

COMMENT VALORISER LE FONDS DE COMMERCE ?

De l'impact de la crise sanitaire aux évolutions
structurelles du commerce

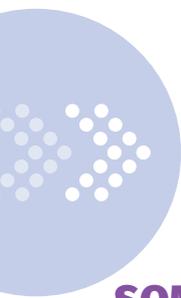


Rapport
Septembre 2021



**CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE**

1^{er} ACCÉLÉRATEUR DES ENTREPRISES



SOMMAIRE

SYNTHÈSE	3
PROPOSITIONS	4
INTRODUCTION	7
PREMIERE PARTIE :	
VALORISATION DU FONDS DE COMMERCE : QUELS NOUVEAUX CRITÈRES PRENDRE EN COMPTE ?	12
1. LES CRITÈRES TRADITIONNELS DE L'ÉVALUATION D'UN FONDS DE COMMERCE	12
1.1 LA VALORISATION DU FONDS DE COMMERCE AU BILAN DE L'ENTREPRISE	12
1.2 LA VALORISATION DU FONDS DE COMMERCE LORS DE SA CESSION	13
2. DE NOUVEAUX CRITÈRES D'ANALYSE À PRENDRE EN COMPTE	13
2.1 DE NOUVEAUX PARAMÈTRES ÉCONOMIQUES	14
2.2 DE NOUVEAUX PARAMÈTRES POLITIQUES	15
2.3 DE NOUVEAUX PARAMÈTRES SOCIÉTAUX	16
SECONDE PARTIE	
QUELS LEVIERS D' ACTIONS ?	20
1. PRÉSERVER LES RELATIONS CONTRACTUELLES ENTRE BAILLEUR ET PRENEUR	20
1.1. MIEUX COMMUNIQUER SUR LES DISPOSITIFS D'AIDE EXISTANTS	20
1.2 FAVORISER LE RECOURS AUX MODES ALTERNATIFS DE RÉOLUTION DE CONFLITS	20
1.3 ÉTENDRE LA DURÉE DU CRÉDIT D'IMPÔT OFFERT AU BAILLEUR ET RENDRE PLUS VISIBLE LE DISPOSITIF	22
2. ÉVITER LA CASSE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE	23
2.1 APPRÉHENDER COMPTABLEMENT LA VALORISATION DU FONDS DE COMMERCE	23
2.2 PRÉSERVER LE LIBRE JEU DU MARCHÉ DE LA CESSION DE FONDS DE COMMERCE	24
2.3 OPTIMISER LES FINANCEMENTS DES OPÉRATIONS DE RACHAT DE FONDS DE COMMERCE	25
3. FAVORISER LES CONDITIONS D'UNE BONNE REPRISE ÉCONOMIQUE	26
3.1 SÉCURISER LE BASCULEMENT DU BAIL DÉROGATOIRE EN BAIL STATUTAIRE	26
3.2 OUVRIR AUX ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES L'OPPORTUNITÉ DU BAIL MOBILITÉ PRÉVU POUR LE LOGEMENT	28
3.3 CLARIFIER LES CONDITIONS DE DÉSPÉCIALISATION PARTIELLE	28
3.4 FAVORISER L'ENTRETIEN DES LOCAUX COMMERCIAUX DANS UN BUT D'ATTRACTIVITÉ DES TERRITOIRES	30
ANNEXE	
PLAQUETTE DE LA CCI PARIS ÎLE-DE-FRANCE SUR LA SAISINE DES COMMISSIONS DES BAUX COMMERCIAUX	31



SYNTHÈSE

18 mois de crise sanitaire impactent fortement le marché des fonds de commerce et fragilisent la situation de nombreux commerçants.

Certes, quelques régions tirent leur épingle du jeu. Ainsi, le littoral Atlantique, et particulièrement la ville de Nantes, bénéficient d'une forte attractivité au point qu'il n'y aurait plus de fonds de commerce à vendre dans cette zone. Mais d'autres régions, comme PACA, Auvergne Rhône-Alpes, souffrent davantage, ce qui conduit parfois les municipalités à un activisme sur le marché de la cession de fonds, comme c'est le cas à Marseille. Quant à Paris et sa banlieue, le prix des fonds de commerce chute fortement, et ce même sur les axes n°1 dans la capitale.

Il en résulte un marché atone, sur lequel les transactions se raréfient, accentuant les difficultés des commerçants en termes de financement, empêchant certains autres de partir à la retraite faute de repreneur et exacerbant les conflits entre bailleurs et locataires.

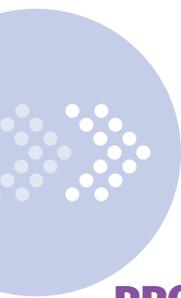
Cette tendance lourde, à laquelle s'ajoute parfois une pénurie de main d'œuvre ou de matières premières, est aujourd'hui accentuée par une évolution plus profonde des modes de vie de nos concitoyens : développement du télétravail et du bi-résidentiel et déplacement des lieux de consommation, développement continu du e-commerce, hybridation des modèles de consommation entre proximité, digital et grande distribution par exemple.

Face à ce constat, les CCI ont souhaité conduire une réflexion sur une nouvelle grille d'évaluation des fonds de commerce. Il s'agit aussi de se placer en capacité d'anticipation sur une mutation de fond et ses conséquences à terme. Pour examiner cette question, les CCI ont engagé un travail commun avec la fédération de l'immobilier (FNAIM) tant sur le plan national que sur la région du Grand Paris. Ensemble, ils ont réuni un groupe d'experts de l'immobilier commercial et de l'évaluation et consulté le réseau des élus et des conseillers commerce des CCI, ce qui a permis d'apporter un éclairage autre que parisien à nos réflexions.

Finalement, ces échanges ont fait émerger des leviers d'actions - bonnes pratiques, recommandations ou propositions d'évolutions réglementaires. Ceux-ci se rangent en 3 axes :

- 1 - Préserver les relations contractuelles entre bailleur et preneur
- 2 - Éviter la casse économique et sociale
- 3 - Favoriser les conditions d'une bonne reprise économique

Ce rapport est présenté par Laurent PFEIFFER et Marcel BÉNEZET, membres des Commissions droit de l'entreprise et fiscalité et commerce de la CCI Paris Ile-de-France dans le cadre de la mission consultative nationale exercée par CCI France.



PROPOSITIONS / RECOMMANDATIONS / BONNES PRATIQUES DES CCI

1^{er} axe : Préserver les relations contractuelles entre bailleur et preneur

• MIEUX COMMUNIQUER SUR LES DISPOSITIFS D'AIDES EXISTANTS

Recommandation

Il apparaît indispensable de mettre en place des campagnes d'informations pour améliorer la visibilité des mécanismes facilitant les relations entre les bailleurs et les preneurs. Initiées par l'État, elles pourraient utilement être relayées par les chambres consulaires, les organisations patronales et les professionnels du chiffre et du droit.

• FAVORISER LE RECOURS AUX MODES ALTERNATIFS DES CONFLITS

Bonne Pratique

Prévoir dans une notice explicative accompagnant le contrat portant sur le bail commercial une information préalable sur la possibilité de saisir les Commissions départementales de conciliation des baux commerciaux.

• INCITER À SAISIR DAVANTAGE LES COMMISSIONS DÉPARTEMENTALES DE CONCILIATION DES BAUX COMMERCIAUX

Propositions

Compte tenu de l'affluence des litiges à venir, il convient de rendre plus visibles, les commissions départementales de conciliation des baux. Il est proposé de :

- leur assurer les moyens financiers et humains pour remplir leurs missions : budget nécessaire pour leur fonctionnement et suivi régulier de la mise en œuvre de ce dispositif pour disposer d'une cartographie des besoins. Un bilan qualitatif et quantitatif des saisines pourrait utilement être mené d'ici la fin de l'année à l'échelle régionale ;
- mener des actions de communication et d'information des entreprises les incitant à saisir les CDC au travers des actions des pouvoirs publics et des réseaux consulaires. Dans ce cadre, la CCI Paris Ile-de-France a élaboré une plaquette pour informer les entreprises. L'objectif est double : sensibiliser à travers les huit CCI départementales et territoriales d'Ile-de-France les unions commerciales et les managers de centre-ville pour une large diffusion tout en ciblant directement les commerçants et entreprises ressortissantes. Cette plaquette est en cours d'adaptation par les CCI dans les autres régions.

• REFORMATER LE MÉCANISME DU CRÉDIT D'IMPÔT OFFERT AU BAILLEUR

Propositions

Afin de renforcer l'efficacité du dispositif de crédit d'impôt pour abandon de loyer, et pour répondre à la crise qui perdure pour les entreprises, il est proposé d'élargir la mesure comme il suit :

- couvrir la totalité du montant du loyer abandonné, taxes et accessoires compris (soit 100% des loyers abandonnés au lieu de 50%) ;
- ouvrir la mesure aux loyers abandonnés entre le 1^{er} décembre 2020 et le 31 décembre 2021 (au lieu du seul mois de novembre 2020) ; en s'inspirant du dispositif de non-imposition des abandons de loyers prorogés par la loi de finance rectificative pour 2021 n°2021-953 ;
- accompagner ce dispositif d'une campagne de communication à destination des bailleurs.

2^{ème} axe : éviter la casse économique

Les réflexions des experts réunis au sein du groupe de travail font émerger trois approches distinctes :

- L'approche comptable : comment réactualiser la valeur du fonds de commerce au bilan ?
- L'approche du marché : comment préserver la rencontre de l'offre et de la demande ?
- L'approche financière : quelles améliorations apporter aux financements des opérations de rachat de fonds de commerce ?



• MIEUX APPRÉHENDER LES CONSÉQUENCES DE LA DÉPRÉCIATION COMPTABLE DU FONDS DE COMMERCE

Propositions

• Prévoir un temps de pause

Proposer un moratoire permettant d'attendre une stabilisation de l'activité. Il serait donc opportun de traiter comptablement la période 2020 / mi 2021 comme une « année blanche » pour les secteurs directement impactés par la crise (suite à une fermeture administrative ou une baisse conséquente du chiffre d'affaires). La catégorie des entreprises pouvant bénéficier de ce moratoire serait appréciée au regard des critères d'accès au fonds de solidarité.

• Accompagner l'éventuelle dépréciation comptable du fonds de commerce d'un commentaire circonstancié

Demander aux professionnels du chiffre de produire une information avec une matrice de sensibilité portant sur l'évaluation des biens incorporels dans les comptes, sans que cela soit une réserve dans le cadre de la certification des comptes. A cette occasion, un dialogue constructif devrait systématiquement pouvoir être engagé entre le chef d'entreprise et les professionnels du chiffre afin de mesurer la capacité de l'entreprise à endurer des chocs économiques et à rebondir. En d'autres termes, un commentaire de place serait ajusté par rapport à l'activité pour indiquer l'incapacité de mesurer tel ou tel critère.

• Faire preuve de créativité comptable

Se rapprocher de la norme IFRS8 « méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs » en ajustant au bilan d'ouverture du nouvel exercice et de l'exercice précédent la valeur actualisée du fonds de commerce affectée des capitaux propres. Ainsi ladite dotation sur les éléments incorporels ne viendrait pas impacter le résultat, alors que selon le plan comptable général, ladite dotation serait également comptabilisée en résultat exceptionnel, apparaissant alors comme une double peine obérant une perspective de rebond.

• PRÉSERVER LE LIBRE JEU DU MARCHÉ DE LA CESSION DE FONDS DE COMMERCE

Bonne pratique

Prévoir dans les contrats de cession de fonds de commerce une clause de revoyure permettant de prendre en compte l'évolution de l'environnement économique.

Recommandation

Recenser, les données sur la valeur locative des locaux à usage commercial. Il pourrait s'agir d'un projet mené par le réseau consulaire au niveau national en liaison avec des agences ou des fédérations immobilières spécialisées.

• OPTIMISER LES FINANCEMENTS DES OPÉRATIONS DE RACHAT DE FONDS DE COMMERCE

Propositions

Il s'agit de dynamiser le marché de la cession de fonds de commerce en optimisant les financements des opérations de rachats de fonds, via une proposition d'ordre législatif relative aux droits d'enregistrement et des bonnes pratiques à promouvoir auprès des banques.

• Harmoniser et réduire les droits d'enregistrement en cas de cession de fonds

Il conviendrait de réduire et d'harmoniser les taux d'enregistrement relatifs à la cession de fonds de commerce. Une réflexion devrait être conduite sur ce point par les pouvoirs publics en associant les professionnels concernés.

• Sensibiliser les banques à des bonnes pratiques

- Faciliter le financement d'une partie des stocks
- Laisser le choix aux acquéreurs quant à la durée du prêt bancaire
- Laisser le coût des cautions bancaires sur la durée du prêt
- Assouplir les conditions de découvert bancaire



3^{ème} axe : Favoriser les conditions d'une bonne reprise économique

Il s'agit ici de proposer quelques aménagements pour fluidifier et simplifier les statuts des baux commerciaux, compléter la palette d'outils offerte aux entreprises pour organiser leur activité, et lutter contre la vacance commerciale.

• SÉCURISER LE BASCULEMENT DU BAIL DÉROGATOIRE EN BAIL STATUTAIRE

Proposition / Bonne pratique

Dans un souci de simplification de la procédure prévoir la création de règles plus claires et plus opérationnelles portant sur la fin du bail.

- Mettre fin à la requalification automatique du bail dérogatoire en bail statutaire en clarifiant l'article L.145-5 du Code de commerce. Pour ce faire, prévoir dans le texte les modalités de la procédure de congé via un formalisme à l'initiative du bailleur : envoi d'une lettre LRAR, voire signification par acte extrajudiciaire.
- Pour renforcer l'efficacité de ce nouveau dispositif, inciter les parties à recourir à des bonnes pratiques garantissant l'équilibre de la relation.

• OUVRIR AUX ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES L'OPPORTUNITÉ DU BAIL MOBILITÉ PRÉVU POUR LE LOGEMENT

Proposition

- Étendre le bail mobilité aux activités économiques, commerciales et tertiaires avec un champ large : notamment, Pop-Up Store (magasin testeur, boutique à l'essai), jeune entrepreneur, comblement provisoire d'une friche ou d'une dent creuse, coworking, flexi-bureaux, pépinières...

Il pourrait être conclu selon les modalités suivantes :

- durée entre 1 et 10 mois, sans possibilité de tacite reconduction ou de renouvellement. La durée initiale peut certes être modifiée une seule fois par avenant mais sans que le total n'excède le plafond légal. À échéance, le locataire doit libérer les lieux, un nouveau bail serait alors régi par le droit commun ;
- négociation libre du loyer en lien avec la durée d'occupation, sans dépôt de garantie, avec des charges fixées forfaitairement ;
- congé susceptible d'être donné à tout moment par le locataire avec un préavis stipulé en proportion de la durée du bail

• CLARIFIER LES CONDITIONS DE DÉSPÉCIALISATION PARTIELLE

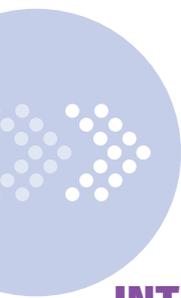
Proposition

- Retenir dans, toutes les hypothèses d'évolution de l'activité inscrite au bail, le formalisme de la déspecialisation partielle de l'article L 145-47 du Code de commerce afin de garantir une sécurité et une prévisibilité juridique pour les parties ;
- Cette procédure vaudrait mise en demeure du propriétaire de faire connaître dans un délai de deux mois s'il conteste le caractère partiel de la déspecialisation, après le cas échéant la consultation de l'assemblée générale des copropriétaires ;
- Préserver la possibilité, pour le locataire comme pour le bailleur, de clarifier la situation une fois la déspecialisation engagée.

• FAVORISER L'ENTRETIEN DES LOCAUX COMMERCIAUX DANS UN BUT D'ATTRACTIVITÉ DES TERRITOIRES

Proposition

- Conférer aux auteurs du PLU la faculté d'introduire un dispositif permettant de prescrire, dans les secteurs de protection des linéaires commerciaux et artisanaux tels que définis à l'article L 151-16 du Code de l'urbanisme, la préservation de la qualité de l'aspect extérieur des locaux commerciaux et artisanaux dans un état compatible avec le caractère des lieux avoisinants.
- Pour ce faire, ajouter un alinéa à l'article L. 151-16 du Code de l'urbanisme.



INTRODUCTION

Après dix-huit mois de crise sanitaire et économique, quelles tendances impactent la dynamique du marché des fonds de commerce ? Au-delà des critères traditionnels, comment faire émerger de nouveaux indicateurs de valorisation des fonds de commerce ?

Parce que la trésorerie des commerçants est durablement fragilisée, les inquiétudes se multiplient autour de la transmission d'entreprises et de la cession des fonds de commerce. Selon la BPCE, une baisse des transmissions d'entreprises de 35 % de mars à juin 2020 a ainsi été observée par rapport à la moyenne des trois dernières années. Pour l'heure, il est difficile d'entrevoir des marges de développement pour certaines activités, ce qui diminue d'autant le potentiel d'emprunt des repreneurs. S'agissant des commerçants qui souhaitent prendre leur retraite, de nombreuses ventes de fonds de commerce sont ralenties voire annulées tant la valeur du fonds est devenue incertaine.

Pour l'essentiel, les évolutions du marché des fonds de commerce étaient déjà identifiées et ont été accélérées voire, pour certaines, aggravées par la crise de la Covid. En particulier, les secteurs déjà en crise s'effondrent, les loyers des emplacements surévalués se normalisent et la tendance à la disparition de la pratique du droit au bail s'accroît.

Une cartographie disparate du marché des fonds de commerce en France

Au plan national, le marché de la transmission a, sans nul doute, été impacté par la crise de la Covid. Quand ils le pouvaient, **de nombreux chefs d'entreprise ont préféré reporter leur projet de cession par crainte que la valorisation de leur entreprise ne soit dégradée et en espérant que l'activité de leur affaire retrouve un niveau plus conforme aux performances passées.** Cet attentisme et les périodes de confinement strict se sont traduits par une baisse sensible du nombre de projets de cession qui ont fait l'objet d'une annonce sur le site Transentreprise (- 33,5 % entre 2019 et 2020) et ce dans tous les secteurs d'activité (artisanat, commerce, services...). On ne constate pas de rebond au 1er semestre 2021 : le nombre d'annonces d'entreprise à reprendre publiées sur Transentreprise reste semblable à 2020.

Au regard des chiffres enregistrés via Transentreprise, **le nombre de ventes de fonds a, quant à lui, légèrement baissé entre 2019 et 2020 (-7 %).** Cela inclut, bien évidemment, des cessions qui ont été négociées et concrétisées avant la crise de la Covid et certaines qui ont commencé avant ou pendant la crise et se sont poursuivies malgré le contexte sanitaire. On remarque **cependant, une baisse plus importante dans le secteur des hôtels-bars-restaurants-hébergements touristiques (-20,5 %) et des commerces non alimentaires (-19 %) tandis que le secteur des commerces alimentaires reste stable.** Sur la même période, **le nombre de cessions d'entreprises de production (artisanat, PME-PMI) est en hausse (19 %).**

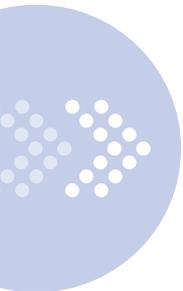
Alors que les projets de cession sont mis en stand-by (voire abandonnés), le nombre de repreneurs consultant le site Transentreprise, déposant des demandes de contacts et créant un compte pour enregistrer leur projet a, en revanche, nettement augmenté.

En 2020, plus de 12.000 repreneurs différents (+ 21 % par rapport à 2019) ont déposé une demande de mise en relation pour des offres publiées sur le site Transentreprise. 31.700 demandes de contact ont été déposées en 2020 soit une hausse de 38 % par rapport à 2019. Le nombre de repreneurs ayant créé un compte sur le site Transentreprise a, quant à lui, progressé de 26 % entre 2019 et 2020.

Ces repreneurs sont majoritairement intéressés par les entreprises du BTP (25 %), les entreprises de production/industries (17 %), les activités de services aux entreprises (9 %) ou de service aux particuliers (8 %).

La tendance se confirme en 2021 (hausse des créations de comptes repreneurs de 39 % sur le 1^{er} semestre 2021 par rapport au 1^{er} semestre 2021).

La crise sanitaire et les périodes de confinement stricts ont sans doute conduit certaines personnes à repenser leur avenir professionnel. La reprise d'entreprise a pu être perçue comme une opportunité à étudier. Pour d'autres, cette période a sans doute permis de peaufiner ou d'accélérer un projet. Parmi les repreneurs identifiés, la part de ceux déclarant que la reprise d'entreprise s'inscrit dans une stratégie de croissance externe continue de progresser.



Transentreprise, un dispositif partagé par des CCI et des CMA... ... et un outil emblématique, le site www.transentreprise.com

Transentreprise est un dispositif, porté par des Chambres de Commerce et d'industrie et des Chambres de Métiers et de l'Artisanat de 92 départements

Entièrement dédié à la reprise/transmission d'entreprises (artisanat, commerce, industrie, négoce, services), ce dispositif allie un réseau de proximité à une solution digitale : le site [Transentreprise.com](http://www.transentreprise.com). Cette plateforme de mise en relation vise à apporter une visibilité maximale aux **offres d'entreprises à reprendre** afin de faciliter le rapprochement entre cédants et repreneurs.

Les annonces diffusées sont validées, avant publication, par les CCI, les CMA ou leurs partenaires professionnels et un **espace dédié aux repreneurs** leur permet d'enregistrer leurs critères de recherche, de consulter les offres répondant à leurs critères, de s'abonner à une alerte mail et de faire connaître leur projet de reprise.

Pour en savoir + sur le dispositif : <https://www.transentreprise.com/services/dispositif>

Un tour de France des CCI de région et des différents professionnels de l'évaluation a néanmoins mis en évidence une situation très diverse selon les territoires, l'Île de France et Paris étant semble-t-il, plus particulièrement affectés.

Une baisse de la valeur des fonds de commerce qui s'accélère dans les villes moyennes et de la grande banlieue parisienne

Cela fait déjà quelques années que le prix des fonds de commerce, notamment dans les villes moyennes et de la grande banlieue parisienne, a chuté d'une manière importante. Cette tendance s'accélère aujourd'hui du fait de la crise de la Covid.

S'y ajoute, en région Île-de-France et depuis quelques années, la quasi-disparition de la pratique du droit au bail qui permettait de garantir la retraite du commerçant et ainsi retirer le fruit de son investissement.

Par ailleurs, en termes de transactions, l'attentisme est de mise : il n'y a pas de nouvelles opérations et celles qui se réalisent étaient déjà initiées avant la crise.

Un effondrement des valeurs locatives sur les axes numéro 1 à Paris

A Paris, et à l'exception des trois axes majeurs « prime » de Paris (Montaigne, Champs Élysées ou Saint Honoré), certains experts relèvent une forte baisse des valeurs locatives. Celle-ci touche davantage les axes dit « numéro 1 » - secteurs ou les loyers étaient déjà élevés, voire trop élevés - et un peu moins les axes secondaires.

Depuis mars 2020, on constate ainsi un renversement complet de l'activité sur les zones les plus actives du marché comme à Saint-Michel, Montmartre ou encore les grands magasins. Quelques grands groupes animent encore le marché avec une stratégie qui s'inscrit dans le long terme, à la différence des indépendants ou des commerçants de quartier qui ont une approche plus court terme.

Une étude du cabinet Knight Franck sur la vacance commerciale à Paris au premier semestre 2021¹, relève d'ailleurs une situation très contrastée selon les quartiers. Les grandes artères du centre de la capitale ont ainsi dépassé le seuil d'alerte (taux de vacance de 14,7 % rue de Rivoli, 13 % avenue de l'Opéra, 20 % boulevard St Michel). L'absence des touristes, mais aussi le télétravail, les changements de la consommation et les problématiques d'accès vont durablement changer les règles du commerce parisien

En termes de cessions de fonds, il y a là encore peu de transactions. Un attentisme relativement élevé est de mise avec des différences significatives entre la valeur faciale du loyer annoncée et le loyer effectivement payé. Cette situation rappelle

¹ Voir [La vacance commerciale se renforce sur certains axes parisiens](#), Cabinet Knight Franck, juillet 2021.



une pratique de marché observée dans l'immobilier de bureau en 2009, suite à la crise de la banque Lehman Brothers. Ce phénomène s'ancre désormais assez nettement en matière de commerce.

Au-delà de ces tendances, il convient toutefois de distinguer entre les secteurs qui ont beaucoup souffert de la crise, comme le secteur hôtellerie et restauration (CHR), les cinémas et les salles de sport, celui de l'animation nocturne, les salles de réception et de théâtre qui font vivre de nombreux quartiers, et d'autres moins impactés, voire ayant bénéficié d'un report de clientèle.

Une situation variée en région : illustrations

La différence entre le marché des fonds de commerce parisien et celui en région est notable. Le marché de la cession de fonds de commerce en province se porte globalement bien. 2019 et 2020 ont été d'excellentes années en nombre de transactions et les perspectives pour 2021 sont bonnes. Le constat doit cependant être nuancé, certaines régions tirant davantage leur épingle du jeu que d'autres.

Axe atlantique

Le littoral atlantique et, en particulier, la ville de Nantes, bénéficient d'une forte attractivité, à tel point que, selon les experts interrogés, il n'y aurait quasiment plus de fonds de commerce en vente sur cette zone géographique. Au nombre des secteurs d'activité les plus demandés, on relèvera les tabacs. Par ailleurs, à Nantes, les valeurs de droit au bail n'ont jamais été aussi importantes.

Métropole marseillaise

La ville de Marseille connaît une politique de préemption par la municipalité de certains locaux commerciaux, notamment ceux concernant la restauration rapide (snacks ou kebabs). Suite à un appel à projet diffusé sur le site de la ville, un comité de sélection choisit des entreprises permettant de diversifier l'offre commerciale (concept-store, fromagerie...). Le commerçant retenu bénéficie alors, pour son installation, d'un bail dérogatoire avec un loyer dégressif.

En parallèle, la métropole marseillaise apporte une aide aux travaux, prend en bail des locaux commerciaux et pratique la sous-location avec des tarifs dégressifs.

Cette politique volontariste permet de lutter contre la vacance commerciale, d'augmenter l'ouverture des locaux (avec un objectif de quarante ouvertures par an) et de renforcer l'attractivité et la revitalisation du centre-ville avec une offre d'activité plus riche.

Nice

Les observateurs locaux relèvent une situation d'attentisme dominante avec la crainte d'une hausse des fermetures à l'arrêt des aides gouvernementales². D'ores et déjà, on note une surreprésentation des commerces parmi les radiations enregistrées au registre du commerce et des sociétés et les taux de vacance augmentent en centre-ville avec la disparition de belles enseignes.

Cette situation s'explique par une clientèle qui n'est pas revenue en masse et l'essor du e-commerce qui affecte prioritairement les centres commerciaux et le centre-ville. En définitive, les grands perdants sont les lieux qui avaient besoin de beaucoup de flux pour fonctionner. Les quartiers de proximité, les petites surfaces commerciales et les commerces situés en périphérie avec des loyers faibles sont, en revanche, préservés.

Par ailleurs, les modes de consommation évoluent vers la recherche d'une consommation plus responsable, plus locale et de meilleure qualité. Enfin, le télétravail se développe entraînant de nouvelles stratégies immobilières autour du coworking.

Auvergne - Rhône - Alpes

En région Auvergne - Rhône-Alpes, on constate une baisse significative du nombre d'offres de fonds, les cédants ayant reporté

² Voir l'étude des conséquences économiques de la crise sanitaire COVID-19 dans les Alpes-Maritimes, réalisée par l'[Observatoire Économique Sirius](https://www.cote-azur.cci.fr/), cote-azur.cci.fr



leur projet. En effet, l'absence de chiffre d'affaires sur certaines périodes de 2020 et 2021 ne permet plus de vendre au prix espéré.

Une aggravation des difficultés dans les secteurs qui étaient déjà en souffrance : l'exemple du prêt-à-porter

Certains secteurs déjà très affaiblis avant la crise de la Covid subissent de lourdes pertes.

Il en est ainsi du secteur du prêt-à-porter dont le modèle périclité. Redressements judiciaires et procédures de sauvegardes se sont en effet succédés depuis le début de l'année 2020 alors même qu'un grand nombre de marques de prêt-à-porter disparaît. Plus de 4.000 emplois ont été supprimés en 2020 et près de 650 boutiques ont fermé³, augmentant mécaniquement le nombre de locaux commerciaux vacants.

Pourtant, les nombreuses fermetures enregistrées dans ce secteur d'activité constituent une situation bien singulière quand d'autres secteurs d'activité font preuve de résilience. En réalité, la crise sanitaire n'est que l'accélérateur de décisions de cessations d'activités déjà actées depuis de nombreuses années par les enseignes de prêt-à-porter.

Des relations entre bailleurs et locataires rendues plus difficiles par la crise de la Covid

Même s'il est impossible d'en faire une généralité, de nombreuses entreprises indiquent que les relations entre preneurs et bailleurs se sont tendues pendant la crise sanitaire, avec une dichotomie marquée entre bailleurs privés et bailleurs institutionnels dont les intérêts, différents en la matière, influent sur leurs relations avec leurs locataires. Le retour d'expérience des Commissions départementales de conciliation des baux commerciaux montre ainsi une déconnexion entre exploitants et propriétaires :

- Du côté des exploitants impactés par la crise sanitaire, on relève des difficultés à négocier les loyers dans cette période et le fait qu'ils ne reçoivent pas toujours une écoute favorable de leur propriétaire.
- A l'opposé, des bailleurs privés peuvent se trouver également dans des situations financières très difficiles lorsque leur locataire n'est plus en mesure de payer le loyer. Alors même qu'ils doivent continuer à faire face aux charges de copropriété, aux charges fiscales et à leurs emprunts immobiliers sans être éligibles aux aides publiques.

Cette période a également mis en lumière des conflits anciens ou sous-jacents, « non-dits », entre propriétaires et locataires, qui ont éclorés sur le terreau de la crise sanitaire.

Une méconnaissance des dispositifs d'aide permettant de mieux traverser la crise

Force est de constater que les nombreux mécanismes d'aides mis en place par l'État restent méconnus des bailleurs comme des preneurs. Deux exemples illustrent ce constat :

- D'une part, le crédit d'impôt consenti au bailleur pour l'abandon du loyer du mois de novembre 2020 n'a pas rencontré son public : la méconnaissance de ce dispositif fiscal et de son caractère rétroactif sur l'année 2021 explique qu'il soit très peu utilisé.
- D'autre part, le recours aux Commissions départementales de conciliation des baux commerciaux, dont le champ d'activité a pourtant été élargi par une circulaire de juillet 2020 aux litiges issus de la crise de la Covid⁴, est très insuffisant. Ces Commissions, dont on peut également déplorer la disparité de fonctionnement selon les départements, sont très peu sollicitées, révélant une disproportion forte entre leurs besoins apparents en termes de bénévoles et leur activité.

*_*_*_*_*

³ Source : Comité professionnel de développement économique de l'habillement.

⁴ [Circulaire du 22 juillet 2020 relative à la conciliation portant sur les paiements de loyers professionnels et commerciaux](#)



Ce premier constat, mettant en évidence l'impact conjoncturel de la crise sanitaire sur la valorisation du fonds de commerce, ne doit pas dissimuler une évolution plus profonde des critères d'évaluation du fonds qui apportent une part d'incertitude à l'exercice : entre autres, évolutions du comportement des consommateurs, diffusion du télétravail ou encore développement de l'e-commerce.

Partant et à plus long terme, alors qu'une sortie de crise semble se dessiner, comment procéder à une évaluation à la juste valeur du fonds de commerce ?

Pour répondre à cette question, les rapporteurs se sont appuyés sur de nombreuses auditions et contacts avec les CCI de région et les experts de l'évaluation. Les verbatim recueillis et les orientations qui s'en dégagent appelleront, dans les prochains mois, des études statistiques afin de les documenter.



PREMIÈRE PARTIE

VALORISATION DU FONDS DE COMMERCE : QUELS NOUVEAUX CRITÈRES PRENDRE EN COMPTE ?

L'évaluation du fonds de commerce repose sur des critères et méthodes traditionnels (I) à relativiser au regard des nombreuses évolutions économiques, réglementaires ou sociétales (II).

1. LES CRITÈRES TRADITIONNELS DE L'ÉVALUATION D'UN FONDS DE COMMERCE

L'évaluation du fonds de commerce intervient à deux périodes de la vie de l'entreprise : annuellement, s'agissant de la valorisation du fonds de commerce au bilan de l'entreprise ; ponctuellement, s'agissant de l'estimation de la valeur de cession du fonds. Dans les deux cas, l'évaluation du fonds de commerce repose sur des critères communs.

1.1 LA VALORISATION DU FONDS DE COMMERCE AU BILAN DE L'ENTREPRISE

■ Comment évaluer un fonds de commerce dans un bilan comptable ?

En comptabilité, fonds de commerce et fonds commercial sont deux notions distinctes. Le premier est une universalité qui comprend le droit au bail, la clientèle, le matériel, le mobilier et plus généralement, tous les éléments nécessaires à l'activité. Le second est obtenu par différence, après avoir inscrit à l'actif du bilan tous les éléments qui peuvent être évalués et comptabilisés séparément. En d'autres termes, le fonds commercial est un élément résiduel du fonds de commerce et comprend les éléments qui n'ont pas pu être comptabilisés dans d'autres postes de l'actif, réunis dans le compte 207 « Fonds commercial » du Plan Comptable Général (PCG) avant de faire l'objet soit d'un amortissement, soit de tests de dépréciation annuels. A l'inverse, le fonds de commerce comprend tous les actifs le composant et comptabilisés individuellement

Conformément au plan comptable général, toute entreprise doit en effet apprécier, à chaque clôture d'exercice, s'il existe un indice de perte de valeur des fonds de commerce pour lesquels un fonds commercial a été comptabilisé à l'actif de la société. L'article 322-5 du PCG présente une liste d'indices externes et internes à prendre en considération pour identifier un indice de perte de valeur⁵.

Dans l'hypothèse de la perte apparente de valeur d'un fonds de commerce, un test de dépréciation devra alors être réalisé à la clôture de l'exercice, en comparant la valeur nette comptable du fonds de commerce avec sa valeur actuelle⁶. Si la valeur actuelle du fonds de commerce est devenue inférieure à sa valeur nette comptable, cette dernière sera ramenée à sa valeur actuelle par une dépréciation.

■ Les conséquences de l'évaluation comptable du fonds de commerce

En pratique, très peu de commerçants ajustent la valeur de leur fonds dans leurs bilans. Or, les conséquences de cette valorisation comptable sont extrêmement importantes, une baisse des actifs incorporels étant très préjudiciable à l'entreprise. En impactant le résultat de l'exercice et donc les fonds propres, une telle dévalorisation empêche l'entreprise d'avoir accès au financement bancaire, à l'assurance-crédit, ou au « private equity ». En d'autres termes, l'entreprise ne peut plus ni se financer,

5 On distingue les indices externes (valeur de marché, changements importants, taux d'intérêt ou de rendement) des indices internes (obsolescence ou dégradation physique, changements importants dans le mode d'utilisation, performances inférieures aux prévisions).

6 La valeur actuelle du fonds de commerce s'entend : soit de la valeur vénale, c'est-à-dire le montant qui pourrait être obtenu, à la date de clôture, de la vente du fonds de commerce lors d'une transaction conclue à des conditions normales de marché, net des coûts de sortie ; soit de la valeur d'usage, c'est-à-dire de la valeur des avantages économiques futurs attendus de son utilisation et de sa sortie. Elle est calculée à partir des estimations des avantages économiques futurs attendus. Dans la généralité des cas, elle est déterminée en fonction des flux nets de trésorerie attendus. En cas de dépréciation, la valeur la plus élevée est retenue.



ni lever des fonds. Ses perspectives de développement sont alors très compromises. Pour les entreprises qui ont déjà subi une fermeture administrative, donc une baisse de chiffre d'affaires importante et in fine un résultat dégradé, la dévalorisation comptable du fonds de commerce, même comptabilisé en résultat exceptionnel, apparaît alors comme une double peine compromettant fortement leur perspective de rebond.

1.2. LA VALORISATION DU FONDS DE COMMERCE LORS DE SA CESSION

A l'occasion de l'évaluation du fonds de commerce lors de sa cession, des méthodes bien différentes sont mobilisées selon les activités expertisées (hôtel, pharmacie, tabac, PME...) et selon l'objet de l'expertise (valeur de fonds de commerce ou valeur de titres de sociétés). La question se pose néanmoins de l'application de ces méthodes en temps de crise sanitaire.

■ Les méthodes appliquées

En pratique, chaque secteur d'activité à ses propres usages pour calculer la valorisation d'un commerce. Plusieurs analyses permettent ainsi d'évaluer la valeur du fonds de commerce :

- Pourcentage du chiffre d'affaires annuel hors taxe ;
- Actualisation des bénéfices ;
- Etude des 3 derniers bilans antérieurs à 2020 et celui de 2020 en comparant l'évolution du chiffre d'affaires, des dettes, des dépenses des 3 dernières années avant la crise de la Covid (si le secteur d'activité a été impacté par la fermeture) et l'analyse de la marge brute, de la valeur ajoutée, de la rentabilité, de l'excédent brut d'exploitation (EBE) et du résultat. On calcule la moyenne simple et pondérée de ces chiffres. La comparaison avec les statistiques existantes par branche d'activité permet de déceler d'éventuels ajustements à apporter par un repreneur ;
- Comparaison des chiffres d'affaires par branches d'activités selon le barème fiscal et d'expertise-comptable (les plus récents) ;
- Méthodes appliquées à la rentabilité (excédent brut d'exploitation) après retraitements éventuels des charges et produits :
- Méthode des barèmes appliqués à l'excédent brut d'exploitation avec coefficient multiplicateur pondéré en fonction de l'emplacement, de l'état des locaux, du matériel, du bail, du personnel, du fort intuitu personae du cédant... ;
- Méthode par comparaison des ratios moyens de chiffre d'affaires hors taxe et de prix de vente issus, dans le cadre du réseau des CCI, de l'Observatoire des prix de vente Transentreprise.

Parmi ces différentes analyses, il convient idéalement d'en retenir deux ou trois, pertinentes selon le secteur d'activité concerné et de confronter les valorisations obtenues. Ensuite, il faut éventuellement majorer ou minorer l'évaluation en fonction de la composition du portefeuille clients, de l'emplacement du commerce, de son potentiel, de la composition des actifs, de son ancienneté...

L'évaluation du fonds de commerce permet ainsi d'avoir une fourchette de prix qui servira à négocier le prix avec le vendeur.

■ La cession des fonds de commerce : un marché d'opportunité de rencontre de l'offre et de la demande.

Malgré toutes les techniques permettant d'évaluer un fonds de commerce, le prix définitif est au final fixé par le jeu des négociations. Il dépend également de la concurrence entre les repreneurs potentiels et de la situation du vendeur.

En cas d'accord, les parties concluent normalement une promesse de cession de fonds de commerce ou une cession de fonds de commerce sous conditions suspensives, ou encore un protocole d'accord par écrit qui contient les points essentiels issus des négociations.

2. DE NOUVEAUX CRITÈRES D'ANALYSE À PRENDRE EN COMPTE

Au-delà de la crise sanitaire, le contexte économique, politique ou sociétal conduit à prendre en considération de nouveaux paramètres en matière de valorisation du fonds de commerce, rendant l'analyse très difficile.

Par exemple, les nouvelles habitudes prises par les consommateurs, le développement de l'e-commerce, l'impact du télétravail



ou du développement durable par le prisme du décret tertiaire vont nécessairement affecter la valeur du fonds de commerce et entraîner autant d'opportunités que d'incertitudes. Ces tendances vont-elles perdurer, dans quels volumes et sur quelles zones géographiques ? Quelle est donc aujourd'hui la grille de lecture à retenir pour recenser les nouveaux critères impactant la valeur des fonds de commerce ?

Il est proposé de rassembler ces différents facteurs d'analyse en trois familles : économique, politique et sociétale. Pour chacun des paramètres identifiés, une tendance sera exprimée pour indiquer, selon une matrice SWOT, s'il s'agit d'une force, d'une faiblesse, d'une opportunité ou d'une menace pour la valorisation des fonds. Cette liste se veut un indicateur de tendance et ne peut en aucun cas être considérée comme exhaustive. Elle devra être complétée et amendée en fonction de l'évolution de l'environnement du fonds de commerce.

2.1 DE NOUVEAUX PARAMÈTRES ÉCONOMIQUES

■ Des secteurs économiques touchés de façon inégale

La crise sanitaire a provoqué la récession la plus profonde depuis la seconde guerre mondiale, impactant l'activité économique tant du côté de la demande que de celui de l'offre. Pour l'année 2020, le PIB mondial a baissé de 4,2 % (5,8 % pour les pays développés, 9,1 % pour la France, 7,5 % pour la zone euro)⁷.

La crise sanitaire a touché de manière différenciée les secteurs économiques et les entreprises. Dans l'industrie, le secteur pharmaceutique, la chimie, l'agroalimentaire ont retrouvé des activités proches de l'avant-crise ; les secteurs des transports, de l'automobile, la métallurgie sont en-deçà. Dans les services marchands, la restauration, l'hébergement ont une activité fortement ralentie, tandis que les secteurs de l'information et de la communication croissent. Le secteur agricole a bien résisté. Les secteurs à faible productivité du travail ou à forte interactions sociales ont été les secteurs les plus touchés. Les PME sont particulièrement touchées par la crise, notamment les PME du secteur culture et événementiel.

Les soutiens aux entreprises ont paradoxalement permis la diminution des faillites de 36 % pour l'ensemble des entreprises et de 29 % pour les PME par rapport à 2019. Les aides publiques (chômage partiel, fonds de solidarité, Prêt Garanti par l'État [PGE]...) ont donc fortement absorbé l'impact de la crise sanitaire sur les entreprises.

■ L'épée de Damoclès du remboursement des prêts garantis par l'État et des régularisations de charges sociales des travailleurs indépendants

Il est indéniable que les mesures initiées par les pouvoirs publics (fonds de solidarité, PGE, reports de charges fiscales ou sociales ou bien allocation d'activité partielle entre autres) ont permis aux entreprises de surmonter la crise, du moins momentanément. Le nombre de cessation de paiement ou de procédures de sauvegarde n'a ainsi jamais été aussi faible⁸.

Cette situation doit cependant être appréhendée avec une extrême vigilance. En effet, pour beaucoup d'observateurs, il est à craindre que lorsque cessera le soutien prodigué à l'économie, c'est-à-dire progressivement à compter du mois de septembre conformément aux annonces du ministre de l'Économie⁹, de nombreuses entreprises ne survivent pas à la crise. En pratique, les entreprises devront faire face, dans les prochains mois, non seulement aux remboursements des PGE mais également à la régularisation des charges sociales des travailleurs indépendants et aux acomptes d'impôt sur les sociétés. Ce cumul de charges financières risque alors d'obérer fortement leur trésorerie et leur capacité à rebondir après la crise.

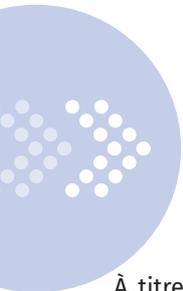
■ L'impact de la réduction du tourisme d'affaires et d'agrément

La France est traditionnellement une destination privilégiée pour les touristes d'affaires ou d'agrément et a été particulièrement touchée par la crise sanitaire. La pandémie a mis à l'arrêt ce secteur, entraînant des difficultés majeures pour les principaux acteurs mais également, par ricochet, pour tout un écosystème qui bénéficie des recettes financières des touristes.

⁷ Les effets de la crise Covid-19 sur la productivité et la compétitivité, rapport du Conseil national de productivité (CNP), 6 janvier 2021.

⁸ Voir [Les entreprises en difficulté en chiffres](#), OCED, 1er juin 2021.

⁹ Déclaration de Bruno Le Maire, le 25 août 2021, lors des Rencontres des entrepreneurs de France du Medef.



À titre d'exemple, la région Paris Île-de-France, leader mondial sur les deux segments du tourisme - d'agrément comme d'affaires - mais également place premium dans l'accueil des grands événements (sportifs, culturels...) a été triplement victime de l'arrêt brutal des déplacements liés au tourisme. Le bilan y est sans appel pour l'année 2020 et s'est traduit par l'absence de :

- 33,1 millions de touristes soit 88 % de la clientèle internationale ;
- 15 milliards de recettes en moins pour le commerce par rapport à 2019 dont 11,5 milliards pour les seuls touristes internationaux ;
- 48 millions de nuitées touristiques en moins par rapport à 2019 et des restaurants fermés administrativement pendant plus de 4 mois, soit un tiers de l'année 2020.

Ces difficultés se sont poursuivies en 2021. Ainsi, en avril dernier, 72 % des hôteliers qualifiaient leur activité de « mauvaise » et 69 % de leurs salariés étaient encore au chômage partiel. Par ailleurs, 57 % n'entrevoient pas de retour à la normale avant 12 mois¹⁰.

■ La raréfaction des matières premières

La raréfaction des matières premières et la hausse de leur coût qui en résulte, depuis quelques mois, impacte de nombreuses entreprises et peut, au pire, conduire à l'arrêt de l'activité. Plusieurs filières sont touchées : bois, panneaux d'aggloméré, acier, semi-conducteurs, nickel... Tous ces produits ont vu leur prix exploser en six mois¹¹.

Même si l'on peut penser que ce phénomène est conjoncturel et que l'offre va se réajuster, les conséquences à court et moyen termes sont multiples et peuvent affecter la valorisation d'une affaire. Il faut, en effet, s'attendre à une pénurie qui oblige certains fabricants à suspendre ou à reporter leurs lancements. Les délais de livraison vont se rallonger sensiblement avec un risque de rupture temporaire. La clientèle sera alors plus volatile en privilégiant le produit le mieux placé sur le marché.

■ Une pénurie de main d'œuvre

Certaines entreprises connaissent un problème de recrutement de personnel qualifié ou non, particulièrement prégnant, particulièrement dans les secteurs des travaux publics, du bâtiment ou des cafés, hôtels et restaurants.

Dans ce dernier secteur, on constate des abandons de poste qui résultent d'une reconversion vers d'autres activités moins contraignantes ou permettant d'être à son compte. C'est particulièrement vrai du personnel en situation précaire qui, pour traverser la crise, s'est tourné vers d'autres métiers. A cet égard, le mécanisme du recours au chômage partiel n'a, en pratique, pas pleinement fonctionné.

À titre d'exemple, sur le littoral Vendéen et Atlantique comme en région PACA, le manque de saisonniers a fortement impacté l'activité commerciale et, en particulier, celle du secteur de la restauration : de ce fait, certains commerces devant réduire ou fermer leur activité une journée par semaine durant la période estivale faute de personnel.

A défaut de pouvoir former rapidement du personnel opérationnel, l'impact sur l'activité des commerces et sur leur valorisation sera donc notable.

2.2 DE NOUVEAUX PARAMÈTRES POLITIQUES

■ Des contraintes fortes liées aux politiques de la ville

La valorisation des fonds de commerce est intrinsèquement liée aux problématiques de centre-ville comme la piétonisation,

¹⁰ <https://www.cci-paris-idf.fr/fr/prospective/tourisme-commerce-IDF>

¹¹ Évolution du prix des semi-conducteurs depuis fin 2020 : + 80 % (source : WSTS).

Évolution du prix des panneaux de bois brut depuis septembre 2020 : + 40 % (source : Euwid).

Évolution du prix de l'acier depuis septembre 2020 : + 30 % (source : indice Mecastar).



les réductions de circulation ou le développement des pistes cyclables. Ces contraintes sont des éléments à nécessairement prendre en compte dans la valorisation future du fonds, en ce qu'elles affectent les facteurs locaux de commercialité. L'exemple de la rue de Rivoli, à Paris, est, à ce titre, emblématique des conséquences sur l'environnement commercial de la transformation de la circulation, celle-ci passant du « tout automobile » au « tout vélo » et entraînant la fermeture de nombreux commerces.

Par ailleurs, la revitalisation des centres villes appelle des réponses circonstanciées pour maintenir une diversité de l'offre commerciale et lutter contre les vacances.

■ Impact du développement durable sur la manière de consommer et l'évaluation des fonds (décret tertiaire, loi climat et résilience, obligation de travaux...)

Le décret tertiaire¹² impose une réduction de la consommation énergétique finale du parc tertiaire français (commerces et bureaux). Les objectifs de cette réduction sont de 40 % en 2030, 50 % en 2050, 60 % en 2060 (par rapport à une année de référence choisie entre 2010 et 2019). Entré en vigueur le 1^{er} octobre 2019, il a été complété par l'arrêté du 10 avril 2020 relatif aux obligations d'actions de réduction des consommations d'énergie finale dans des bâtiments à usage tertiaire¹³.

En cas de non-respect des obligations énoncées par le décret, le préfet peut, après mise en demeure, infliger une amende administrative pouvant s'élever jusqu'à 1 500 € pour les personnes physiques et 7 500 € pour les personnes morales, et ordonner la publication sur un site internet des services de l'État¹⁴.

En assujettissant locataires ou propriétaires de surfaces de 1 000 m² ou plus à des obligations de réduction de leur consommation énergétique, le Gouvernement a engagé une démarche destinée à rendre le parc immobilier moins énergivore. Pour autant, l'impact du décret tertiaire et des obligations qu'il impose en matière de performance énergétique des bâtiments vont être à l'origine de nouveaux frais imputés à la charge des preneurs ou des bailleurs. Ces frais impacteront, à moyen terme, la valorisation du commerce¹⁵.

■ Un « bonus » pour les activités commercialisant des produits de première nécessité

Les confinements successifs et les restrictions d'activité en résultant renforcent l'attractivité des secteurs proposant des produits dits essentiels ou de première nécessité, dont la liste s'est élargie au fil des confinements. La perspective d'un maintien de l'activité en cas de crise sanitaire entraînant un confinement ne peut alors que contribuer à la valorisation du fonds de commerce au détriment de ceux dont l'ouverture serait compromise.

Cette différence de traitement explique, par exemple, que les professionnels du jouet cherchent à faire reconnaître leurs produits comme étant de première nécessité, comme ce fut le cas aux États-Unis, en Italie, en Allemagne où le secteur a été moins affecté par les confinements et fermetures obligatoires successifs des commerces.

2.3 DE NOUVEAUX PARAMÈTRES SOCIÉTAUX

■ Une forte évolution des modèles de consommation

La crise de la Covid a profondément modifié les habitudes des consommateurs : les quartiers ont perdu de leur animation, la clientèle n'est pas revenue ou a fortement diminué ; le flux touristique s'est tari et la clientèle de bureau, le midi, s'est très largement réduite avec le développement du télétravail.

¹² [Décret n° 2019-771 du 23 juillet 2019 relatif aux obligations d'actions de réduction de la consommation d'énergie finale dans des bâtiments à usage tertiaire](#) qui précise les modalités d'application de l'article 175 de la loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (dite loi ÉLAN)

¹³ [Arrêté du 10 avril 2020 relatif aux obligations d'actions de réduction des consommations d'énergie finale dans des bâtiments d'usage tertiaire](#)

¹⁴ En application du principe dit du « name and shame ».

¹⁵ Voir le rapport de CCI France, « Les entreprises face au défi climatique Quelles incitations ? Quels accompagnements ? », janvier 2021



Les consommateurs adoptent un modèle hybride de consommation, pouvant dans la même journée consommer dans les commerces de proximité, via le digital ou dans la grande distribution.

La question est désormais de savoir dans quelle mesure ces évolutions vont perdurer et s'ancrent dans les habitudes des consommateurs. S'il est prématuré d'apporter une réponse définitive à cette question, il est toutefois possible d'identifier des lignes directrices qui augurent de tendances lourdes pour l'avenir des commerces.

■ Pendant la crise, le commerce subit des phénomènes de « vases communicant »

Durant les périodes de confinement, les commerces ouverts dans les zones résidentielles ont connu un accroissement très significatif de leur chiffre d'affaires (en particulier dans les métiers de bouche). A l'inverse, dans les zones de bureau, une baisse très sensible de l'activité commerciale a été relevée.

Le mécanisme est aujourd'hui opposé. On constate ainsi, en région parisienne, une baisse de performance sur des villes de proche banlieue et des chiffres similaires à ceux d'avant-crise sur Paris, en raison principalement du retour des consommateurs sur leurs lieux de travail habituels.

Ces phénomènes de « vase communicants » font que le commerce se déporte d'endroit à endroit. S'il est difficile aujourd'hui d'apprécier dans quelle proportion ces changements vont s'installer dans les modes de vie, il convient de rester vigilant sur les effets migratoires, sur les déplacements de populations, sur la façon dont le télétravail va être régulé dans les mois à venir par les accords d'entreprise, incitant chacun à repenser son lieu de travail.

■ Une géographie de la consommation en forte évolution

Pour analyser les évolutions de consommation, il est intéressant de comparer le chiffre d'affaires ou les flux clients que l'on peut avoir entre les différentes périodes de confinement et leur évolution par rapport à l'année 2019. Cette lecture montre la nette accélération de trois tendances : le retour de la proximité, le développement de la digitalisation, l'ancrage du « bi-résidentiel ».

Ces tendances conduisent, à une nette évolution de la géographie de la consommation au plan national, mais aussi à l'intérieur des villes elles-mêmes, d'un quartier à un autre¹⁶.

Partant de cette analyse les constats suivants peuvent être formulés :

- En matière de consommation alimentaire, bon indicateur des dynamiques démographiques, la métropole de Bordeaux est la seule en 2020 à avoir gagné des parts de marché sur la consommation nationale. A contrario, la métropole parisienne est celle qui en a perdu le plus ;
- La façade ouest et le couloir rhodanien sont aujourd'hui les zones favorables de consommation ;
- A l'intérieur des villes, on note une distinction très nette entre les quartiers d'habitation et les zones de bureau ou de transit qui sont en très grande difficulté.

Retour de la proximité

Il y a un mouvement général de relocalisation de la consommation vers les domiciles plutôt que vers les lieux de bureau. Si, en 2022, les salariés télétravaillent un jour de plus qu'en 2019, c'est un repas de perdu dans les restaurants par semaine, soit selon les cas 5 à 7 % de leur activité. Il s'agit d'un effet mécanique dès lors que les flux de population dans les zones de bureaux sont réduits de 20 %. Or, il est assez probable que cette évolution se pérennise compte tenu du niveau très faible du télétravail en France avant la crise.

Essor considérable de la digitalisation

Les télétravailleurs utilisent plus le commerce digital que les travailleurs présents sur site. L'effort de sortir faire des achats est

¹⁶ Selon [Philippe Goetzmann](#), consultant, membre de la CCI Paris Ile-de-France



bien plus contraignant que celui de les faire à l'occasion d'un déplacement qui était déjà prévu.

De nouveaux réflexes de consommation ont, par ailleurs, été pris au travers, notamment, du développement du « click and collect », de la livraison à domicile et, plus largement, du recours au e-commerce. Ces changements de modes de consommation se traduisent par :

- une tendance à la baisse de la consommation ;
- la concurrence du e-commerce (avec de nouvelles habitudes bien ancrées) ;
- la montée du e-commerce avec des frais de livraison faibles voire inexistants.

Partant, on peut s'interroger : la clientèle reviendra-t-elle dans les commerces ou faut-il anticiper des réductions de flux importantes ? Les volumes d'achat devront-ils être revus à la baisse ? Dans quelle mesure la complémentarité entre e-commerce et commerce physique n'est pas en train de devenir dangereuse ? Il y a là plusieurs paramètres d'incertitude à prendre en considération.

FOCUS SUR LE SECTEUR DES JOUETS

Les ventes de jeux et jouets n'ont reculé que de 1,5 % en valeur en 2020, malgré la fermeture des magasins. En dépit d'une baisse de 8 % en volume, ce secteur, y compris les enseignes physiques, a bien résisté grâce à la hausse du prix moyen et en recourant massivement au digital : 32 % des ventes ont été réalisées à distance, encouragées par le drive et le click & collect mis en place par les distributeurs (contre 26 % en 2019)¹⁷.

Tendance au « bi-résidentiel »

On voit la tendance au « bi-résidentiel » se développer sur les métropoles, en particulier à Paris et à Lyon. Utilisant les potentialités du télétravail, de plus en plus nombreux sont ceux qui désirent habiter dans des villes situées à quelques heures de TGV des grandes métropoles et où, finalement, ils se rendent les jours nécessaires dans la semaine.

À partir de ces éléments d'analyse, il est urgent de construire des scénarii d'évolution de la géographie de la consommation qui sont des éléments qui sous-tendent les calculs de valorisation.

■ Impact du télétravail

Le télétravail est l'une des pratiques que la crise sanitaire a généralisées. Les entreprises se sont rapidement adaptées, faisant preuve de flexibilité et d'agilité. La façon dont le télétravail va être régulé dans les mois à venir conduira chacun à repenser son activité en fonction des accords d'entreprise.

Hors des périodes strictes de confinement, le télétravail concernerait, dans la majorité des entreprises, deux à trois jours par semaine. Les conséquences sur les modes de consommation et sur les flux de déplacement seront donc très importantes. Outre les effets sur la géographie de la consommation, décrits ci-dessus, le télétravail favorisera la création de nouveaux lieux de vie créatifs. Un nouvel immobilier d'entreprise, tel que les espaces de « coworking », s'apprête à connaître un essor important, ce qui modifiera les flux humains.

■ Le poids de la saturation nerveuse et psychologique aggravée chez les commerçants et entrepreneurs

De plus en plus de commerçants ayant subi les confinements successifs et les fermetures administratives, qui s'ajoutent à la crise des gilets jaunes et aux grèves de l'hiver 2019, connaissent des périodes d'extrême découragement, les conduisant à arrêter leur activité sans même rechercher un repreneur. Ces risques psycho-sociaux favorisent les vacances commerciales et affectent considérablement la valeur du fonds, la clientèle ne venant plus.

¹⁷ Source : Fédération française des industries jouet puériculture.



Selon l'APESA¹⁸ qui met en relation, au sortir du tribunal de commerce, les chefs d'entreprise en détresse psychologique et des psychologues spécialisés dans la souffrance au travail, les appels se sont multipliés depuis mars 2020. Conscient du problème, un numéro vert a été créé par le ministère de l'Économie, en s'appuyant sur l'action d'APESA dans le cadre d'un partenariat national dont le réseau des CCI est partie prenante.

Cette saturation nerveuse et psychologique peut être à l'origine de drames humains notamment chez les commerçants. Les crises économiques contribuent à l'augmentation du nombre de suicides, dans les mois et années qui suivent les crises. Pour celle de 1929, c'est à partir des années 1930-1931 que le pic le plus élevé a été observé ; pour celle de 2008, c'est en 2009 et 2010. Il convient donc d'être particulièrement vigilant dans les années à venir aux conséquences psychologiques de cette crise sur commerçants et entrepreneurs impactés.

MATRICE SWOT DES PARAMÈTRES AFFECTANT LA VALORISATION DES FONDS DE COMMERCE

	ATOUTS	HANDICAPS
Micro	Forces	Faiblesses
	<ul style="list-style-type: none"> -Bi-résidentiel -Géographie de la consommation favorable à certaines régions ou quartiers -Politique de la ville (à analyser au cas par cas) - Revitalisation des centres villes 	<ul style="list-style-type: none"> - Accroissement des risques psycho sociaux chez les chefs d'entreprise - Essor du e-commerce - Géographie de la consommation défavorable à certaines régions ou quartiers - Politique de la ville (à analyser au cas par cas) - Vacances commerciales
Macro	Opportunités	Menaces
	<ul style="list-style-type: none"> - Télétravail pour les zones résidentielles - Attrait de la proximité - Commercialiser des « biens essentiels » 	<ul style="list-style-type: none"> - Reprise de la pandémie - Confinement - Fermetures administratives - Télétravail pour les zones de bureaux - Pénurie de main d'œuvre - Rareté des matières premières - Mise aux normes liées au développement durable - Capacité à rembourser les PGE et autres charges financières

¹⁸ Apesa-France.com



SECONDE PARTIE

QUELS LEVIERS D' ACTIONS ?

La crise sanitaire et ses confinements, de même que l'évolution profonde des comportements des consommateurs, impactent notablement la valeur de certains fonds de commerce.

Cette situation exige d'identifier des bonnes pratiques, des recommandations et des propositions destinées aux pouvoirs publics et aux acteurs du marché pour répondre aux enjeux principaux suivants :

- Préserver les relations contractuelles entre bailleur et preneur (I) ;
- Éviter le plus possible la casse économique et sociale (II) ;
- Favoriser les conditions d'une bonne reprise économique (III).

Face à la diversité des situations, les leviers d'actions présentés ci-dessous sont des outils de réflexion, de mise en perspective et d'aide à la décision pour les parties prenantes.

1. PRÉSERVER LES RELATIONS CONTRACTUELLES ENTRE BAILLEUR ET PRENEUR

Malgré une divergence apparente d'intérêts, une prise de conscience des enjeux mutuels pour les preneurs, comme pour les bailleurs, doit être opérée. La meilleure façon de valoriser le fonds de commerce est d'y maintenir une activité. Il paraît donc préférable de garder le preneur en place, quitte à concéder des aménagements ponctuels relatifs au paiement du loyer, plutôt que de prendre le risque de son départ sans avoir de visibilité sur un éventuel repreneur.

Au-delà des dispositifs d'aides mis en place, il convient donc de privilégier des dispositifs permettant de faciliter et de fluidifier les échanges. Pour accompagner bailleurs et preneurs à trouver un terrain d'entente, le recours aux modes alternatifs de règlements des litiges semble incontournable.

1.1 MIEUX COMMUNIQUER SUR LES DISPOSITIFS D'AIDE EXISTANTS

Les dispositifs mis en place par les pouvoirs publics pour faciliter les relations entre bailleur et preneur, s'agissant notamment du paiement des loyers et des charges, restent méconnus et sont trop peu utilisés. Il en va ainsi, par exemple, du crédit d'impôt offert au bailleur pour le mois de novembre 2020, de la possibilité de recourir aux Commissions départementales de conciliation des baux commerciaux, ou encore des mesures de suspension des poursuites pour non-paiement des loyers et des charges durant la période d'état d'urgence.

S'il y a certes des process à améliorer, c'est principalement l'accès à l'information qui fait défaut.

RECOMMANDATION

Il apparaît indispensable de mettre en place des campagnes d'informations pour améliorer la visibilité des mécanismes facilitant les relations entre les bailleurs et les preneurs. Initiées par l'État, elles pourraient utilement être relayées par les chambres consulaires, les organisations patronales et les professionnels du chiffre et du droit.

1.2. FAVORISER LE RECOURS AUX MODES ALTERNATIFS DE RÉOLUTION DE CONFLITS

En cas de litige portant sur un bail commercial, la solution judiciaire, longue et coûteuse, n'est pas toujours la voie à privilégier. A cet égard, les experts auditionnés par le groupe de travail ont unanimement souligné l'intérêt en la matière de recourir aux modes alternatifs de règlement des conflits et, en particulier, à la médiation ou à la conciliation au travers de la saisine des Commissions départementales de conciliation des baux commerciaux.



Toutefois, là encore, face à la méconnaissance de ces mécanismes, il est indispensable de renforcer leur visibilité auprès des bailleurs comme des preneurs.

■ Recourir à la médiation pour le traitement des litiges

Ce mode alternatif de règlement des conflits a largement démontré son efficacité. Appliquée aux baux commerciaux, la médiation permet, par sa souplesse, sa confidentialité et à moindre coût, de préserver, dans la majorité des cas, les relations commerciales entre les parties.

Il ne s'agit bien entendu pas de contourner les dispositifs déjà existants de traitement des litiges en la matière tel que le recours à la Commission de conciliation des baux (voir ci-dessous), mais d'offrir aux parties et aux professionnels en charge de ces questions un outil alternatif. En ce sens, des clauses prévoyant le recours à la médiation pourraient utilement être insérées dans les contrats de baux.

La CCI Paris Ile-de-France s'est engagée résolument, depuis 1995, date de la création du CMAP (Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris) en faveur du règlement amiable des conflits d'entreprises. Dès le début de la crise sanitaire et afin de soutenir les entreprises en difficulté, le Centre a mis en place des médiations gratuites pour les litiges de moins de 50 000 €. Par ailleurs, ayant identifié une croissance potentielle des litiges dans la gestion des baux commerciaux, le CMAP, a conçu une offre dédiée « Arbitrage en baux commerciaux ».

■ Inciter à saisir davantage les commissions départementales de conciliation des baux commerciaux (CDC)

Pour mémoire, les Commissions départementales de conciliation des baux commerciaux (CDC) sont compétentes pour les litiges portant sur la fixation du montant du loyer lors du renouvellement d'un bail commercial, la révision du loyer et les charges locatives, les réparations et les travaux. Par dérogation à leur champ d'action habituel, la circulaire du 22 juillet 2020 organise leur saisine en cas de différend lié au non-paiement des loyers pendant la crise sanitaire.

L'intérêt de recourir à ces commissions est multiple :

- composées d'un collège d'experts et d'un président neutres, elles permettent de débloquer un litige en favorisant le dialogue sans aller devant le juge ;
- elles sont gratuites ;
- elles interviennent rapidement, les membres étant convoqués dans les deux mois de la saisine ;
- elles permettent de résoudre des litiges techniques. En pratique, on constate que les questions liées à la renégociation des loyers ou à leur rééchelonnement sont couramment abordées et les solutions proposées permettent, bien souvent, de trouver un consensus ;
- elles favorisent des solutions « sur-mesure » : prise en compte de la situation particulière des parties en présence, de la commune concernée ou de la rue d'implantation du local car leur marge de manœuvre est beaucoup plus souple que celle du juge pour procéder à des aménagements contractuels ;
- en l'absence d'accord, chaque partie est libre de saisir le juge.

Un autre intérêt de ces Commissions est de faire émerger des bonnes pratiques acceptées tant par les bailleurs que par les preneurs. Les solutions originales qui peuvent être apportées s'adaptent ainsi parfaitement aux transformations économiques et constituent un laboratoire en temps réel des perspectives d'évolutions en cette matière.

Exemple de bonne pratique retenue par la CDC de Paris

Dans le cadre d'un loyer renouvelé, une bonne pratique consisterait à prévoir un lissage du prix du loyer sur la durée du bail même dans l'hypothèse d'un loyer plafonné, assortie d'une clause de retour à meilleure fortune. En pratique, pendant les trois premières années du bail, le loyer serait réduit puis progressivement augmenté, en fonction de l'application de la clause, durant les six années suivantes pour atteindre le prix initialement négocié entre les parties. Ce mécanisme serait particulièrement intéressant dans le cas d'une négociation suite à un renouvellement.



Ces commissions sont un atout important dans une perspective de revitalisation du centre-ville et de lutte contre la vacance commerciale. Mais pour être pleinement opérationnelles, il convient de lever les freins à leur bon fonctionnement :

- Tout d'abord, et comme cela a déjà été souligné, l'accès à l'information pour les bailleurs comme pour les preneurs est problématique, en raison de la méconnaissance des dispositifs.
- Ensuite, il faut déplorer d'importantes disparités entre les départements, quant à l'existence de ces commissions ou leurs modalités de fonctionnement.
- Enfin, la réussite de leur saisine réside avant tout dans l'implication des parties prenantes. S'il est important d'être assisté par un conseil, il est également indispensable d'être présent lors des séances.

PROPOSITIONS - BONNES PRATIQUES

Compte tenu du risque d'affluence des litiges à venir, il convient de rendre plus visibles, les Commissions départementales de conciliation des baux. Il est proposé de :

- **leur assurer les moyens financiers et humains pour remplir leurs missions : budget nécessaire pour leur fonctionnement et suivi régulier de la mise en œuvre de ce dispositif pour disposer d'une cartographie des besoins. Un bilan qualitatif et quantitatif des saisines pourrait utilement être mené d'ici la fin de l'année à l'échelle régionale ;**
- **mener des actions de communication et d'information des entreprises les incitant à saisir les CDC au travers des actions des pouvoirs publics et des réseaux consulaires. Dans ce cadre, la CCI Paris Ile-de-France a élaboré une plaquette pour informer les entreprises. L'objectif est double : sensibiliser à travers les huit CCI départementales et territoriales d'Ile-de-France les unions commerciales et les managers de centre-ville pour une large diffusion tout en ciblant directement les commerçants et entreprises ressortissantes. Cette plaquette pourrait opportunément être adaptée aux autres régions.**
- **Enfin, une bonne pratique serait de prévoir, dans la notice en annexe du bail commercial, une information préalable sur la possibilité de saisir ces Commissions.**

1.3. ÉTENDRE LA DURÉE DU CRÉDIT D'IMPÔT OFFERT AU BAILLEUR ET RENDRE PLUS VISIBLE LE DISPOSITIF

L'ampleur de la crise et les difficultés rencontrées par les entreprises ont conduit à la mise en place d'un crédit d'impôt visant à inciter les bailleurs à participer au soutien des entreprises les plus affectées par les mesures restrictives mises en œuvre à compter du 30 octobre 2020.

Ce crédit d'impôt bénéficie à tous les bailleurs, personnes physiques et personnes morales, quel que soit leur régime fiscal. Toutefois, ce dispositif reste très restrictif puisque l'abandon ou la renonciation doivent être afférents aux loyers, hors taxes et hors accessoires, échus au titre du seul mois de novembre 2020. Il doit avoir été réalisé au plus tard le 31 décembre 2021.

Le crédit d'impôt est une solution très opportune pour les bailleurs comme pour les preneurs. Malheureusement, ce dispositif est incompris des propriétaires et, en pratique, peu ont pu en profiter en raison, d'une part, de lenteurs administratives dans la mise en place du mécanisme et, d'autre part, d'un manque d'explications sur l'intérêt d'y recourir. Ainsi, devant les CDC, les bailleurs ne consentent toujours pas à cette remise.

Pour aider les bailleurs à redonner du souffle à leurs locataires, sans toutefois les pénaliser, il convient donc de reformater le dispositif. En premier lieu, la mesure devrait couvrir la totalité du montant du loyer abandonné, taxes et accessoires compris (soit 100 % des loyers abandonnés au lieu de 50 %). En second lieu, elle devrait être ouverte aux loyers abandonnés au-delà du 30 novembre 2020 et au plus tard avant le 31 décembre 2021 (au lieu du seul mois de novembre 2020), en s'inspirant du dispositif de non-imposition des abandons de loyers prorogé par la loi de finances rectificative pour 2021 (n°2021- 953). En troisième et dernier lieu, ces propositions devraient faire l'objet d'une communication limpide à destination des bailleurs.

PROPOSITIONS

Afin de renforcer l'efficacité du dispositif de crédit d'impôt pour abandon de loyer, et pour répondre à la crise qui perdure pour les entreprises, il est proposé d'élargir la mesure comme il suit :

- couvrir la totalité du montant du loyer abandonné, taxes et accessoires compris (soit 100 % des loyers abandonnés au lieu de 50 %) ;
- ouvrir la mesure aux loyers abandonnés entre le 1er décembre 2020 et le 31 décembre 2021 (au lieu du seul mois de novembre 2020) en s'inspirant du dispositif de non-imposition des abandons de loyers prorogé par la loi de finances rectificative pour 2021 ;
- accompagner ce dispositif d'une campagne de communication à destination des bailleurs.

2. ÉVITER LA CASSE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

Les réflexions des experts réunis au sein du groupe de travail font émerger trois problématiques distinctes autour de la valorisation du fonds de commerce :

- L'approche comptable : comment réactualiser la valeur du fonds de commerce au bilan ?
- L'approche du marché : comment préserver la rencontre de l'offre et de la demande ?
- L'approche financière : quelles améliorations apporter aux financements des opérations de rachat de fonds de commerce ?

2.1 APPRÉHENDER COMPTABLEMENT LA VALORISATION DU FONDS DE COMMERCE

L'année 2020 est illisible tant les facteurs et les paramètres d'analyse sont éclatés. Le chiffre d'affaires n'est plus réellement probant et ne reflète pas la réalité de l'entreprise. Dès lors, valoriser comptablement les fonds de commerce avec les mêmes méthodes qu'avant la crise s'avère erroné.

Il est, en effet, extrêmement délicat de prendre en considération l'activité réalisée ou non durant les dix-huit derniers mois et il serait préférable d'attendre le retour à une période plus stable pour apprécier les évolutions et envisager des adaptations comptables. Un temps de pause semble donc nécessaire.

De surcroît, les effets d'un mauvais « rating » découlant d'une dépréciation du fonds de commerce au regard des critères traditionnels doivent être contrés, sous peine d'obérer toute chance de rebond et de développement de l'activité. Or, à ce stade de la crise, une appréciation désincarnée des seuls ratios de l'entreprise n'apporte qu'une vision partielle de ses forces.

Face à l'urgence de maintenir le tissu économique en capacité de rebond post crise, il est nécessaire que les pouvoirs publics et les professionnels du chiffre, en particulier le Conseil National de la Comptabilité, apportent des solutions nouvelles à cette situation.

Pour le réseau des CCI, plusieurs pistes de réflexion doivent être étudiées.

PROPOSITIONS

- Prévoir un temps de pause :

Proposer un moratoire permettant d'attendre une stabilisation de l'activité. Il serait donc opportun de traiter comptablement la période 2020 / mi 2021 comme une année blanche pour les secteurs directement impactés par la crise (suite à une fermeture administrative ou une baisse conséquente du chiffre d'affaires). La catégorie des entreprises pouvant bénéficier de ce moratoire serait appréciée au regard des critères d'accès au fonds de solidarité.

- Accompagner l'éventuelle dépréciation comptable du fonds de commerce d'un commentaire circonstancié

Demander aux professionnels du chiffre de produire une information avec une matrice de sensibilité portant sur l'évaluation des biens incorporels dans les comptes, sans que cela soit une réserve dans le cadre de la certification des comptes. A cette occasion, un dialogue constructif devrait systématiquement pouvoir être engagé entre le chef d'entreprise et les professionnels du chiffre afin de mesurer la capacité de l'entreprise à endurer des chocs économiques et à rebondir. En d'autres termes, un commentaire de place serait ajusté par rapport à l'activité pour indiquer l'incapacité de mesurer tel ou tel critère.



- **Faire preuve de créativité comptable :**

Se rapprocher de la norme IFRS8 « méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs » en ajustant au bilan d'ouverture du nouvel exercice et de l'exercice précédent la valeur actualisée du fonds de commerce affectée des capitaux propres. Ainsi ladite dotation sur les éléments incorporels ne viendrait pas impacter le résultat, alors que selon le plan comptable général, ladite dotation serait également comptabilisée en résultat exceptionnel, apparaissant alors comme une double peine obérant une perspective de rebond.

2.2 PRÉSERVER LE LIBRE JEU DU MARCHÉ DE LA CESSION DE FONDS DE COMMERCE

La question pourrait se poser de la remise en cause des méthodes d'analyse de la valeur des fonds de commerce au regard de la Covid. Peut-on continuer à utiliser les méthodes habituelles ou faut-il proposer des aménagements. ? **De l'avis unanime des experts interrogés, il ne s'agit en aucun cas d'interférer dans un marché qui doit continuer de pouvoir s'adapter avec souplesse à la diversité des situations commerciales. En d'autres termes, le marché de la vente des fonds de commerce doit demeurer un marché d'opportunité sur lequel il serait inenvisageable de chercher à imposer une norme de valorisation.**

- **Une préoccupation des professionnels de l'immobilier**

Le métier d'expert en évaluation de fonds de commerce et d'entreprise rassemble des professionnels de l'immobilier spécialisés dans l'évaluation de différentes classes d'actifs (résidentiel, immobilier d'entreprise, biens d'exception, foncier, fonds de commerce, administration de biens et de copropriété). Ils interviennent dans les opérations de cessions mais également pour certains comme experts judiciaires auprès des tribunaux.

La crise sanitaire a fait ressortir la nécessité de rapprocher les acteurs de l'évaluation pour trouver les meilleures solutions de mutualisation et de construction commune dans une telle période. Un « Collège des évaluateurs en fonds de commerce » a été récemment créé au sein de la Chambre des Experts Immobiliers de France (CEIF) et de la fédération nationale de l'immobilier (FNAIM). L'intérêt principal de ce collège est de répertorier et de regrouper au plan national les experts dans ce domaine d'activité très spécifique pour structurer des outils communs. Il participe notamment au développement d'un logiciel permettant l'accès à des bases de données accessibles aux membres de la CEIF.

- **Les besoins identifiés par le réseau des CCI**

Les professionnels du réseau des CCI interrogés dans le cadre de cette étude attirent l'attention sur deux aspects :

- L'impact de la crise sanitaire sur certains secteurs risque de se répercuter pendant plusieurs années avant un retour à une rentabilité normale. Historiquement, il existe des mécanismes de pondération des assiettes de calcul de la valeur du fonds de commerce, lorsque les chiffres d'affaires sont en très forte progression ou, à l'inverse, en forte régression. Dans ce nouveau contexte, il serait opportun de conduire une réflexion sur la réactualisation des barèmes des chiffres d'affaires par branches d'activité, par franchises et en retenant des fourchettes moins larges.
- L'obtention des barèmes pour l'évaluation des cessions de droit au bail selon la superficie, le secteur géographique et la durée restant du bail à courir devrait être encouragée. En effet, certains fonds de commerce sont moins valorisés que le droit au bail. Dans cet esprit, travailler davantage en partenariat avec les agences immobilières sur la valeur d'un droit au bail améliorerait la compréhension du marché.

- **Le développement de bonnes pratiques**

Selon un expert interrogé, la crise sanitaire conduit à revoir dans les analyses la notion de temporalité. En très peu de temps, des évolutions, parfois très importantes, de l'environnement ou de l'activité de certains fonds de commerce sont survenues, qui bouleversent les barèmes existants.

Alors que les évaluations étaient basées uniquement sur le passé, selon l'idée qu'il est difficile de valoriser un potentiel, il semble nécessaire aujourd'hui de combiner les chiffres connus de la période de l'avant Covid (sur la période 2018 / 2019) avec, d'une part, ceux observés en temps réel et, d'autre part, une valeur d'avenir sur laquelle émettre des hypothèses. En l'absence de stabilité, une piste de travail conduit à pondérer ces trois valeurs (par exemple, à titre indicatif : 60 % pour la valeur du passé, 20 % pour la valeur du présent, 20 % pour l'hypothèse d'avenir). Il appartiendra ensuite aux commissaires aux comptes, aux banques et aux acquéreurs d'accepter ou non ces différentes variables.



En complément de ce mécanisme, il est suggéré, en termes de bonne pratique, de prévoir dans les contrats de cession une clause de revoyure avec une prise en compte plus immédiate des facteurs qui ont changé (travaux de voiries, création d'une piste cyclable devant le commerce, changement de l'environnement commercial, impact du télétravail...). Cette clause pourrait porter sur 20 à 40 % du prix de vente avec une revoyure à 6 mois ou à 1 an.

RECOMMANDATIONS / BONNES PRATIQUES

- **Bonne pratique : assortir la cession du fonds de commerce d'une clause de revoyure à 6 mois ou 1 an portant, selon les cas, sur 20 à 40 % du prix de vente**

- **Recommandation : recenser les données sur la valeur des fonds de commerce**

Selon les experts du réseau des CCI, il manque, au niveau national, un recensement des données sur la valeur locative des fonds de commerce. Il serait opportun de rassembler des données via un partenariat avec des agences ou des fédérations immobilières spécialisées au niveau national ou régional. Les Commissions de conciliation des baux commerciaux pourraient avoir pour mission d'être des observatoires des valeurs locatives, sous réserve de bénéficier de moyens humains et financiers renforcés.

Ces données seraient utilement complétées avec des enquêtes sur les commerçants.

L'enjeu serait double :

- **Externe : proposer au porteur du projet une cartographie du quartier où il souhaite s'installer ;**
- **Interne : mutualiser pour le réseau des CCI, des données intéressantes pour les études de marché. Ces données, pertinentes pour l'accompagnement du porteur de projet, permettraient de sensibiliser tant les communes, que les bailleurs ou les locataires, sur les prix moyens pratiqués.**

Il pourrait s'agir d'un projet mené par le réseau consulaire au niveau national.

2.3 OPTIMISER LES FINANCEMENTS DES OPÉRATIONS DE RACHAT DE FONDS DE COMMERCE

L'obtention de financements pour acquérir un fonds est de plus en plus difficile car les frais d'acquisition n'ont cessé d'augmenter depuis quinze années. Dans ce contexte, il s'agit de dynamiser le marché de la transmission de fonds de commerce en optimisant les financements des opérations de rachats de fonds, via une proposition d'ordre législatif relative aux droits d'enregistrement et des bonnes pratiques à promouvoir auprès des banques.

- **Harmoniser et réduire les droits d'enregistrement en cas de cession de fonds**

L'impact des taux d'enregistrement sur le prix de vente est certes conséquent. Mais surtout, leur disparité est source d'incompréhension. Ceux-ci varient en effet fortement selon le secteur géographique, selon les montants en cause, selon la qualification du repreneur (salarié ou pas, personne physique ou morale), selon qu'il s'agit d'une société à reprendre ou d'un fonds de commerce... Citons, par exemple, le cas d'une transmission d'un fonds de commerce au profit de salariés dans une commune qui bénéficie d'un taux réduit dans le cadre de la revitalisation rurale : si le salarié qui reprend son entreprise est une personne physique il bénéficie des taux réduits, s'il s'agit d'une personne morale il ne le peut pas.

Cette situation est illisible tant pour les acquéreurs que pour les cédants et mériterait d'être simplifiée. Afin de remédier à cette disparité et de fluidifier les opérations de cessions, il conviendrait donc de réduire et d'harmoniser les taux d'enregistrement. Une réflexion devrait être conduite sur ce point par les pouvoirs publics en associant les professionnels concernés.

- **Sensibiliser les banques à des bonnes pratiques.**

On le sait, les banques sont soumises à des règles prudentielles qui ont entraîné un durcissement de leurs conditions de financement. Pour autant et en matière de cession de fonds de commerce, certaines bonnes pratiques pourraient être généralisées afin d'intégrer le financement des stocks, d'allonger la durée du prêt bancaire, de lisser le coût des cautions bancaires et d'assouplir les conditions de découvert bancaire. Chacune des parties y gagnerait en souplesse et en sécurité.



- **Faciliter le financement d'une partie des stocks**

Aujourd'hui beaucoup de banque ne souhaitent pas financer le stock, sauf si le vendeur accepte un crédit vendeur. Il conviendrait de trouver des solutions pour faciliter le financement de tout ou partie des stocks utiles à la continuité de l'activité.

- **Laisser le choix aux acquéreurs de la durée du prêt bancaire**

Les banques proposent généralement un financement sur 7 ans mais en pratique celui-ci se fait sur 10 ans pour couvrir les besoins de trésorerie, les travaux liés à l'aménagement des locaux, aujourd'hui l'impact de la crise sanitaire...

Afin d'apporter plus de souplesse aux parties, pourquoi ne pas demander aux banques de laisser le choix de la durée du prêt lié à l'acquisition ? Une solution au cas par cas devrait être privilégiée.

- **Lisser le coût des cautions bancaires sur la durée du prêt**

On assiste de la part des banques à un recours quasi systématique aux cautions bancaires. Le coût de ces cautions était jusqu'à il y a 2 ou 3 ans lissé sur toute la durée du prêt, ce qui s'avérait une opération neutre. Aujourd'hui, elles doivent être payées à la signature du contrat de prêt ce qui vient augmenter les frais d'acquisition avant que l'entrepreneur ne travaille. Ces frais de caution ne cessent d'augmenter et impactent fortement le prix de vente.

- **Assouplir les conditions de découvert bancaire**

Les banques ont tendance à resserrer les conditions de découverts bancaires, voire à supprimer les autorisations de découvert. Ces pratiques pourraient aggraver les difficultés de certains entrepreneurs et il est important que les banques puissent prendre en considération avec souplesse la situation de chaque entreprise concernée.

3. FAVORISER LES CONDITIONS D'UNE BONNE REPRISE ÉCONOMIQUE

Il est proposé aux pouvoirs publics quelques aménagements pour fluidifier et simplifier les statuts des baux commerciaux, compléter la palette d'outils offerte aux entreprises pour organiser leur activité, et lutter contre la vacance commerciale.

3.1 SÉCURISER LE BASCULEMENT DU BAIL DÉROGATOIRE EN BAIL STATUTAIRE

■ Le bail dérogatoire : un bail conçu comme une période d'essai

Le bail dérogatoire, de courte durée, est régi par l'article L.145-5 du Code de commerce et défini comme des baux d'une durée ne pouvant être supérieure à trois ans. Si le bail initial est inférieur à cette durée, il peut être renouvelé dans la limite impérative de ces trois ans.

Ce bail n'est pas assujéti au statut des baux commerciaux. La fixation du loyer n'est soumise à aucun plafond. Elle est régie par le droit commun du contrat de louage et offre une grande agilité contractuelle, les entreprises étant dispensées du versement d'un pas-de-porte.

L'intérêt de ce type de bail est de permettre à un entrepreneur de tester la viabilité de son projet sur le marché. Il est également adapté pour les boutiques éphémères, tant en centre-ville que pour combler temporairement une friche urbaine. Pour le bailleur, c'est aussi un moyen de louer temporairement un espace dont il veut récupérer la jouissance rapidement.



■ Particularité du bail dérogatoire : la requalification automatique en bail commercial à l'expiration de l'échéance contractuelle

Le congé donné à l'issue d'un bail dérogatoire ne repose sur aucun formalisme, sauf si des dispositions particulières ont été prévues dans le contrat initial. À l'issue du bail - et au plus tard à l'expiration d'un délai d'un mois à compter de l'échéance contractuelle - il s'opère un nouveau bail d'une durée de neuf ans soumis au statut des baux commerciaux.

Cette transformation automatique en bail commercial statutaire, prévue par la loi, est parfois mal anticipée par les parties, soit par méconnaissance, soit par oubli de l'échéance contractuelle ; ce qui est source d'insécurité juridique, voire de contentieux. Par exemple, la Cour de cassation a, dans un arrêt du 8 juin 2017, considéré que peu importe la durée du bail dérogatoire (consenti en l'espèce pour quatre mois), dès lors que le preneur est resté dans les locaux loués et laissés en possession par le bailleur au-delà du terme contractuel, un bail statutaire s'est créé.

En définitive, l'une des parties peut se retrouver liée par un contrat qu'elle n'a finalement pas choisi. Or, au regard des conséquences attachées à la conclusion d'un bail commercial (droit au renouvellement, durée minimale de 9 ans, révision triennale du loyer, indemnité d'éviction), il peut apparaître regrettable que son existence repose sur une situation de pur fait.

■ Anticiper et encadrer la fin du bail dérogatoire

Une évolution du dispositif de la réglementation relative aux baux dérogatoires est souhaitable pour anticiper et sécuriser la relation contractuelle entre les bailleurs et les preneurs.

Deux principes directeurs sont proposés :

- préserver le caractère dérogatoire de ce bail, qui ne doit en aucun cas supplanter le statut ;
- mettre fin à l'automatisme du basculement, par la mise en place d'un formalisme entre les parties.

Cette évolution suppose, d'une part, de modifier la lettre de l'article L. 145-5 du Code de commerce. Elle implique, d'autre part, que les parties « jouent le jeu » au travers du renforcement de bonnes pratiques pour garantir l'équilibre de la relation.

■ Modifier l'article L. 145-5 du Code de commerce

Aux termes de cet article, à l'échéance du bail, trois hypothèses principales se présentent :

- respecter l'échéance contractuelle prévue pour la fin du bail dérogatoire, ce qui suppose que le preneur quitte les lieux ;
- renouveler le bail dérogatoire dans la limite de 3 ans à compter de sa date de conclusion initiale ;
- proposer un basculement vers un bail statutaire.

Or, il apparaît indispensable que la transformation du bail dérogatoire en bail commercial soit mieux encadrée afin de reposer sur la volonté expresse des parties. À cet effet, une réflexion devrait être conduite avec des représentants des bailleurs et des preneurs en vue d'introduire dans les textes une information préalable du preneur et les modalités d'une procédure de congé.

Ce formalisme pourrait, par exemple, se traduire, a minima, par l'envoi, par le bailleur au preneur, d'une lettre recommandée avec accusé de réception (LRAR) dans un délai raisonnable (à déterminer en fonction de la durée du contrat) avant l'échéance contractuelle. Ce courrier devrait rappeler au preneur la date de l'échéance contractuelle et l'informer des intentions du bailleur quant au devenir du bail. Compte tenu des conséquences liées au basculement vers un bail statutaire, ce congé pourrait également être signifié par acte extrajudiciaire.

À défaut d'accomplissement de cette formalité, la relation entre le preneur et le bailleur prendrait fin à compter de l'échéance contractuelle prévue, sans qu'un basculement s'effectue vers un bail statutaire. En aucun cas, les parties ne seraient donc contraintes à se maintenir dans une situation qu'elles n'ont pas souhaitée, puisque le risque de requalification automatique serait totalement écarté.

■ Assortir ce mécanisme de bonnes pratiques

Pour une mise en œuvre efficace de ce mécanisme, il serait opportun de l'assortir de bonnes pratiques visant à :

- Conditionner le basculement vers un bail statutaire à la bonne exécution du contrat de courte durée

Pour ce faire, dès la conclusion du bail, il conviendrait d'insérer une clause par laquelle le bailleur offrirait au preneur une option de basculement vers le bail statutaire sous réserve de la bonne exécution du bail de courte durée (paiement des loyers, des charges, maintien de bonnes relations avec le voisinage, absence de nuisances olfactives, de bruits...). Si ces conditions ne sont pas respectées, le preneur n'aura pas le droit au basculement.

- Dans l'hypothèse du basculement vers un bail statutaire, prévoir dans le contrat les éléments financiers qui en découlent : révision du loyer (selon une indexation, ou modification des facteurs locaux de commercialité), versement au bailleur d'une indemnité consécutive au basculement vers le statut des baux commerciaux (pas de porte).

En cas de désaccord entre les parties, celles-ci pourraient se tourner vers la médiation (si une clause en ce sens a été prévue dans le contrat), saisir la CDC ou le juge.

PROPOSITION

- **Mettre fin à la requalification automatique du bail dérogatoire en bail statutaire en clarifiant l'article L.145-5 du Code de commerce. Pour ce faire, prévoir dans le texte les modalités de la procédure de congé via un formalisme à l'initiative du bailleur : envoi d'une lettre LRAR, voire signification par acte extrajudiciaire.**
- **Pour renforcer l'efficacité de ce nouveau dispositif, inciter les parties à insérer, dans le bail une clause conditionnant, le cas échéant, le basculement vers un bail statutaire, à la bonne exécution du bail de courte durée.**

3.2 OUVRIR AUX ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES L'OPPORTUNITÉ DU BAIL MOBILITÉ PRÉVU POUR LE LOGEMENT

En complément des développements sur le bail dérogatoire, on pourrait suggérer de s'inspirer du dispositif créé par la loi ELAN en transposant aux activités économiques le bail mobilité. L'article 107 de cette loi a, en effet, créé un bail mobilité portant sur un logement meublé, conclu pour une courte durée, destiné aux étudiants et aux personnes en mobilité professionnelle. Il répond à des situations temporaires et se caractérise par sa flexibilité.

PROPOSITION

- **Étendre le bail mobilité aux activités économiques, commerciales et tertiaires avec un champ large : notamment, Pop-Up Store (magasin testeur, boutique à l'essai), jeune entrepreneur, comblement provisoire d'une friche ou d'une dent creuse, coworking, flexi-bureaux, pépinières...**
- Il pourrait être conclu selon les modalités suivantes :
- **durée entre 1 et 10 mois, sans possibilité de tacite reconduction ou de renouvellement. La durée initiale peut certes être modifiée une seule fois par avenant mais sans que le total n'excède le plafond légal. À échéance, le locataire doit libérer les lieux, un nouveau bail serait alors régi par le droit commun ;**
 - **négociation libre du loyer en lien avec la durée d'occupation, sans dépôt de garantie, avec des charges fixées forfaitairement ;**
 - **congé susceptible d'être donné à tout moment par le locataire avec un préavis stipulé en proportion de la durée du bail.**

3.3 CLARIFIER LES CONDITIONS DE DÉSPÉCIALISATION PARTIELLE

La crise sanitaire a démontré, pour de nombreux commerces, la nécessité d'adapter et d'élargir leur offre de vente via le recours intensif à la livraison, au « click and collect » et, pour le secteur alimentaire, au développement de plats à emporter. Ces évolutions, certes dans un contexte exceptionnel, conduisent à s'interroger sur les améliorations à apporter aux règles de la déspecialisation partielle.



La tendance à une « hyper spécialisation » des baux commerciaux est susceptible de priver les commerçants de la possibilité de diversifier leur offre, en proposant des produits ou services qui ne sont pas prévus par le contrat de bail initial. En pratique, l'activité exploitée par le locataire, spécifiquement visée dans le contrat de location ne lui permet pas d'exercer une autre activité : l'utilisation des lieux est donc « tributaire » de ce qui est défini par les limites du contrat.

Or, en cours de bail, le locataire peut souhaiter exercer une ou plusieurs activités différentes de celles mentionnées dans le bail (déspécialisation plénière) ou adjoindre à l'activité initiale des activités dites « connexes ou complémentaires » (déspécialisation partielle). Il a été également progressivement admis par la jurisprudence, qu'en l'absence de procédure de déspecialisation, le locataire puisse ajouter une activité non prévue initialement au contrat de bail initial, dès lors qu'elle répond à la notion « d'activités incluses ».

Mais en pratique, il existe une frontière assez subtile entre les activités « connexes ou complémentaires » et celles « annexes ou accessoires (c'est-à-dire incluses) ». Cette distinction est à l'origine d'un contentieux nécessitant une clarification.

■ Les « activités incluses » au sens de la jurisprudence

Les « activités incluses » se rattachent à la destination de l'activité et à son évolution normale. Par exemple, la vente de quiches, croque-monsieur et pizzas est une « activité incluse » dans l'activité autorisée de boulangerie pâtisserie, la vente de matériel de jardinage s'inscrit dans l'évolution des usages concernant l'activité de bricolage, l'activité de parapharmacie est rattachée à celle de pharmacie. Les juges motivent également leur décision en se référant aux circonstances, aux goûts, aux besoins ou encore à l'attente de la clientèle. C'est ainsi que les débits de tabac peuvent vendre des cartes de téléphonie mobile ou des timbres fiscaux.

Pour autant, la notion « d'activité incluse » est source de contentieux et peut donner lieu à des décisions parfois contradictoires des juges. Au final, le bailleur peut demander l'interdiction de la nouvelle activité qui n'est pas conforme aux termes du bail, voire un dé plafonnement du loyer au moment de son renouvellement, autant de situations qui mènent à une insécurité juridique pour les deux parties. Or, le commerce ne cessant de se réinventer au travers d'une diversification des activités, il importe de clarifier les conditions de déspecialisation partielle.

■ Les « activités connexes ou complémentaires » soumises à la procédure de déspecialisation partielle

Comme précisé, le locataire peut adjoindre à l'activité prévue au bail des « activités connexes ou complémentaires », l'article L. 145-47 du Code de commerce indiquant qu'il doit faire connaître son intention au bailleur. Ce dernier peut alors faire valoir, comme motif de contestation, l'absence de connexité ou de complémentarité entre les activités.

Le texte ne définissant pas ce qu'est une « activité connexe ou complémentaire », il faut donc là encore se référer au travail jurisprudentiel. Il en résulte que « la connexité » s'entend comme le rapport étroit entre deux activités tandis que la « complémentarité » s'analyse comme étant nécessaire pour un meilleur exercice de l'activité d'origine. Ainsi, le lien de connexité suppose une similitude ou une dépendance des produits en cause et des méthodes de travail ; alors que le lien de complémentarité vise des activités nouvelles, accessoires, susceptibles de favoriser le développement de celles déjà exercées. On le voit toutes ces notions sont complexes à manier et à différencier.

■ Retenir une procédure unique

Les différentes appréciations par les juges du fond des notions d'activités incluses, connexes ou complémentaires ne sont pas compatibles avec l'objectif de sécurité juridique et de réactivité des commerçants, confrontés à une demande des consommateurs en constante évolution.

Face au caractère ténu de la frontière entre ces notions et afin de simplifier le régime de situations a priori semblables, il serait plus judicieux de retenir dans, toutes les hypothèses d'évolution de l'activité inscrite au bail, le formalisme de la procédure de déspecialisation partielle telle que prévue par l'article L 145-47 du Code de commerce.

En complément, cette procédure mériterait d'être assouplie afin de préserver les intérêts du commerçant innovant qui procé-



derait de bonne foi à une déspecialisation partielle sans respecter les règles de forme obligatoires. Deux hypothèses doivent être envisagées :

- permettre au preneur, une fois la déspecialisation partielle engagée, de mettre en œuvre la procédure de demande d'autorisation auprès du bailleur (demande de déspecialisation partielle rétroactive) ;
- permettre au bailleur de mettre en demeure le locataire de suivre la procédure de déspecialisation partielle dès qu'il a connaissance de la nouvelle activité.

PROPOSITION

- **Retenir dans, toutes les hypothèses d'évolution de l'activité inscrite au bail, le formalisme de la déspecialisation partielle afin de garantir une sécurité et une prévisibilité juridique pour les parties. Pour ce faire, recourir à la procédure existante prévue par l'article L 145-47 du Code de commerce ;**
- **Cette procédure vaudrait mise en demeure du propriétaire de faire connaître dans un délai de deux mois s'il conteste le caractère partiel de la déspecialisation après, le cas échéant, la consultation de l'assemblée générale des copropriétaires ;**
- **Préserver la possibilité, pour le locataire comme pour le bailleur, de clarifier la situation une fois la déspecialisation engagée.**

3.4 FAVORISER L'ENTRETIEN DES LOCAUX COMMERCIAUX DANS UN BUT D'ATTRACTIVITÉ DES TERRITOIRES

Le preneur a, en vertu de son bail, une obligation d'entretien et de bonne tenue du local commercial dont la sanction peut aller jusqu'à la résiliation. Un problème se pose lorsque des locaux ne sont plus entretenus : abandon par le preneur, voire par le bailleur. Ce type de locaux dégradés est une véritable « verrue » dans les centres villes, affectant leur attractivité déjà difficile à reconquérir.

Pour mettre chacun devant ses responsabilités, l'article 18 de la loi ACTPE¹⁹, dite « loi Pinel » a instauré un mécanisme original : le règlement local de publicité peut définir des zones où tout occupant de locaux commerciaux ou artisanaux visibles depuis la rue ou, à défaut d'occupant, leurs propriétaires, doit veiller à ce que l'aspect extérieur ne porte pas atteinte au caractère ou à l'intérêt des lieux avoisinants. Cela étant, malgré la bonne intention affichée, cette disposition est peu utilisée. Pourquoi ? Sa faiblesse résulte de son support : le règlement local de publicité devient moins essentiel depuis la réforme de la publicité extérieure de la loi Grenelle 2 du 12 juillet 2010 qui prévoit un règlement national très contraignant. Il conviendrait donc de se référer au PLU pour assurer une plus grande visibilité à ce dispositif.

PROPOSITION

- **Conférer aux auteurs du PLU la faculté d'introduire un dispositif permettant de prescrire, dans les secteurs de protection des linéaires commerciaux et artisanaux tels que définis à l'article L 151-16 du Code de l'urbanisme, la préservation de la qualité de l'aspect extérieur des locaux commerciaux et artisanaux dans un état compatible avec le caractère des lieux avoisinants.**
- **Pour ce faire, ajouter un alinéa à l'article L. 151-16 du Code de l'urbanisme.**

¹⁹ Loi n° 2014-626 du 18 juin 2014 relative à l'artisanat, au commerce et aux très petites entreprises

ANNEXE

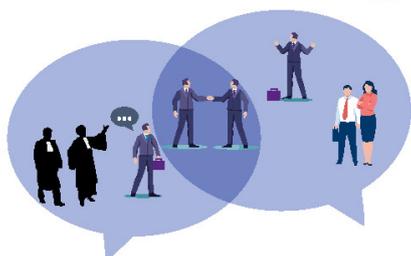
PLAQUETTE DE LA CCI PARIS ÎLE-DE-FRANCE SUR LA SAISINE DES COMMISSIONS DES BAUX COMMERCIAUX

Dans quels cas saisir la commission ?

- La fixation du loyer du bail renouvelé
- La révision du loyer en cours de bail
- Les charges locatives
- Les réparations et travaux



- Les impacts de la crise sanitaire depuis juillet 2020



Pour quels avantages ?

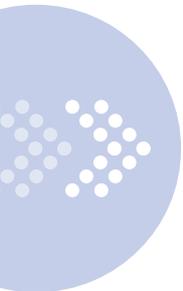
- 1 • Un collège d'experts composé à parité de représentants des bailleurs et des commerçants (CCI et CMA) et d'un président neutre
- 2 • La gratuité
- 3 • La garantie d'un traitement rapide (2 mois en moyenne)
- 4 • Un dialogue renforcé et apaisé à la recherche d'un accord
- 5 • La confidentialité des échanges



Comment la saisir ?



- Envoyer une lettre recommandée avec accusé de réception à la commission du département d'implantation du commerce
- Le recours à un avocat n'est pas obligatoire mais conseillé.
- Joindre les coordonnées du bailleur et du locataire et tous les documents relatifs à l'objet de la demande (contrat de bail, relevé de charges, courriers, synthèse du litige et attente des parties...)



REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont aux membres du groupe de travail pour leur active et constructive participation à ces travaux :

- Michèle BENAYOUN, Directrice juridique adjointe de la FNAIM
- Marcel BÉNEZET, membre de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France, Commission Commerce
- Didier BERTRAND, Président FNAIM Aix-Marseille
- Valérie CARTERON, Juriste et membre de la Commission immobilier d'entreprise et fonds de commerce de la FNAIM
- Patrice COUSIN, membre de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France, Commission Droit de l'entreprise et fiscalité
- Benoît DAVID, Administrateur de la Chambre des experts immobiliers de France et Président du Collège des évaluateurs en fonds de commerce de la FNAIM
- Jean-Philippe DELTOUR, Associé Gérant, Mandiri
- David GARAVAGNO, Président FNAIM Var
- Michel KESSLER, Paris Seine Immobilier, FNAIM Grand Paris, expert en immobilier d'habitation et commercial
- Laurent PFEIFFER, membre de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France, Commission Droit de l'entreprise et fiscalité
- Jean PINSOLE, Président de l'UNPI Île-de-France
- Michel PLATÉRO, Président FNAIM Grand Paris
- Grégory POMARET, Société du Grand Paris Expertise, MRICS, REV-TEGoVA, expert en évaluation immobilière et commerciale
- Benjamin ROBINE, Robine et associés, Expert près la Cour d'appel de Paris en estimations de fonds de commerce, membre RICS, CEICE et CNEJL

Le groupe de travail a auditionné Madame LASSNER, ancienne Vice-Présidente au Tribunal de grande Instance de Paris et médiatrice et Monsieur Christian BOUVET, ancien Secrétaire Général du Crédit Lyonnais.

Les positions exprimées dans ce document n'engagent pas personnellement les contributeurs et personnes auditionnées.



Les 8 commissions départementales en Ile-de-France



75 | COMMISSION DÉPARTEMENTALE DE CONCILIATION DE PARIS

Direction régionale et interdépartementale de
l'hébergement et du logement
5 rue Leblanc - 75911 Paris cedex 15
Tél : +33 1 82 52 40 00
cdc-paris.uthl75@developpement-durable.gouv.fr

92 | COMMISSION DÉPARTEMENTALE DE CONCILIATION DES HAUTS-DE-SEINE

Direction Départementale de la Protection
des Populations
167-177 Avenue Joliot Curie - 92013 Nanterre Cedex
Tel: +33 1 40 97 46 00
ddpp@hauts-de-seine.gouv.fr

93 | COMMISSION DÉPARTEMENTALE DE CONCILIATION DE SEINE-SAINT-DENIS

Direction départementale de la protection des
populations de Seine-Saint-Denis
1 à 7 promenade Jean Rostand - 93005 Bobigny cedex
Tél : +33 1 46 60 65 65
ddpp@seine-saint-denis.gouv.fr

94 | COMMISSION DÉPARTEMENTALE DE CONCILIATION DU VAL-DE-MARNE

Chambre des métiers et de l'artisanat du Val de Marne
27 avenue Raspail - 94107 Saint-Maur des Fossés Cedex
Tel : +33 1 49 76 50 17
eugenie.tuil@cma-idf.fr



77 | COMMISSION DÉPARTEMENTALE DE CONCILIATION DE SEINE-ET-MARNE

Direction départementale de la protection des
populations de Seine-et-Marne
20 quai Hippolyte Rossignol - 77011 Melun cedex
Tél : + 33 1 60 56 71 78
ddt-77-conciliation@seine-et-marne.gouv.fr

78 | COMMISSION DÉPARTEMENTALE DE CONCILIATION DES YVELINES

Direction départementale de la protection
des populations
143 boulevard de la Reine - CS 33535 - 78035 Versailles
Tél : + 33 1 39 49 77 70
ddpp@yvelines.gouv.fr

91 | COMMISSION DÉPARTEMENTALE DE CONCILIATION DE L'ESSONNE

Direction Départementale de la Protection des Populations
Immeuble Europe 1
5 / 7 rue François Truffaut - 91080 Evry-Courcouronnes
Tel : +33 1 69 87 31 00
marylene.alcide@essonne.gouv.fr

95 | COMMISSION DÉPARTEMENTALE DE CONCILIATION DU VAL D'OISE

Direction départementale de la protection des populations /
Service concurrence, consommation et répression des fraudes
Immeuble Le Modem - 16, rue Traversière - 95035 Cergy-Pontoise
Tél : + 33 1 34 25 45 00
ddpp@val-doise.gouv.fr



3 QUESTIONS à des experts

Pourquoi saisir la commission départementale de conciliation des baux ?

“ Marcel Bénézet, élu de la CCI Paris Ile-de-France et membre de la Commission de conciliation des baux de Paris

Les professionnels et les bailleurs ont tout intérêt à la saisir dès lors qu'ils rencontrent des difficultés et ce avant d'aller devant le juge. Une fois le contrat de bail signé, les parties se rencontrent rarement et la commission départementale de conciliation aide à débloquer des litiges en favorisant le dialogue. Le recours à des experts permet, par exemple, d'avancer sur des solutions liées à la valeur locative. C'est un atout important dans une perspective de revitalisation du centre-ville et de lutte contre la vacance. Un point à souligner : le domaine d'intervention de ces commissions a été élargi en juillet 2020 pour faciliter le règlement des litiges nés du non-paiement des loyers en raison de l'état d'urgence sanitaire. »

Comment inciter bailleur et preneur à saisir une commission départementale de conciliation des baux ?

“ Anne Lefort, avocat

La commission offre divers avantages. Tout d'abord la rapidité, car les parties sont convoquées dans les 2 mois de la saisine. Elle permet de réunir bailleur et preneur autour d'une table, et d'amorcer un dialogue en vue de dégager une solution amiable. Un des atouts de la commission est sa composition : un collège de professionnels rend un avis sur la valeur locative. En pratique, on observe que la question de la renégociation des loyers est très souvent abordée et que les solutions proposées par la commission permettent d'arriver à un consensus. Lorsqu'un accord intervient, les termes de la conciliation font l'objet d'un document signé par les deux parties. En l'absence d'accord, chaque partie est libre de saisir le juge. »

Quels sont les facteurs déterminants susceptibles de débloquer les litiges entre bailleur et preneur ?

“ Michèle Appietto, présidente de la Commission de conciliation des baux de Paris

De nombreux facteurs entrent en ligne de compte. La commission examine les situations au cas par cas, c'est-à-dire selon les profils des parties en présence, de leur situation particulière, de la commune ou de la rue d'implantation du local. Son rôle vise à trouver un juste milieu, elle réalise un travail « sur-mesure ». Sa marge de manœuvre est beaucoup plus souple que celle du juge pour procéder à des aménagements contractuels. Mais la réussite réside aussi dans l'implication des parties prenantes. S'il est important d'être assisté par un conseil, il est également indispensable d'être présent lors des séances. C'est un aspect-clé ! »

