus des Entreprises publiques locales**

David LEBRAS, Délégué général, **Association des Directeurs Généraux des Communautés de France**

Elias MAAOUIA, Responsable des relations institutionnelles, **Association des Petites Villes de France**

Jean-Sébastien SAUVOUREL, Conseiller transition écologique, énergie, déchets et urbanisme,
France Urbaine

Irina TODOS, Juriste, **Fédération Française de la Franchise**

Julie TOROSSIAN, Secrétaire générale, **Fédération des Entreprises Immobilières**

Christophe Rodriguez, Directeur Général, **Institut Français pour la Performance du Bâtiment (IFPEB)**

PARTICIPATION AU VADEMECUM

Philippe LAURENT, Maire de Sceaux et Président, **Fédération des élus des Entreprises publiques locales**

LES EXPERTS DU GROUPE SCET-HTC

Gwenaël BOIDIN, Directeur d'études Prospective territoriale et Responsable d'agence

Gabriel BOURDON GOMEZ, Directeur d'études sénior Aménagement

Yvain DOBEL, Directeur de la BU Aménagement

Marie-Odile FARINEAU, Directrice du Réseau SCET

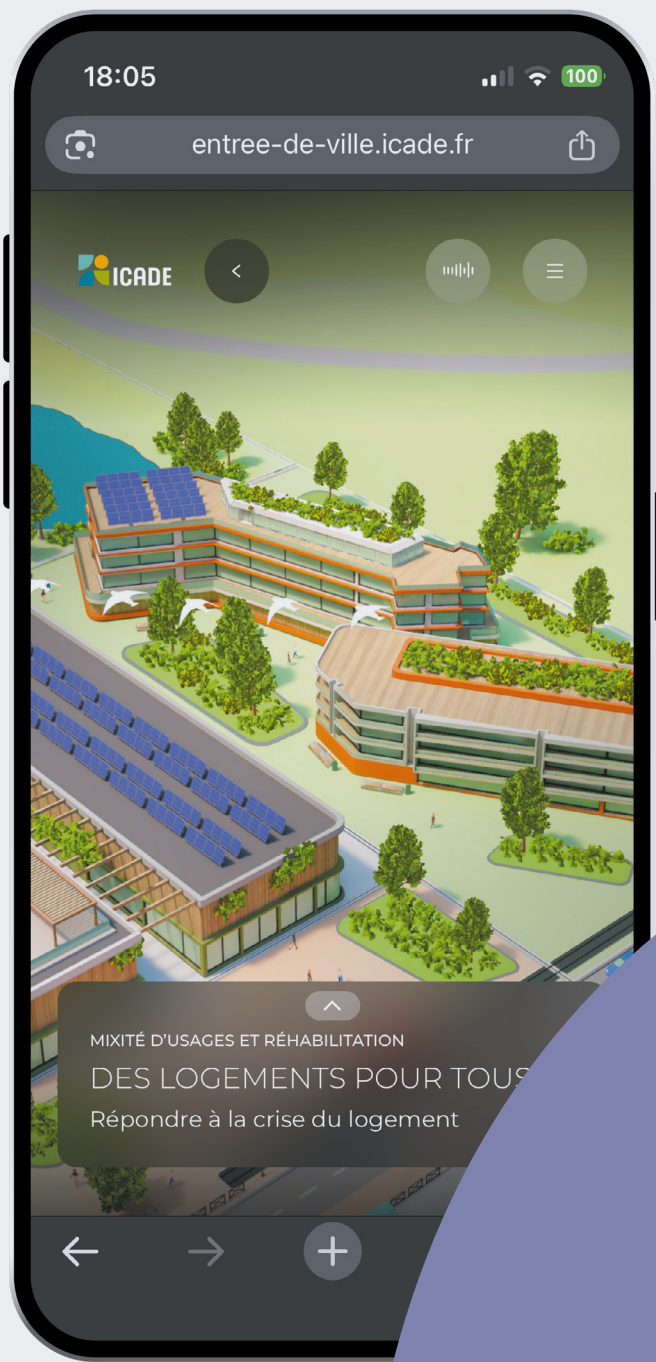
Audrey GUIRAUD, Directrice de la BU Planification & Résilience

Coline RONGIERAS, Directrice du pôle Conception & Projets urbains

Jacques SCHOMBOURGER, Senior manager Commerces

Chloé VERGUES, Manager Développement économique

©Agence Architectes Singuliers, pour les perspectives qui ont servi de support aux illustrations en couverture et intercalaires.



Icade a également développé avec l'agence Bright, une approche ludique pour passer à l'action et transformer une entrée de ville commerciale, à découvrir en flaschant le QR code





***Nous remercions également les personnalités qui
ont accepté d'enrichir cet ouvrage de leur expertise :***

Olivia GRÉGOIRE, Députée de Paris, ancienne ministre

Christophe BOUILLON, Président, Agence Nationale de la Cohésion des Territoires

Olivier DAUVERS, Journaliste et fondateur, Éditions Dauvers

Elodie JACQUIER-LAFORGE, Directrice générale, Intercommunalités de France

Lise MESQUIDA, Déléguée générale fondatrice, Deuxième Acte

Christophe NOËL, Délégué général, Fédération des Acteurs du Commerce dans les Territoires



A propos



A la fois foncière et promoteur, Icade est un acteur immobilier intégré opérant sur l'ensemble du territoire français. Partenaire de long terme, Icade répond aux évolutions des usages et met au cœur de son modèle les enjeux climatiques et la préservation de la biodiversité pour réinventer l'immobilier et contribuer à une ville plus durable. Cotée (SIIC) sur Euronext Paris, Icade a pour actionnaire de référence le groupe Caisse des Dépôts.

Contact : Véronique Mercier, Directrice RSE, Communication
et Affaires Publiques, Icade.
veronique.mercier@icade.fr



Le Groupe SCET HTC est un acteur d'intérêt général, filiale de la Caisse des Dépôts et de l'Union sociale pour l'habitat, dédié à l'accompagnement des transformations des territoires et de l'habitat.

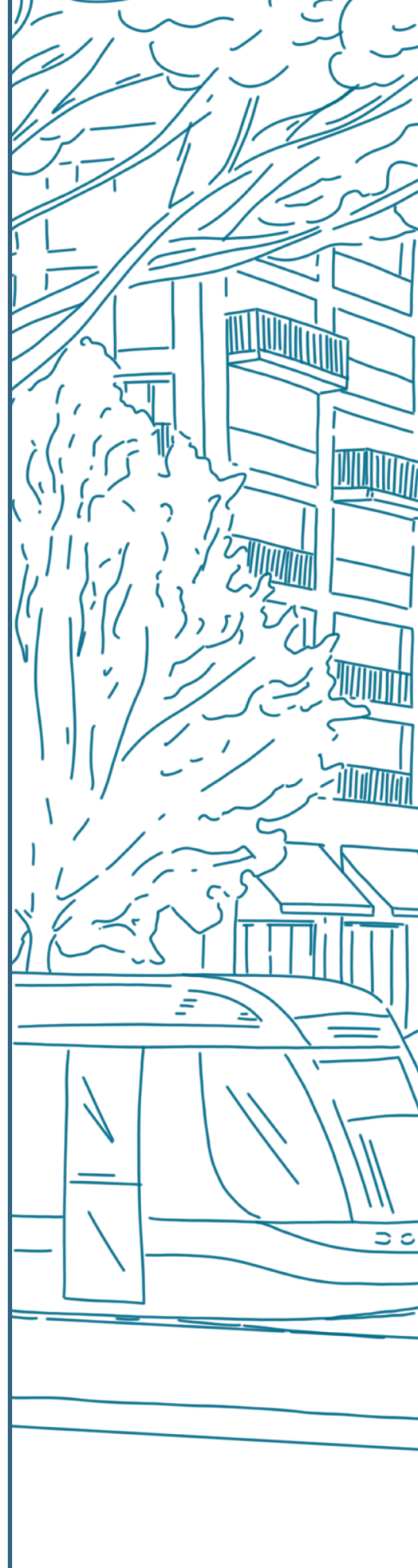
Issu du rapprochement du Groupe SCET, spécialiste de la transformation territoriale, et du Groupe HTC, acteur de référence de l'habitat social, il propose une offre intégrée, de la prospective à la mise en œuvre opérationnelle.

Fort de près de 600 collaborateurs et d'un ancrage territorial national, le nouvel ensemble, Groupe SCET HTC, accompagne les acteurs publics et privés avec une approche fondée sur la proximité, la co-construction et l'efficacité opérationnelle, au service de l'intérêt général.

Contact : Christophe Lasnier, Directeur Général Délégué,
Groupe SCET HTC.
christophe.lasnier@scet.fr



Cet ouvrage est imprimé
sur du papier issu de forêts durables.







 **ICADE**
Bâtir la ville de 2050

 **SCET**
GROUPE SCET | HTC

