



BANQUE des
TERRITOIRES



Les guides pratiques

10 essentiels de la
redynamisation commerciale
dans les Petites Villes de Demain

Mai 2023

Sommaire

	Introduction	03
	Enseignements transversaux : la diversité des contextes au cœur de la démarche	04
	Portrait Robot : Forces et Faiblesses commerciales des PVD	06
	Une typologie commerciale des PVD et leurs principaux enjeux	08
	La commercialité des PVD vue au prisme des enquêtes clients	10
	Pour améliorer la « commercialité des lieux » et consolider le « parcours marchand »	12
	Définir le périmètre marchand de demain à partir des pratiques de consommation	14
	Faciliter l'orientation, les déplacements et l'accès	16
	Conforter la qualité de l'environnement urbain	18
	Maintenir des services et locomotives de centre-ville	20
	Faciliter l'implantation de nouveaux commerçants	22
	Pour augmenter la fréquentation et dynamiser le collectif d'acteurs	24
	Développer l'animation commerciale	26
	Encourager le recours aux outils digitaux par les commerçants	28
	Impliquer les propriétaires des locaux vacants	30
	Observer et suivre son commerce	32
	Soutenir la dynamique collective et créer les conditions d'une gouvernance	34
	Conclusion	36
	Déployer les outils de la transformation et mettre en réseau les acteurs	38



Introduction

Le présent guide technique : « **10 essentiels de la redynamisation commerciale dans les petites villes de demain** », vise à partager l'expérience acquise lors de la réalisation des près de 350 expertises locales conduites en 2021 et 2022 pour apprécier les impacts de la crise COVID sur l'appareil commercial, diagnostiquer les fragilités existantes, leurs évolutions et donner aux décideurs locaux les moyens d'adapter leurs actions. Ce guide poursuit une ambition simple : partager, avec l'ensemble de l'écosystème Petites Villes de Demain, les conseils et savoir-faire pratiques conçus par les experts de terrain qui ont réalisé ces missions d'expertises financées par la Banque des Territoires dans le cadre du programme Petites Villes de Demain et du plan de relance.

Les petites villes constituent un maillage vital et porteur d'atouts pour les territoires. Elles jouissent d'un capital sympathie avéré qui n'occulte cependant pas dans l'esprit des Français les enjeux auxquels elles sont confrontées, notamment en matière de dynamisme commercial et économique ou de mobilités. Elles sont perçues comme des espaces d'équilibre, à mi-chemin entre l'urbain et le rural et sont donc idéalement positionnées pour répondre à l'aspiration croissante au « mieux-vivre » qui s'exprime dans toute la population française et en particulier chez les jeunes. Mais les faiblesses perçues par nos compatriotes, concernant le manque d'accès au soin, l'insuffisance des solutions de mobilité, de connectivité, d'offre de logement et, bien sûr, de commerces, restent prégnantes. Ces faiblesses sont autant de freins qui poussent parfois à reporter la concrétisation d'une installation dans une petite ville. Les efforts sont donc à poursuivre pour faire de ces villes les lieux où il est possible de concilier la réalisation d'un projet professionnel avec un cadre de vie ressourçant. Cela passe nécessairement par le renforcement d'un tissu commercial de proximité dynamique.

10 essentiels de la redynamisation commerciale dans les Petites Villes de Demain

Cependant, contre la déprise commerciale des petites centralités, il n'y a pas de recette magique et ce guide ne prétend pas en fournir. Pour relever ce défi complexe de la redynamisation commerciale des petites villes, il propose dans un premier temps d'explorer et de comprendre la diversité des situations. En effet, les causes et les enjeux qui découlent des contextes locaux et du regard que portent les usagers sur leur centralité conditionnent les réponses les plus pertinentes à apporter localement. Il propose ensuite de mettre en lumière 10 actions qui paraissent essentielles pour composer un plan d'actions de redynamisation commerciale efficace à l'échelle

d'une petite centralité. Ces actions relèvent de deux domaines complémentaires et indissociables : le traitement de l'espace physique, au travers de l'amélioration de la « commercialité des lieux » et de la consolidation du « parcours marchand », et l'organisation de l'animation afin d'augmenter la fréquentation et de dynamiser le collectif d'acteurs impliqués.

Si l'orientation de ce guide est résolument tournée vers l'action, elle ne doit pas faire oublier certains aspects qui ne sont pas directement traités ici car ils renvoient plutôt à la constitution préalable du cadre d'action. Élaborer une stratégie, structurer une gouvernance, mobiliser des moyens humains, activer un cadre réglementaire, actionner des opérateurs, etc. sont des prérequis dont nous n'ignorons pas l'importance. Nous ne prétendons pas ici à l'exhaustivité d'une méthode globale mais plutôt à aller à l'essentiel sur ce qui permet de composer rapidement un plan d'actions solide et cohérent.

Nous tenons à remercier très sincèrement ici les sociétés de conseils et leurs consultants qui ont réalisé ces missions de terrain et accepté de jouer le jeu du partage d'expérience en rédigeant chacune des contributions à ce guide. Un grand merci à : AID, AREP, Bérénice, Equalitys-Nouvelles Marges, Ici et Maintenant, Intencité, la SCET, Sinopia, Socle Urbain, Terre d'Avance, Tonicité.



01

Enseignements transversaux : la diversité des contextes au cœur de la démarche



1

ENSEIGNEMENTS TRANSVERSAUX

AMÉLIORER LA COMMERCIALITÉ

AUGMENTER LA FRÉQUENTATION

CONCLUSION

01

1.1

Portrait-robot et forces et faiblesses des centralités commerçantes des PVD

Dans le cadre du programme de relance, la SCET a réalisé en 2022 environ 110 missions de diagnostic flash sur les centralités de communes inscrites au programme « Petites Villes de Demain », plus particulièrement dans les régions Hauts de France, Grand Est, Bretagne, Normandie, Nouvelle Aquitaine, Occitanie, Pays de la Loire.

D'abord quelques données de cadrage :

Les PVD étudiées comptent entre 400 et 15 000 habitants pour une moyenne d'environ 4 500 habitants. Elles se caractérisent par les critères suivants :

- La population des villes PVD et de leur EPCI augmente légèrement lors de la dernière période intercensitaire
- Le niveau de revenu moyen des ménages dans les villes PVD est en moyenne inférieur de 10% au niveau observé à l'échelle nationale, pour une population un peu plus âgée en moyenne.
- La part de logements vacants (période statistique 2018-2019) est en moyenne supérieure dans les communes PVD (11,16%) par rapport à l'échelle nationale (8,2%).
- Les communes PVD se situent en moyenne à 38 minutes d'une ville plus importante, laissant ainsi une marge considérable en termes de rayonnement. Leur bassin de vie est d'environ 19 000 habitants, ce qui constitue un indicateur de la zone de chalandise.
- En moyenne, on compte dans les PVD 16 locaux commerciaux pour 1 000 habitants.
- Le taux de vacance commerciale moyen relevé et de l'ordre de 20%, près de deux fois supérieur à la moyenne nationale (environ 12,5%).
- Enfin, en termes de concentration d'emplois, les centralités PVD présentent en moyenne un nombre d'emplois sur place supérieur au nombre d'actifs résidant sur place : l'indicateur moyen est supérieur à 1,3 : loin d'être des « cités-dortoirs », les PVD sont bien des polarités qui constituent des pôles d'emplois.

I Analyse du tissu commercial

- On note, sans surprise, une présence marquée des services (notamment les agences immobilières, banques et compagnies d'assurance). Avec une part de services de l'ordre de 18% à 30%. Ce secteur concentre pour la grande majorité des villes le plus grand nombre d'activités. En dehors des services, la répartition de l'offre, en nombre de magasins, est la suivante, par ordre décroissant :

- Hygiène-Santé-Beauté : 14%
- Cafés-Hôtels-Restaurants : 13%
- Alimentaire : 11%
- Équipement de la personne : 7%
- Équipement de la maison : 6%
- Culture/loisirs : 5%

Concernant les activités de culture/loisirs, d'équipement de la personne et de la maison, nous savons pourquoi elles peinent à exister de manière pérenne, pour des raisons de marchés et de concurrence, sauf exception : initiative très locale, ou encore régions très touristiques.

I Forces et faiblesses

Sur la base de notre analyse du tissu commercial, et plus largement du fonctionnement de chaque centralité, nous avons pu identifier les vecteurs de réussite des villes PVD de notre échantillon :

- Une dynamique collective portée par les commerçants et la collectivité, en particulier par le maire lui-même ou un adjoint
- La proximité d'une métropole régionale à une distance respectable
- Un fort potentiel attractif sur le plan touristique
- Une représentation notable des commerces de destination et/ou de locomotives commerciales

- Une offre commerciale dense et diversifiée
- Un marché non-sédentaire générateur de flux et participant à l'animation de la commune (surtout quand il se tient le samedi ou le dimanche matin)

Symétriquement, certains handicaps sont régulièrement identifiés pour les villes les plus fragiles :

- Une pression concurrentielle trop importante par la proximité de zones d'activités, pôles commerciaux polarités commerciales périphérie, et de villes plus attractives
- Un déséquilibre ou des carences dans l'articulation de l'offre commerciale (peu de diversité/densité, absence de locomotives, ...)
- Une qualité d'ambiance urbaine médiocre avec une forte visibilité de la vacance en rez-de-chaussée, immeubles mal entretenus, importance des aménagements routiers
- Un parcours marchand et un linéaire commercial souvent distendus qui gagneraient à être mieux définis ou concentrés (manque d'attractivité, image peu valorisante du centre-ville, ...), y compris s'il faut accepter que certains secteurs commerçants n'aient définitivement plus cette fonction.

La question de la diversité et de la densité de l'offre commerciale apparaît comme centrale.

Nous retenons de l'ensemble de nos missions que l'enjeu du rayonnement de la PVD repose tout à la fois sur son centre-ville commerçant et sur la / ou les pôles commerciaux périphériques constitués autour d'un supermarché : ce qui importe pour ces centralités est de proposer une offre commerciale la plus complète possible et donc un service à l'ensemble des populations du bassin de chalandise. Il s'agit donc de capter ses populations de manière globale, et de savoir les attirer dans un second temps vers le centre-ville pour des offres et des fonctions spécifiques, dans un cadre d'achat unique.

I Les facteurs de rebond ?

Parmi les centaines de préconisations que nous avons pu faire, un certain nombre reviennent prioritairement, si ce n'est systématiquement :

- La lutte contre la vacance et l'anticipation de la cessation d'activité
- Le développement de l'animation et l'évènementiel concernant tous les acteurs locaux
- L'identification et la facilitation du parcours marchand
- L'aménagement et la valorisation de l'espace public
- Des compléments à l'offre commerciale actuelle

- La réalisation d'une opération d'aménagement emblématique dans le cœur de ville pour créer un « évènement urbain »
- La suspension du développement commercial périphérique
- La recherche d'une continuité spatiale entre la grande surface alimentaire péricentrale et le centre-ville (aménagement urbains spécifiques, stationnement mutualisé, etc.)
- Le développement d'une offre en restauration attractive
- L'anticipation des risques de départ des professions médicales et paramédicales vers un nouveau site périphérique

En conclusion, nous devons considérer que nombre de PVD disposent réellement d'atouts pour continuer à marquer leurs territoires, dès lors qu'on les pense comme « centralités urbaines » constituées à la fois d'un centre ancien et de commerce périphérique. Ce commerce périphérique étant réellement de nature à « verrouiller » l'évasion vers les grandes villes pour l'essentiel des achats. Ce qui n'est pas négligeable en période de renchérissement du prix des carburants. L'enjeu est bien de sauver, au sein de cette polarité urbaine, un centre-ville qui s'est fragilisé au fil du temps, d'abord parce qu'on y habite moins et on y travaille moins. L'enjeu du devenir des centres-villes commerçants passe par cette reconquête.

01

1.2

Une typologie commerciale des PVD et leurs principaux enjeux

I Les typologies

Sur la cinquantaine de communes ou bourgs sur lesquelles un travail a été engagé (par Bérénice), quatre grands profils se dessinent :

Des communes profitant de bonnes dynamiques commerciales par un positionnement référent au sein de leur environnement marchand

Plus de 30 % des communes étudiées se caractérisent par des dynamiques marchandes soutenues et une bonne attractivité.

Ce constat s'explique par plusieurs éléments saillants :

- Un rayonnement touristique et/ou une localisation stratégique (ville-centre ou centralité référente) permettant l'apport de flux complémentaires à la zone de chalandise (flux touristiques notamment),
- Un équilibre entre périphérie et centralité (ou du moins un impact de la périphérie limité sur le centre-ville),
- Une démarche proactive dans la recherche de porteurs de projet,
- Une maîtrise des évolutions du centre-ville par les outils réglementaires,
- Un taux de vacance inférieur à 10 %,
- Une offre diversifiée et différenciante au sein de la centralité, articulée autour d'un circuit compact et d'aménités urbaines,
- Des dynamiques de projet soutenues (politique volontariste de la collectivité) – et plus globalement des dynamiques démographiques, économiques et urbaines visibles ou impulsées ces 5-10 dernières années.

Ces communes réunissent ainsi les conditions garantissant une certaine stabilité sur le centre-ville.

- Des pôles relais captifs d'une large clientèle grâce à une offre commerciale diversifiée.

Généralement de taille intermédiaire (entre 1 000 et 3 500 habitants), ces communes répondent globalement aux besoins de leur zone de chalandise, notamment grâce à une offre de proximité affirmée, qualitative et diverse.

Ainsi, pour environ 12 % des communes étudiées, les difficultés rencontrées sont liées à des logiques de basculement en faveur d'une polarité plus importante (en volume d'emplacements marchands), plus qualitative (positionnement de l'offre), ou mieux accessible (connexion avec des grands axes routiers, gares...).

Ces effets d'évasion s'opèrent toutefois pour des achats spécifiques, la commune étant parvenue à fidéliser sa clientèle sur le centre-ville pour des besoins quotidiens.

Des pôles secondaires confrontés à l'attractivité d'une polarité de destination

Souvent associées à la présence de pôles périphériques structurants - et plus rarement à des centralités majeures -, ces communes pâtissent d'un positionnement en second plan, et peinent à tirer leur épingle du jeu.

Ainsi, pour près de 40 % des sites étudiés, la concurrence d'un ou plusieurs pôles proches conduit à une évasion commerciale difficilement maîtrisable. Le poids et l'importance de ces secteurs sont tels, qu'ils freinent la retenue des clientèles sur le centre-ville, même pour des achats basiques. Le chaland est en effet prêt à s'éloigner et accroître son temps de trajet habituel.

Le manque d'aménagements urbains et de lisibilité du circuit marchand généralement caractéristiques de ces communes participent à accentuer le phénomène.

Des communes qui pâtiennent d'un contexte économique complexe et qui ont perdu leur pouvoir d'attractivité

Près de 16 % des communes étudiées souffrent d'un contexte économique plus large, souvent lié à des spécificités locales (désindustrialisation, chute de la démographie, taux de chômage élevé...).

Celles-ci se caractérisent alors par des difficultés impactant le centre-ville sur des thématiques plurielles : perte de vitesse de l'appareil commercial, parc de logements vétustes, absence d'équipements publics ou d'aménagements urbains qualitatifs ...

Généralement, ces communes possèdent un nombre de locaux commerciaux trop important par rapport à leur capacité de rayonnement. L'offre y est alors diffuse, et la forte vacance commerciale qui caractérise ces centres-villes ne permet pas de faire émerger un circuit marchand correctement identifié.

En conclusion, cette évaluation a permis de faire émerger des enseignements généraux :

- Les communes qui se distinguent par un rayonnement important profitent d'une large zone de chalandise, d'une offre commerciale diversifiée, d'aménagements urbains propices à la déambulation et d'un apport de populations extérieures ;
- Seulement 36% des communes étudiées ont un taux de vacance inférieur à 10% ;
- Le poids de la périphérie est un frein majeur au dynamisme commercial des centres-villes, qui peinent souvent à rivaliser ;
- La présence de commerces différenciants (caviste, fromagerie, brûlerie, épicerie bio, etc.) et d'aménagements urbains attractifs sont des témoins directs de l'attractivité d'un centre-ville.

I Les grands enjeux

La cinquantaine d'études menées a permis de faire émerger des thématiques prégnantes et des enjeux centraux, dont le niveau d'intervention varie en fonction de la typologie de commune ciblée :

- **La diversité et le renouvellement de l'offre.** Bien souvent, ces centres-villes sont dominés par les services, qui peuvent représenter plus de 30% de l'offre. Les activités de proximité (et notamment les

commerces de bouche) sont fréquemment sous-représentées. Le constat est similaire pour la restauration qui peine à s'affirmer. La centralité ne parvient ainsi pas à assurer pleinement sa fonction de pôle de proximité, faute d'une offre complète.

- **La maîtrise des outils de planification et la stratégie foncière et immobilière.** Il est également fréquent que les communes étudiées n'aient pas de stratégie foncière et immobilière leur permettant de maîtriser les évolutions de leur appareil commercial. Certains territoires rencontrent en effet des difficultés à cibler les outils adaptés et mettre en œuvre les instruments de planification et d'urbanisme.
- **L'aménagement des places.** L'absence d'un lieu de vie identifié et fédérateur est caractéristique de nombreuses communes. En effet, souvent, les places ne répondent pas à leur vocation de lieux de vie : trop grandes, trop étroites, trop minérales, dédiées au stationnement, etc. Au-delà de la fonction de lieu de rencontre, ces places permettent de créer des séquences urbaines et d'articuler le circuit marchand en se présentant comme des points de repère et de convergence des flux.
- **La circulation et le stationnement.** La question de l'accessibilité et de la connexion du centre-ville avec son environnement proche constitue en effet un critère essentiel de l'attractivité. L'absence de politiques claires en matière de mobilité et de stationnement engendre de nombreuses problématiques : multiplication des stationnements anarchiques, difficultés d'accès au circuit marchand, omniprésence de la voiture, absence de mobilités douces... Il est toutefois à noter que l'absence de police municipale sur ce type de communes rend les verbalisations complexes.
- **La signalétique.** La signalétique se présente souvent comme déficiente et lacunaire sur les territoires observés. Au-delà de la simple indication des commerces du centre-ville (qui, souvent, est inexistante), la signalétique constitue une véritable « invitation » vers le centre-ville et doit permettre de valoriser les aménités qui s'y situent.
- **La communication.** La promotion des territoires par le marketing territorial est un moyen central pour attirer les clientèles et les porteurs de projet. La stratégie numérique des communes étudiées pourrait être renforcée en garantissant plus de régularité, et de contenu ciblé sur les dynamiques du centre-ville.

01

1.3

La commercialité des PVD vue au prisme des enquêtes client

Entre mai 2021 et avril 2022, sur une base de 107 sites « Petites villes de demain » expertisés dans 43 départements dans le cadre de missions d'expertises commerciales, plus de 550 entretiens avec des acteurs des territoires et plus de 60 000 enquêtes ménages ont été réalisés par AID Observatoire. Les enseignements à tirer de ce matériau riche et abondant éclairent les attentes et motivations des consommateurs qui fréquentent les petites centralités.

Des centralités structurantes dans des bassins de vie en mutation

Dans les centralités analysées, le commerce constitue un élément moteur de leur attractivité sur leur bassin de vie. L'effet de masse joue pleinement et génère des effets d'entraînement cumulatifs : plus une centralité compte d'habitants, plus elle est pourvue en commerces, plus elle aura tendance à attirer des consommateurs potentiels et à rayonner sur un bassin de vie élargi.

Ainsi on constate que :

- **Dans les communes de moins de 3 000 habitants**, la taille moyenne de la zone de chalandise est de 12.165 consommateurs potentiels ;
- **Dans les communes de 3 000 à 6 000 habitants**, la taille moyenne de la zone de chalandise est de 15.296 consommateurs potentiels ;
- **Dans les communes de 6 000 à 10 000 habitants**, la taille moyenne de la zone de chalandise est de 27.865 consommateurs potentiels ;
- **Dans les communes de plus de 10 000 habitants**, la taille moyenne de la zone de chalandise est de 49 175 consommateurs potentiels.

Cependant, la taille n'explique pas tout et le profil de la clientèle du commerce des centralités analysées impacte fortement leur composition commerciale. Ces centralités se caractérisent globalement par des environnements socio-démographiques contraints notamment caractérisés par une croissance démographique plus faible que la moyenne française sur la période 2013-2018 ; un revenu moyen par ménage plus faible (24 221 euros par an) que le revenu moyen national (27 148 euros par

an) ; et une surreprésentation de la part des retraités (31,5 %) comparativement à la moyenne dans la population nationale (27 %). Naturellement, ces contraintes - qui déterminent aussi le profil de la clientèle des centralités - impacte leur composition commerciale.

Des profils socio démographiques contraints

NOMBRE D'HABITANTS DE LA COMMUNE	CROISSANCE DÉMOGRAPHIQUE (2013-2018)	PART DES RETRAITÉS	REVENUS MOYENS
MOINS DE 3 000	-0,04 %	34 %	23 255 €
3 000 - 6 000	+0,40 %	31 %	24 983 €
6 000 - 10 000	+0,05 %	32 %	24 255 €
PLUS DE 10 000	+0,23 %	29 %	24 498 €
MOYENNE PVD	+0,09 %	32 %	24 118 €
MOYENNE FRANCE	+1,8 %	27 %	27 148 €

Une forte attente de commerces de proximité

Si les centralités analysées restent attractives sur leurs fonctions historiques, elles doivent se réinventer sur le plan urbain pour séduire durablement une clientèle de plus en plus exigeante. En effet, la perception qu'ont les chalandes de leur centralité est aujourd'hui globalement nuancée. Ainsi, entre 42 % et 52 % des chalandes interrogés déclarent avoir une image mitigée de leur centralité. Et 8 % à 16 % des chalandes déclarent même avoir une mauvaise image de celle-ci. Un constat qui, sans être alarmant, appelle à engager des actions pour fidéliser et ancrer une clientèle plus large et plus exigeante à la centralité.

Image de la centralité pour la clientèle

Plus de 10 000 habitants



Entre 6 000 et 10 000 habitants



Entre 3 000 et 6 000 habitants



Moins de 3 000 habitants



● Bonne ● Mitigée ● Mauvaise

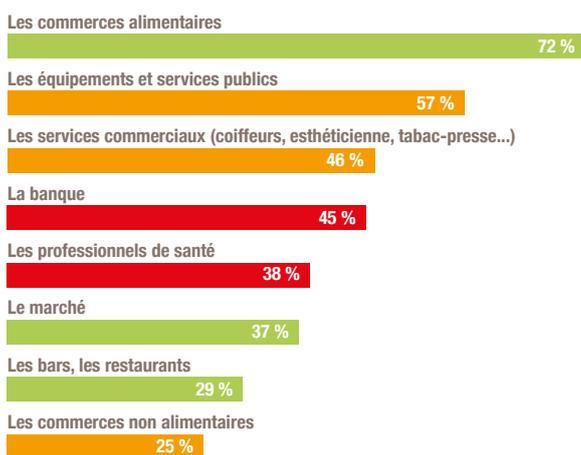
I Des motivations induisant une fréquentation quotidienne

L'attractivité des centralités est éminemment liée à leur fonction commerciale et la présence de commerces alimentaires demeure le principal motif d'une fréquentation assidue du centre-bourg : elle est évoquée par 72 % des habitants interrogés. Et la présence de commerces non alimentaires est évoquée par 25 % des habitants interrogés pour justifier d'une fréquentation quotidienne de la centralité.

Mais les enjeux d'attractivité dépassent le strict champ du commerce dans la mesure où d'autres fonctions urbaines (administrative, loisirs, culturelle, économique, santé) sont plébiscitées par les habitants et conditionnent le niveau de fréquentation du centre-bourg. La présence d'équipements et de services publics figure également parmi les motifs les plus évoqués (57 % des personnes interrogées). La présence de services commerciaux (coiffeurs, esthéticienne, tabac-presse...), d'une banque ou d'un professionnel de santé est évoquée respectivement par 46 %, 45 % et 38 % des personnes interrogées. **La diversité fonctionnelle est de fait une des clés de l'attractivité des centralités et joue évidemment un rôle moteur pour le tissu commercial.**

Des enjeux d'attractivité qui dépassent le strict champ du commerce

Les principales raisons de fréquentation du centre-bourg



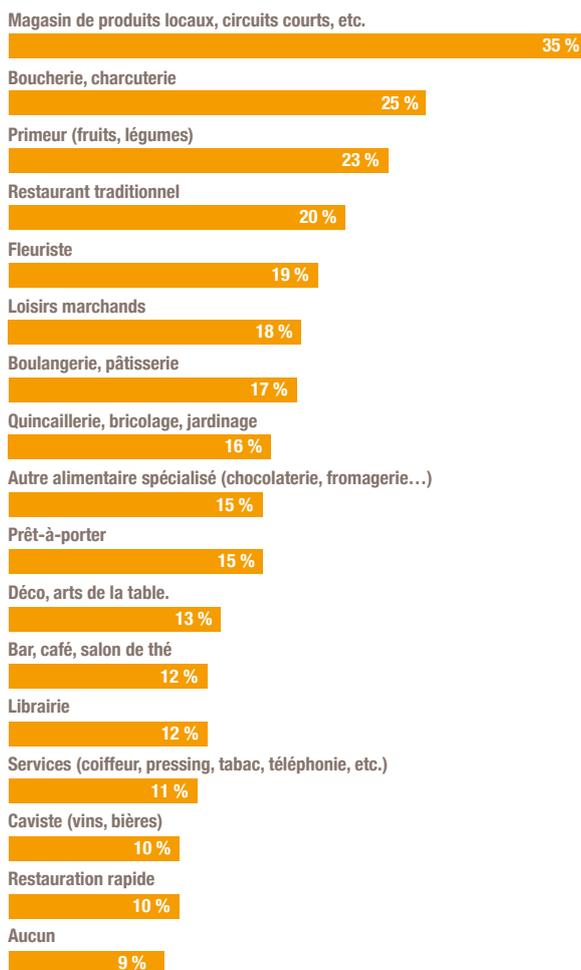
I Des achats en ligne qui complètent le manque d'offre

Le digital occupe une part de marché significative pour les achats non alimentaires réalisés dans les territoires labélisés « Petites villes de demain ». En effet, avec 16,5 % de part de marché, le digital constitue à ce jour une réponse à une moindre diversité de l'offre marchande dans les zones de chalandise des centralités étudiées.

La crise sanitaire a indéniablement contribué à installer ce réflexe « digital » pour la réalisation d'achats en ligne. En effet, 53 % des personnes enquêtées affirment avoir augmenté leur fréquence d'achat sur internet depuis 2020. Cette tendance à la digitalisation des achats constitue un enjeu de taille pour les centralités.

I De fortes attentes de commerces de proximité

Il ressort des enquêtes clients menées que des attentes importantes existent en matière de commerce de proximité : des besoins clairs sont exprimés concernant les typologies de commerce que la clientèle souhaite voir s'installer dans les centralités (voir diagramme ci-dessous). Il est nécessaire de tenir des besoins exprimés et objectivés, car le confortement, le renouvellement et la diversification du commerce de proximité et du quotidien sont les clés de la fidélité de la clientèle aux centralités analysées.



02





Améliorer la « commercialité des lieux » et consolider le « parcours marchand »

2

AMÉLIORER LA COMMERCIALITÉ

AUGMENTER LA FRÉQUENTATION

CONCLUSION

ENSEIGNEMENTS TRANSVERSAUX

02

2.1

Définir le périmètre marchand de demain

I Contexte et intentions

Le périmètre marchand correspond à l'espace d'un territoire à l'intérieur duquel sont localisés l'essentiel des commerces. Déterminer si des actions doivent être menées à son sujet et valider son bon dimensionnement, à l'échelle d'une commune entière comme à celle d'un centre-ville, sont des points fondamentaux pour la mise en œuvre d'une stratégie de soutien à l'activité commerciale.

Les diverses évolutions sociétales et urbaines que connaissent les territoires (dynamiques sociodémographiques, modes de consommation, attentes des clients, schémas de circulation, constructions de nouveaux quartiers et/ou d'équipements, etc.) impactent inévitablement l'activité commerciale, dans la structuration de l'offre et aussi dans son organisation spatiale.

Ces transformations peuvent être rapides ou bien s'inscrire dans le temps. Elles génèrent beaucoup de fantasmes et d'inquiétudes chez les élus comme chez les habitants, notamment lorsqu'on constate à regret que certains secteurs d'intensité commerciale de jadis, porteurs de vie sociale et de convivialité, ont disparu. Les transformations peuvent selon les cas être révélatrices d'une fragilité, ou simplement le témoin d'une adaptation nécessaire et réussie de l'activité commerciale face à de nouveaux paradigmes.

Plusieurs phénomènes sont observables dans les périmètres marchands, cumulés ou non sur un même territoire : diminution du nombre de commerces actifs (hausse de la vacance), repositionnement géographique des centralités commerciales, diminution du taux de commercialité.

Trouver une solution adaptée à chaque territoire, qui ne soit pas hors-sol, impose de bien appréhender le contexte local. Les conclusions à tirer ne seront pas les mêmes selon que l'on se trouve dans un village-rue, dans un centre ancien patrimonial d'une ville moyenne, ou dans une plus grande ville multipolaire.

On peut ainsi identifier trois situations urbaines associées à des problématiques spécifiques :

Lorsque l'offre se développe sur un **axe linéaire** long et étiré, les discontinuités dans les linéaires

commerciaux (locaux vacants, usages des RDC autres que commerciaux) fragilisent la lisibilité de l'offre et complexifient les parcours clients. Une réduction du périmètre commerçant peut s'envisager.

Là où les commerces sont répartis **le long de plusieurs rues groupées dans un petit périmètre**, l'enjeu est la caractérisation de chacun des linéaires, en termes de dynamisme, d'attractivité, d'ambiance et de nature de l'offre. Le confortement d'une vocation commerciale propre à chaque séquence est sans doute une solution.

Enfin, dans le cas où l'offre est **éclatée sur plusieurs polarités** à l'intérieur d'un centre-ville, la question du périmètre marchand est moins problématique, si tant est que les polarités soient solides et complémentaires les unes avec les autres.



I Description de la solution

Deux natures d'actions peuvent être identifiées selon les situations analysées lors du diagnostic : elles visent pour les unes à sécuriser les secteurs commerçants à périmètre constant, et pour les autres à réduire les périmètres pour concentrer l'offre.

Les objectifs visés ne sont évidemment pas les mêmes puisqu'il s'agit, dans un cas, d'infléchir voire d'arrêter une perte de diversité et de qualité commerciale (actions à mener à l'intérieur d'un périmètre), et dans l'autre cas d'assumer la baisse du nombre de commerces actifs dans un secteur, sans nécessairement la corrélérer à une fragilité de l'activité globale (réduction du périmètre).

Pour les deux situations, les solutions préconisées sont avant tout d'ordre réglementaire, même si elles doivent toujours s'inscrire dans le cadre d'un projet urbain global valorisant le dynamisme et l'attractivité de la commune.

Parmi les dispositions prévues dans les PLU, plusieurs outils intéressants peuvent être mobilisés.

Les règlements de zones permettent d'interdire le commerce en dehors du centre-ville et/ou des centres de quartier et notamment dans les zones périphériques.

Les périmètres de sauvegarde du commerce et de l'artisanat de proximité, assortis d'un droit de préemption commercial, permettent de préserver, dans les centres-villes, une offre commerciale de proximité suffisamment diversifiée, grâce à la possibilité laissée aux collectivités d'acquérir un fonds en vente pour éviter une installation non souhaitée (exemple : mutation commerce/service) ou favoriser le développement d'un projet d'intérêt général (exemple : installation d'une activité nouvelle).

Les servitudes d'alignement commercial permettent de réserver les meilleurs emplacements aux commerces de proximité sur des linéaires de rue ciblés, et de garantir le maintien de l'animation commerciale en centre-ville via la pérennisation de la vocation commerciale des RDC en évitant leur transformation en logement, garage, bureaux ou services.

Ces solutions de natures réglementaires demandent la mobilisation des acteurs publics (élus, partenaires, techniciens) et des bureaux d'études spécialisés en charge des élaborations des PLU.

Leurs mises en place peuvent être relativement rapides, mais nécessitent la définition au préalable d'une stratégie, la validation d'un périmètre et sa précision rue par rue.

I Retour d'expérience

Les outils réglementaires potentiellement mobilisables ne constituent pas à eux seuls les clés de la réussite. La question du périmètre marchand n'a de sens que lorsqu'elle s'inscrit dans le cadre élargi d'une stratégie globale plurithématiques. C'est la condition sine qua non de réussite.

En complément, certains prérequis sont à réunir.

Disposer d'une vision dynamique de l'activité : la mise en place d'une veille commerciale permet d'appréhender

la situation sur du temps long et de comparer les états des lieux à des moments différents (quelles sont les évolutions des localisations des commerces actifs ?).

Définir précisément les objectifs : dans le cas des périmètres marchands intégrant plusieurs rues, la clarification des vocations souhaitées de chacune des séquences est nécessaire afin de savoir quelles sont les natures de commerces que l'on souhaite accueillir et où l'on souhaite les installer.

Connaître les habitudes de consommation des clients : une enquête auprès de ménages permet de recenser leurs derniers actes d'achat sur un ensemble de produits (alimentaires et non alimentaires) et d'identifier les pratiques par secteur d'activité et par secteur géographique. Ces données confortent la réflexion sur les vocations commerciales.

Associer les commerçants à la réflexion : la vision et le ressenti des acteurs professionnels est intéressante pour amender les orientations, notamment en leur permettant d'exposer leurs éventuels projets pour l'avenir, de sorte à éviter d'avoir une vision trop statique de la situation.

Outre ces quelques prérequis, certains facteurs de réussite sont également identifiables.

Anticiper les évolutions des territoires : les projets urbains, quelles que soient leurs envergures, sont de nature à modifier les équilibres et à impacter la dynamique commerciale. C'est par exemple le cas lorsque la construction de logements intègre des rez-de-chaussée commerciaux ou lorsqu'une séquence commerçante en perte de vitesse pourrait se trouver confortée par des projets urbains alentours.

Savoir distinguer le long et le court terme : les effets positifs des outils réglementaires se font souvent ressentir sur le temps long, dans la mesure où ils dépendent des cessions et transferts de fonds de commerces laissés au libre arbitre des commerçants. Lorsque des urgences se présentent (exemple de la menace d'ouverture d'un commerce risquant de déséquilibrer l'offre en place), des solutions à effet immédiat pourront compléter la stratégie (exemple du sursis à statuer).

Identifier les porteurs de projet en amont : considérant le temps limité de rétrocession des fonds préemptés (2 ans) et le risque pour la collectivité de se retrouver avec un local vacant trop longtemps, la recherche active d'investisseurs, par des appels à projets élaborés en avance, permet de maîtriser le planning.

Faciliter l'orientation, les déplacements et l'accès

I Contexte et intentions

L'accessibilité et la lisibilité des centres-villes PVD sont une thématique cruciale, car des dysfonctionnements sur ces questions peuvent constituer des freins majeurs à leur fréquentation et à celles des commerces, que les difficultés soient réelles ou seulement perçues. Tout repose sur l'équilibre entre confort et praticité d'accès (je m'oriente - je me gare - je rejoins ma destination en toute sécurité) et le confort d'achat, lié à la qualité des espaces publics et autres aménités.

- **rôle clé évidemment de l'accès automobile**, surtout pour des PVD de petite taille où les déplacements restent très liés, sinon exclusifs, par ce mode : se repérer et savoir où se garer, selon la durée, le motif de la visite (parking longue durée pour visite longue, arrêt minute pour achat rapide, stationnement PMR, etc.)
- **cas spécifique des « villages-rues »**, où le trafic de transit parfois très important (poids lourds) génère inconfort voire dangerosité, et finit par pénaliser les commerces situés sur ces axes : absence de stationnement linéaire, trottoirs étroits et non sécurisés
- **les accès modes « doux » (Vélo)** : ne sont pas souvent traités dans les PVD, où l'automobile reste dominante : enjeu à relever pour beaucoup de centres villes PVD. Prise en compte de la relation centre-ville/gare et du développement commercial du quartier gare le cas échéant
- **Délimiter, « créer » un cœur de ville piéton** cohérent, lisible et confortable, où le commerce sera privilégié, et qui deviendra un élément d'ancrage et d'identité majeur pour le territoire
- Comprendre où se trouvent **les autres thématiques majeures à mettre en valeur et en synergie avec le commerce** : éléments touristiques et patrimoniaux, équipements attractifs, espaces verts récréatifs

Le linéaire commerçant, son organisation et la signalétique doit permettre une boucle cohérente pour que le chaland évite de reprendre la voiture à chaque achat : on peut considérer **qu'au-delà de 150 m entre 2 linéaires commerçants, l'usager est découragé de se déplacer à pied**, ceci est accentué si l'aménagement des trottoirs est accidentogène et peu agréable.

I Description de la solution

Les grands principes et axes d'intervention

- **Organiser et fluidifier les déplacements motorisés urbains et l'accès automobile par :**
 - > des sens de circulations/boucles cohérentes avec une hiérarchisation des voies
 - > la segmentation des parkings et des politiques tarifaires : des parkings éloignés ou d'entrée de ville à indiquer et faire connaître aux usagers pour un stationnement long, des parkings proches des commerces où la rotation doit être organisée (durée limitée, arrêt minute, tarification après courte période de gratuité)
 - > le traitement des cas « durs » (trafic excessif, de transit) en apaisant les voiries, en donnant de la place pour les espaces de circulation et/ou de pause pour les piétons quitte à ne pas viser une pérennisation du commerce sur des axes trop stigmatisés
- **Permettre un report modal progressif vers les transports en commun et les modes doux**, par la preuve (praticité d'un parking auto en entrée de ville ; atouts pour le commerce d'espaces publics allégés de stationnement automobile, ...). Création, sécurisation et organisation de pistes / circuits vélos, de cheminements aménagés vers les entrées de villes et moteurs de flux : gares, équipements fréquentés ; stationnement prévu pour les vélos à proximité des commerces
- **Identifier & baliser les circuits marchands piétons**, afin de développer et valoriser les linéaires commerciaux en cohérence avec l'irrigation et les fonctions du centre-ville (symbolique, touristique) : créer ou affirmer des boucles marchandes, des circuits d'accès au centre-ville, notamment depuis les parkings

Les principaux moyens et outils à mettre en œuvre :

- **Proposer une lecture unifiée et partagée du centre-ville s'appuyant sur les différentes strates d'information à communiquer** au visiteur, par la signalétique notamment : entrée de ville

(infos-clés, grandes orientations), balisage/indication des parkings et stationnement, accompagnement des chalands piétons par des éléments d'identité propre au centre-ville : pavage, logos, éclairage. On observe souvent un décalage entre la perception des habitants et usagers récurrents et celle des visiteurs

- **Informers les usagers, habitants ou visiteurs avec des dispositifs de communication appropriés** (numériques, flyers, affichage) et mêler les sujets patrimoine, commerce s'il existe une fréquentation touristique
- **Approfondir le diagnostic et les études sur la mobilité, connaître la perception et les pratiques des usagers** selon leur mode de venue, afin d'objectiver la démarche : appui auprès d'un BE dédié avec par exemple une étude à plusieurs échelles, lancement d'une concertation auprès des usagers du centre-ville, enquête via les réseaux sociaux
- **Privilégier quand nécessaire un rapprochement des commerces** sur certains axes / boucles, pour favoriser les synergies
- **In fine, déployer un dispositif de signalétique & mobilier urbain ad hoc**, aux différents niveaux stratégiques définis préalablement : entrée de ville, entrée de centre-ville, cœur de ville, avec indication des durées de cheminement, approche créative et artistique en plus de l'aspect information/orientation. Ce sujet fait largement écho à la thématique identité du centre-ville et au sujet des marqueurs d'identité du territoire.



I Retour d'expérience

Les prérequis et points de vigilance

- **Nécessite une parfaite coopération et cohésion entre les services de la collectivité** et partenaires afin de pouvoir élaborer ce plan de déplacement global, et assurer sa mise en œuvre opérationnelle en commençant par **obtenir un consensus avec le monde du commerce** (qui reste souvent dans une posture méfiante et critique face aux questions de la voiture, du stationnement)
- **Attention de ne pas appliquer des recettes trop radicales sur une éventuelle restriction / réorganisation des flux automobiles**, souvent nécessaire pour optimiser la qualité urbaine et le confort d'achat malgré le poids structurant de la voiture dans les PVD. Il est souvent opportun de tester des solutions sur certaines périodes et secteurs (piétonnisation, urbanisme tactique et transitoire,..), d'y aller progressivement pour acculturer acteurs et usagers à une meilleure optimisation des flux de toute nature en centre-ville.

Pour s'inspirer ...

- **Aubusson (23)** : mise en valeur d'un circuit marchand dense mais très linéaire en créant des espaces de respiration et rotules urbaines : signalétique, mise en valeur d'éléments de patrimoine et touristique et cohérence de l'aménagement pour une vision unifiée de la Grand Rue, travailler le lien vers la rive sud pour attirer les visiteurs de la Cité de la tapisserie vers le centre-ville rive nord.
- **Coulonges-sur-l'Autize (79)** : mise en valeur d'un circuit marchand aujourd'hui peu lisible, et «bornage» du centre-ville par une signalétique aujourd'hui quasi absente.
- **Pornic (44)** : valoriser la cohésion commerciale entre la ville basse touristique et ville haute tournée vers les habitants. Prendre en compte la gestion de flux saisonniers sur la ville basse (voiture et piétons), travail sur la signalétique et notoriété de la ville haute, renforcer les liens entre les commerçants des deux secteurs.
- **Pont-Château (44)** : communiquer et accompagner les usagers du centre-ville à la nouvelle réglementation du stationnement, distribution d'un flyer dans le journal communal et aux commerçants, qui deviennent relais de la bonne utilisation des stationnements.

Conforter la qualité de l'environnement urbain

I Contexte et intentions

La qualité de l'environnement urbain est un **enjeu transversal**, qui nécessite d'**élargir le périmètre d'analyse** au-delà du seul cœur marchand. **Pointer la qualité urbaine comme un levier d'attractivité** revient à poser la question : quels sont l'image et le caractère qui définissent la petite ville ? Le cœur marchand suscite-t-il suffisamment d'attractivité ? Est-il susceptible de donner envie de s'installer sur la commune voire dans le cœur de ville ?

Analyser la qualité urbaine invite à s'interroger sur plusieurs éléments :

- Comment est irrigué le cœur de ville, quelle connexion avec les quartiers d'habitats, les pôles générateurs de flux au quotidien, les infrastructures touristiques (voie verte, patrimoine) ? Il s'agit de s'assurer de la qualité de l'**accessibilité au centre-ville**, d'appréhender les freins à la transition vers une pluralité de mobilités et pointer les discontinuités des parcours.
- Comment le cœur de ville/cœur marchand transpose-t-il les **spécificités du territoire** dans lequel il s'ancre ? Comment incarne-t-il une identité forte qui fait sens ? C'est la question du patrimoine bâti (la qualité et l'animation des façades qui composent l'espace public) ; la question du patrimoine naturel (les points de vues sur les coteaux, le dialogue avec les entités paysagères, les cours d'eau...).
- Comment l'**espace public joue-t-il son rôle de catalyseur d'usages** ? Comment peut-il proposer des fonctions plurielles pour accompagner la dynamique commerciale ? Quel est le niveau de partage des espaces entre les différents modes de déplacement ? Cela pose la question dans la très grande majorité des cas du **calibrage des stationnements**, du juste équilibre entre la place de la voiture et la place du piéton.
- Comment l'espace public participe à lutter contre les îlots de chaleur ? Comment peut-on réintroduire la nature dans ses espaces urbains ?

Deux typologies de centre-bourg renvoient à des stratégies différentes :



Vexin-sur-Epte.

- Les bourgs-centres qui ont une responsabilité économique et écologique vis-à-vis du bassin de vie, pour lesquels les indicateurs socio-démographiques sont favorables.
- Les villages-rues, les bourgs secondaires en déclin démographique où la vacance résidentielle et commerciale est importante.

I Description de la solution

Les grands principes et axes d'intervention

- **Permettre la réversibilité des espaces publics au travers d'aménagements simples** (voire transitoires)

Donner à voir les pluralités des fonctions et la modularité des espaces selon le calendrier événementiel de la commune : espace de stationnement ; place du marché, scène ouverte, espaces de jeux, espaces d'infiltration des eaux... La priorité est donnée à la qualité et l'intensité d'usages plutôt qu'à la qualité des matériaux

- **Encourager la marchabilité en améliorant le confort et le maillage des espaces :**

Assurer les continuités douces sécurisées, ombragées, aménagées depuis et vers les pôles de vie.

- **Proposer une stratégie de stationnement pour optimiser la place de la voiture aux bénéfices des espaces piétons et cycle :**

Maintenir la même capacité de stationnement tout en diminuant le nombre de places de stationnement. Proposer un phasage progressif de l'optimisation de la place de la voiture sur l'espace public. L'objectif est d'encourager l'accès au centre-ville en modes doux pour les habitants, en favorisant la marchabilité et l'intégrer dans un parcours du quotidien.

- **Mettre en scène le patrimoine, valoriser le « déjà-là », découvrir les pépites du territoire qui animeront le parcours piéton. Renforcer le caractère identitaire et spécifique du cœur de ville.**

- **Programmer ou renforcer la programmation culturelle, événementielle (culture), véritable levier d'activation des espaces.**

Les principaux moyens et outils à mettre en œuvre

- **Se doter d'une vision globale et prospective** type plan guide afin de programmer, prioriser, orchestrer et budgétiser les actions pour les 10-20 prochaines années
- **Progressivement et en concertation avec les commerçants et habitants**, mettre en place des aménagements simples, réversibles permettant de tester les nouveaux comportements (mise en sens unique et piétonnisation de la place jour de marché...)
- **Cibler des espaces stratégiques qui ont un rôle majeur rapidement** : les îlots bâtis, les espaces publics centraux
- **Donner à voir des exemples d'aménagements sur des petites villes comparables** : « avant » - « après » avec le bilan sur l'attractivité des commerces (échanges avec le Maire, le DGS, le manager de commerces)

I Retour d'expérience

Les prérequis et points de vigilance

- **Collecter et faire un bilan de l'ensemble des études** qui ont été réalisées et des projets en cours
- **Qualifier le niveau de maturité et de réflexion sur la vision d'ensemble** : existe-t-il une stratégie de développement formalisée ? Un processus de révision de PLU ou PLUi est-il en cours ? Quelles expertises ont pu être mobilisées auprès de partenaires extérieurs (CAUE, etc.) ?

- **Recentrer et hiérarchiser les actions** vers l'accompagnement de la dynamisation du cœur de ville/bourg. Ne pas s'éparpiller : 1 ou 2 actions fortes et significatives pour afficher une dynamique vertueuse.

- **Croiser les objectifs de stationnements** liés à l'activité commerciale et ceux du reste des usagers des centre-bourgs. Compromis à trouver.

Pour s'inspirer ...

- **Ivry-la-Bataille (27)** : Vers une nouvelle armature publique à dominante piétonne, protégée des nuisances, support de nouveaux usages et d'espaces de rencontres. Une armature en lien avec la voie verte qui raccroche l'ensemble des équipements structurants et qui s'ouvre sur les espaces naturels.
- **Milly-la-Forêt (91)**, ville-centre à forte valeur patrimoniale : La place du Marché, une place du quotidien, animée, proposant des usages multiples pour les habitants et les touristes. Un aménagement progressif dans le temps qui s'accompagne d'une nouvelle réorganisation des stationnements.
- **Vexin sur Epte (27)** : Mettre en synergie les équipements et commerces et diversifier les usages pour en faire un vrai lieu de destination pour Vexin. Donner à voir différentes hypothèses d'aménagement pour l'émergence d'une future polarité urbaine pour le centre-ville.



Ivry-la-Bataille.

02

2.4

Maintenir des services et locomotives de centre-ville

I Contexte et intentions

Le maintien des services ou des locomotives de centre-ville correspond pour une ville, à faire profiter son commerce de centre-bourg, des retombées économiques dues à la présence d'un équipement distinctif ou de le faire émerger s'il n'existe pas. Le rayonnement de cet équipement souvent emblématique répond aux besoins d'usagers, de visiteurs ou de clients constituant ainsi un générateur de flux pour le commerce. Il devient donc fondamental pour la commune de veiller à la préservation de cet équipement ou de ce service, de faire en sorte d'additionner les flux, de le mettre en synergie afin de contribuer au maintien ou la dynamisation de son commerce.

Cette locomotive revêt différentes fonctions à l'instar du service de proximité répondant aux besoins du quotidien comme le supermarché, La Poste, la banque, aux besoins de se distraire, de se cultiver, jusqu'à la réponse aux besoins d'un savoir-faire ou d'une originalité.



Au-delà du supermarché souvent présent en centre-bourg ou à quelques minutes à pied, de services de santé (pharmacie, médecins) jouant fréquemment ce rôle de locomotive, on relève tout l'intérêt suscité par les lieux de rencontre informels comme les nouveaux lieux collaboratifs générateurs de lien social à l'instar du tiers-lieu, café associatif, repair'café, ressourcerie/recyclerie, Maison France Services. On compte aussi parmi ces équipements : les espaces culturels ou de divertissement, comme la médiathèque, la bibliothèque, le cinéma, la micro-folie, le théâtre, le musée, le patrimoine religieux (chapelle, église...) ou historique, ou encore ceux témoignant d'une spécificité « rare » ou d'un savoir-faire qui fait la renommée du lieu et un totem de la ville, par exemple la dernière droguerie de village. Enfin, la locomotive peut s'envisager dans l'espace public, à travers des événements récurrents ou temporaires, comme le marché forain, la halle de marché servant d'espace d'expositions d'œuvres d'art, de manifestations.

Tout type de Petite Ville se trouve potentiellement concernée, comptant souvent la présence d'au moins l'un de ces équipements ou services emblématiques, lesquels s'additionnent fréquemment. Si certaines locomotives sont liées à l'histoire, aux atouts patrimoniaux, à la situation géographique, aux spécificités de la commune... leur mise en résonance avec le commerce du centre-bourg et la stratégie de développement commercial de la ville s'avère tout aussi importante que la présence du seul équipement en lui-même.

I Description de la solution

La solution de maintien de services, voire de leur développement, dépend de sa réponse aux besoins du territoire et de l'intensité de sa fréquentation par des usagers ou des clients. En conséquence, la mobilisation des acteurs, des outils ou des démarches à réaliser tourneront autour du rayonnement de l'équipement ou du service, de sa fonction, des leviers à activer qui permettraient de renforcer sa complémentarité avec le commerce, voire de créer de nouvelles offres commerciales. Les solutions de mise en œuvre, habituellement simples, obligent la commune à favoriser des temps de concertation comme des sondages,



des enquêtes auprès des usagers d'une « locomotive », des temps d'animation publique pour tenir la population informée, de manière à recueillir leur avis sur les besoins en offre complémentaire, et que des commerces pourraient satisfaire.

La place occupée par certains services « locomotives » ayant évolué, comme La Poste qui n'engendre plus la même fréquentation, il importe de concentrer ses efforts en faveur de services qui génèrent du flux et des retombées pour les commerces.

Pour consacrer la place d'une « boutique d'exception » en locomotive de centre-ville, son intégration dans le parcours commercial est nécessaire. Ceci peut se traduire par la maîtrise de la signalétique (indiquant la locomotive et les types de commerces situés autour), inciter à donner un « ton » homogène aux enseignes commerciales, par un effet cocon généré dans la programmation urbaine à travers le regroupement de commerces mis en résonance avec cet équipement.

Pour faire d'un patrimoine, une locomotive de centre-ville, la commune peut, en lien avec l'Union commerciale, favoriser la déclinaison de produits dérivés du patrimoine (vêtements à l'effigie du lieu patrimonial, goodies...), et de leur vente ou de la représentation du patrimoine (affiche, objet symbolique) dans les commerces. La ville peut aussi en cas de manque d'un certain type de commerce (comme un café avec terrasse) en lien avec la présence d'un patrimoine, encourager l'installation d'un tel service à travers par exemple, un appel à projet...

Pour faire du tiers-lieu, une locomotive, la commune avec les associations et habitants impliqués dans cet espace, feront en sorte que celui-ci s'inscrive en complémentarité de l'offre commerciale du centre-ville, à travers ses activités en synergie avec les commerces : distribution

de produits locaux, café connecté, repair'café, comme une boutique test, show-room...

I Retour d'expérience

Au-delà de l'existence voire en projet d'un lieu ou d'un équipement, pour maintenir, développer des locomotives en centre-ville, il appartient d'entretenir une dynamique autour de ce lieu. Cela signifie que l'équipement ou le lieu doit faire rayonner la ville, par sa capacité distinctive, qui se préserve et s'organise à travers son animation, par de l'évènement, son flux de visiteurs, d'usagers, de clients, par son inscription avec et en connexion avec le centre-ville et son commerce.

En termes de points d'appui, la ville doit aussi faire reposer son maintien de services locomotive sur l'articulation de différents leviers d'attractivité. Cela peut se traduire par la mobilisation du bénéfice de différents labels détenus par la ville : Village Étape, station verte..., de savoir-faire industriels connus à l'échelle régionale, ou encore par la combinaison de différents atouts touristiques ou économiques. La ville peut aussi construire un récit autour de sa locomotive permettant alors « d'embarquer » sa population, ses commerces dans tout l'intérêt que représente son équipement, son service.

Pour s'inspirer ...

Pour illustrer ce propos, on peut prendre exemple la ville de Cazères, labellisée Station Verte et Ville Nature en Haute-Garonne, et sa locomotive La Maison Garonne. Lieu d'exposition consacré à la Garonne, celui-ci s'inscrit dans un cadre vert le long du fleuve. Le bâtiment était autrefois un hangar à bateau. L'ambition de la Ville a consisté à valoriser les quais de la Garonne en s'appuyant sur cette bâtisse désaffectée. Ce lieu d'exposition a un positionnement fort. En effet, toutes les expositions mettent en lumière le fleuve à travers diverses thématiques (économie, biodiversité, histoire etc.). Ainsi, la Garonne est portée comme un élément de fierté pour les habitants du territoire. La Maison Garonne est également un lieu d'animation pour le territoire, où sont organisés expositions temporaires et permanentes, ateliers, sorties naturalistes, conférences, débats etc. Durant l'été, la Guinguette Garonne ouvre ses portes. Ce restaurant s'inscrit dans une ambiance guinguette et des animations sont proposées tout l'été (cours de danse, concerts etc.). Ce lieu culturel, prenant une forme hybride l'été avec l'ouverture du restaurant permet ainsi de générer de l'activité touristique pour les commerces de la commune.

02

2.5

Faciliter l'implantation de nouveaux commerçants

I Contexte et intentions

Favoriser l'implantation de nouveaux établissements doit permettre aux collectivités de proposer **une offre marchande répondant mieux aux attentes des consommateurs** de la zone de chalandise. Ainsi formulé, l'objectif pourra concerner des collectivités que l'on peut diviser en deux catégories.

Le premier groupe intègre les collectivités pour lesquelles l'enjeu sera de reconstituer une offre satisfaisante et de maintenir certaines activités essentielles à l'animation de la centralité.

Le second groupe concerne les collectivités s'appuyant sur une polarité déjà constituée autour d'une offre structurante mais devenue moins adaptée aux besoins du territoire. Il pourra s'agir ici d'une sur-représentation de certaines activités aux dépens d'autres (agences, restauration rapide, ...). Il pourra s'agir également de villes où les concepts commerciaux sont vieillissants et où l'impulsion donnée par de nouveaux commerçants pourra apporter une dynamique au centre-ville. L'objectif de la ville sera alors de diversifier l'offre et de mieux répondre aux besoins de la population de la zone de chalandise en termes de typologie d'activités pour se différencier de la concurrence.

Les **porteurs de projets peuvent cependant se heurter à de nombreux obstacles** tels que la difficulté à trouver un local commercial adapté à leur activité ou le coût élevé des charges d'occupation. Pour faciliter l'implantation de nouveaux commerçants, la ville pourra alors mettre en place différentes actions.

I Description de la solution

FAVORISER L'INVESTISSEMENT

La première action à envisager est de définir une stratégie de développement commercial à l'échelle de la commune et de l'intercommunalité qui soit rassurante pour les porteurs de projets potentiels. Il s'agira par exemple, dans le cadre **des documents de planification**, de contraindre voire d'interdire les possibilités de développement en entrée de ville sur certains formats commerciaux. Il pourra s'agir éga-

lement de **communiquer** sur les actions publiques et les facteurs extérieurs qui pourraient favoriser l'investissement : ici sur l'amélioration à venir du cadre d'achat, la mise en place d'une « zone bleue » ou sur les développements résidentiels potentiels de la commune.

AIDER FINANCIÈREMENT LES NOUVEAUX COMMERÇANTS

Les communes et les EPCI peuvent accorder des **aides à l'immobilier d'entreprise** pour soutenir les porteurs de projet et les aider à financer leur installation. Ces aides peuvent prendre différentes formes : subventions pour l'aménagement du local, paiement des premiers loyers, aide à la recherche de financements, etc. Ces mesures peuvent réduire les coûts d'installation et encourager l'ouverture de nouveaux établissements.

MAÎTRISER LES MURS POUR MAÎTRISER L'OFFRE PROPOSÉE

La collectivité peut se substituer aux bailleurs de locaux commerciaux **en maîtrisant ou en sous-louant certains locaux stratégiques**. Intégrée à la contractualisation bailleur / commerçants, elle peut alors peser sur le choix des activités et la qualité des concepts. Elle peut également prendre le relais de l'initiative privée en réalisant certains travaux pour donner une nouvelle commercialité à un local ou en consentant à des aménagements de loyer (franchise temporaire, loyer progressif, intégration d'une part de loyer variable selon le chiffre d'affaires...) dans l'objectif de soutenir les premiers mois d'activité souvent stratégiques pour conforter un plan d'affaires. Une étude d'opportunité pour constituer une **foncière de redynamisation** portant plusieurs locaux d'activités pourra être menée à l'échelle de plusieurs communes afin de définir les champs du possible et rechercher un retour sur investissement.

Introduit par l'ordonnance du 8 février 2023, le bail réel solidaire d'activité (BRSA) permettra de mobiliser un nouvel outil au service du parcours immobilier des porteurs de projet. Les organismes de Foncier Solidaire (OFS) pourront proposer des locaux en encadrant les activités développables et les prix de

cession. Un décret d'application à venir précisera les modalités de mise en œuvre de ce cadre alternatif au bail commercial et au bail dérogatoire (dit « bail précaire »).



SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DE CONCEPTS INNOVANTS

Un centre-ville a besoin de locomotives mais il a aussi besoin de se différencier. La collectivité pourra aider les artisans et commerçants à venir « tester » leur idée de manière temporaire et favoriser ainsi les concepts originaux et innovants. Plusieurs types de montages permettent d'accompagner les porteurs de projet en ce sens :

- la « **Boutique éphémère** » parfois appelée « Pop up Store » correspond à un point de vente temporaire proposé à la location pour quelques jours ou quelques semaines (une à deux semaines le plus souvent). Ce mode de vente permet souvent aux exposants de se constituer un fichier de clientèle ou de prospects et d'avancer dans leur projet d'entreprise.
- la « **Pépinière commerciale** » vise à proposer à un porteur de projet un local sans droit d'entrée, avec un loyer modéré et/ou progressif et selon un bail dérogatoire sur une durée plus longue (par exemple 1 an renouvelable deux fois). Le porteur de projet bénéficiera souvent d'un accompagnement pour mieux structurer son projet.
- la « **Boutique partagée** » est une autre alternative innovante visant à développer une offre nouvelle. Le principe est de réunir plusieurs projets en un seul lieu. La collectivité sous-loue des espaces de vente à des porteurs de projets locaux pour une durée

maximum de trois ans. Pour les porteurs de projets sélectionnés, le dispositif constitue une opportunité de tester leur projet d'implantation, la commercialité de leurs produits/services et d'intégrer une démarche collective tout en réduisant les risques (mutualisation des charges, partage des fichiers clients,...). La boutique est tenue alternativement par les porteurs de projets eux-mêmes.

I Retour d'expérience

Au-delà des aides et subventions, **l'action foncière et immobilière** permettra de concrétiser la politique de la collectivité en termes de développement commercial. Le développement de concepts originaux répondant aux attentes et aux besoins de la zone de chalandise constituera un facteur clé de réussite. Quelle que soit la solution de portage adoptée (au besoin par le biais de la sous-location), les expériences portées jusqu'à présent montrent **la nécessité de bien connaître les entrants du marché immobilier local et le besoin de se connecter avec les porteurs de projet et leurs attentes** – en mobilisant au besoin les chambres consulaires et les structures locales d'accompagnement à l'entrepreneuriat.

Pour s'inspirer ...

Parmi les expériences intéressantes, on pourra citer :

- la boutique éphémère de la Ville de Moissy-Cramayel nommée *La Passerelle* : la Ville loue un local commercial et sous-loue par le biais de baux dérogatoires pour une durée d'une à deux semaines à des artisans, créateurs, producteurs... L'opération est un vrai succès et l'occupation de la boutique est assurée sur plus d'un an à l'avance,
- la Communauté de Communes de Lomagne Gersoise porte une action de pépinière commerciale à Fleurance sous le nom de « Poussinière commerciale » : elle loue un local pour une durée d'un an à une entrepreneuse développant un concept innovant et bénéficiant d'un accompagnement dédié,
- la Place des Artisans est un concept développé par l'Agglomération Arles Crau Camargue Montagnette notamment à Saint-Martin-de-Crau en partenariat avec la CMAR PACA. La boutique partagée réunit une dizaine d'artisans locaux (alimentation et confection).

Ces expériences rappellent par ailleurs l'importance d'une bonne communication de la Ville sur les actions mises en place et sur la stratégie de développement commercial à court et moyen termes.

A black and white photograph of a large crowd of people at an outdoor event. In the foreground, several people are sitting on the ground, some holding up their phones. A large purple graphic overlay is positioned in the center of the image, containing white text. In the top left corner, there is a white hexagonal shape with a purple border containing the number '03'.

03

Augmenter la fréquentation et dynamiser le collectif d'acteurs



3

03

3.1

Développer l'animation commerciale

I Contexte et intentions

Au fondement de l'attractivité d'un centre-bourg, se trouve la capacité d'un territoire à pouvoir faire venir des usagers, des habitants, des visiteurs qui vont consommer, acheter des biens et des services et apprécier de séjourner, se divertir dans la ville, de vivre une expérience, parce qu'il « s'y passe quelque chose ».

Cette attractivité commerciale existe rarement par elle-même. Elle repose plutôt sur les atouts présentés par la ville (son patrimoine naturel, ses points d'intérêt touristique comme son patrimoine historique, religieux, sa culture, son économie...), mais également sur le dynamisme qu'elle déploie à travers des événements festifs ou culturels, des privilèges accordés aux clients et visiteurs de ses commerces, l'intérêt suscité par son animation commerciale de centre-bourg.

Habituellement, le développement de l'animation commerciale s'appuie sur l'existence et les initiatives proposées par une association ou union de commerçants. Bien qu'il n'y ait pas de règle quant à la taille critique de la « Petite Ville » pouvant abriter une union commerciale, quand celle-ci n'atteint pas un volume suffisant de commerçants, elle s'enrichit fréquemment de la présence d'artisans, de prestataires de services de type agence bancaire, immobilière, de professionnels de santé, etc. À cela s'ajoute, quand la ville est un peu plus importante en termes de population ou que la ville nourrit une ambition forte de soutien à son commerce, la présence d'un manager de centre-ville ou d'un chargé de mission dédié par la commune à l'animation du commerce, pouvant le cas échéant, être mis à disposition dans plusieurs villes composant par exemple une intercommunalité.

Quand l'association de commerçants n'existe pas ou se trouve en sommeil, le relais de l'animation commerciale est opéré par la Ville, voire par une structure ou équipement faisant consensus dans la ville, comme un tiers-lieu.

Plus généralement, la participation de la Ville au développement de l'animation commerciale représente une constante, notamment pour amplifier et soutenir financièrement et matériellement les actions d'animation du centre-ville, mais aussi pour veiller à la cohérence et l'absence de concurrence entre les animations.



Idéalement cette attractivité commerciale s'inscrit dans un positionnement distinctif, inscrit soit sur un atout privilégié, un récit présent ou historique, une thématique, et plus généralement toute chose lui permettant d'éviter les concurrences et de trouver sa propre niche.

I Description de la solution

Pour développer l'animation commerciale, il est nécessaire d'engager un dialogue entre la Ville, l'union commerciale quand elle existe ou à défaut avec les commerçants. A partir de consensus établi entre les parties prenantes, un programme d'animation commerciale cohérent peut s'établir et revêtir différentes formes suivant la vocation poursuivie.

Quand l'animation commerciale est à vocation stratégique, elle vise à renforcer le positionnement de la ville dans une spécialisation. Accompagnée par le marketing, il va s'agir de décliner cette spécificité et de la mettre en résonance à travers l'action commerciale et de l'inscrire dans une stratégie plus large. Dans une ville par exemple porteuse d'une spécificité comme La Charité-sur-Loire, « la cité du mot » est organisé tous les 3^e dimanche

du mois, un marché aux livres anciens, renforçant ainsi une animation commerciale en continue et le positionnement stratégique de la ville sur le « mot et le livre ».

Quand l'animation commerciale est à vocation événementielle, il va s'agir pour les commerçants de se mettre en résonance de l'évènement comme la décoration des boutiques pour Noël, ou encore de renforcer leur présence et donc l'animation en occupant une partie de l'espace public (lors de foires, de braderies...).

Quand l'animation commerciale est à vocation numérique, allant du site Facebook, Instagram à la conciergerie numérique, à la market place, il sera nécessaire pour la ville, l'union commerciale ou les commerçants, avec souvent l'appui de la CCI, d'investir conjointement le sujet, pour identifier les meilleures solutions de déploiement et de référencement comme Google Business.

L'animation commerciale peut aussi avoir pour vocation d'enrichir les flux de clientèle, en menant notamment des actions de rencontres en direction de nouveaux habitants, de salariés des entreprises (en dehors du centre-ville), ou encore de touristes comme les campings caristes en aménageant des places dédiées et une carte de promotion de produits locaux, en lien avec l'union commerciale.

L'animation peut aussi avoir une vocation de fidélisation de la clientèle et de proposer une carte de fidélité, des bons d'achat, de réduction, soit physique ou numérique. Celle-ci s'organise entre commerçants et peut se discuter lors de petits-déjeuners...

L'animation commerciale peut enfin s'incarner de diverses manières, à travers un embellissement des façades, une charte des enseignes, de l'urbanisme transitoire...

I Retour d'expérience

Si le développement de l'animation commerciale oblige la participation de la ville, une distinction doit s'opérer entre ce qui relève de l'action des commerçants (promotion, chalandise, horaires) et ce qui relève de la stratégie de la collectivité (aménagement, charte d'embellissement, des enseignes, stratégie de préemption et de lutte contre la vacance). Chacun doit ainsi être dans son rôle avec la constance d'une concertation entre les parties prenantes.

L'expérience de La Roche-sur-Foron illustre une stratégie globale avec le souhait, dans la convention PVD, de mettre en place une action marketing au service de l'animation et de l'attractivité commerciale.

Exemple inspirant...

La Roche-sur-Foron, la ville événement

L'idée de la convention PVD de La Roche-sur-Foron est de susciter un nouvel élan d'attractivité pour la ville au service de son commerce, de son économie et de ses atouts, par la création d'un nouveau positionnement « fort » au sein de la Haute-Savoie et d'un nouveau récit adossé à son histoire commerçante. La Roche-sur-Foron était en effet le centre historique du Comté de Savoie et un lieu événementiel de foires et de marchés au Moyen Âge. La foire de la Saint-Denis, évènement mêlant marché et foire agricole, s'y déroule ainsi depuis le XIV^e siècle. En se basant sur cette histoire, ses qualités propres (patrimoine, commerce, nature, etc.) mais aussi événementielles : un centre d'exposition et un équipement sportif (type Arena), l'idée est de reprendre ce chemin et de replacer la Roche-sur-Foron au « cœur de la Savoie » pour devenir une ville « événement ». Ce récit « événement » sera décliné sous plusieurs angles et thèmes : #commerce, #convivialité, #animation, #patrimoine, #nature, #nourriture.

Pour l'accompagner, un travail d'animation va être entrepris avec l'union commerçante et les différents acteurs de la ville, adossé à une action d'embellissement, d'amélioration et d'animation du patrimoine historique. Des partenariats renforcés avec les équipements en périphérie (Rochexpo) seront réalisés afin de mieux drainer les flux vers le centre bourg. Il est ainsi prévu pour faire venir les gens dans le centre-bourg de déployer tout au long de la rue qui relie cet équipement et le centre bourg, des expositions photos. Des actions de communication notamment numérique sont également programmées en lien avec les commerçants ou les acteurs de la ville (concours photo sur Instagram, animation...).



03

3.2

Encourager le recours aux outils digitaux par les commerçants

I Contexte et intentions

Si la plupart des territoires « existent » virtuellement (présence sur un ou plusieurs réseaux sociaux, site internet...), nombreux sont ceux qui **n'ont pas de stratégie de communication définie** (absence de charte graphique ou d'identité visuelle, fréquence de publications variables, contenus peu travaillés, faible visibilité en ligne des commerçants ou manque de formation...). Au-delà des réseaux sociaux et de la communication autour des commerçants, la **question du marketing territorial** et de la **valorisation du territoire** auprès des porteurs de projet est souvent peu développée (*ex : des territoires touristiques qui mettent en avant et valorisent leur patrimoine et leurs spécificités sans inclure le commerce dans leur stratégie*).

Une partie des communes considère toujours le numérique comme un **outil de second plan** lorsqu'il s'agit de redynamisation commerciale. En effet, le développement d'une stratégie numérique n'est pas forcément perçu comme une priorité ou un prérequis à l'attractivité du territoire.

À noter que la problématique de **l'échelle retenue** dans la communication peut également poser question (centraliser l'information et la communication sur un canal de diffusion - EPCI notamment - vs stratégie centrée sur la commune).

Il peut par ailleurs exister une **confusion** ou une **mauvaise évaluation** autour de la pertinence de certains outils numériques, pourtant indispensables à l'attractivité des territoires. L'évaluation de leur pertinence apparaît comme un enjeu majeur.

Dans les petites villes, de nombreuses lacunes ont été observées dans l'utilisation d'outils numériques basiques et particulièrement les réseaux sociaux mais aussi dans la hiérarchisation des outils numériques à mettre en place prioritairement. Le succès des **market places** en est un bon exemple. Outils intéressants mais secondaires et à la réussite très incertaine, les market places sont trop souvent vues comme une solution « facile et clé en main ». **Or, la création d'un site internet lisible, la mise en place d'une charte graphique claire et d'une page Facebook voire Instagram sont prioritaires.**

Pour mettre en place des actions pertinentes, adaptées aux besoins du territoire et susceptibles d'améliorer la visibilité numérique du tissu commercial de centre-ville, il convient pour la collectivité d'initier un état des lieux de sa stratégie numérique, articulé autour de 4 questions :

- **Visibilité** : La commune et son centre-ville parviennent-ils à exister virtuellement ?
- **Fréquence** : L'alimentation des ressources numériques (site internet, réseaux sociaux...) est-elle régulière ?
- **Valorisation** : Le contenu digital proposé permet-il au centre-ville de se différencier et d'affirmer son identité ?
- **Maîtrise** : Les outils numériques utilisés ont-ils un impact réel sur le cœur de ville et pour la commune ? Sont-ils maîtrisés ?

À l'issue de ce travail de diagnostic, des solutions simples, peu coûteuses et faciles d'accès peuvent être déployées.

Page Facebook
« J'achète à Rosporden »



I Description de la solution

• Faire de la commune un relais numérique direct des commerçants du centre-ville

Plusieurs leviers sont susceptibles d'être activés par la collectivité pour augmenter la visibilité des commerçants du centre-ville : créer un groupe Facebook où tous les commerçants volontaires peuvent participer ; assurer une visibilité au marché de plein vent ; proposer un annuaire commerçant sur le site internet de la commune...

Il est primordial que ces initiatives soient portées ou soutenues par la collectivité, pour qu'elle soit identifiée comme un relais central, pleinement investi dans la coordination et dans la mise en visibilité de ses commerces.

• Former les commerçants aux bonnes pratiques du numérique

La collectivité peut contribuer à faciliter l'acculturation digitale des commerçants en engageant quelques actions simples : nommer un référent « communication / réseaux sociaux » au sein de la collectivité ; proposer des « ateliers numériques » aux commerçants ; inscrire également un groupe d'élus et commerçants à des formations très régulièrement proposées par la CCI...

• Attirer les (bons) porteurs de projet par le marketing territorial

Comment attirer et faciliter l'installation de nouveaux porteurs de projet ? Pour ce faire, la collectivité peut utiliser les canaux de communication pour mettre en avant un local à la vente/à la location ; sonder la popularité d'une activité qui viendrait s'installer en centre-ville ; ou encore diffuser des « plaquettes de commercialisation » du centre-ville mettant en avant les atouts et les spécificités locales.

• Proposer des dispositifs incitant les clientèles à (re)venir consommer dans le centre-ville

Il est possible pour la collectivité de contribuer à des actions de nature à fidéliser et à arrimer une clientèle aux commerces de centre-ville avec quelques initiatives simples : proposer des dispositifs « concrets », faciles d'utilisation car digitaux, dans l'objectif de ramener les clientèles en cœur de ville : carte fidélité centre-ville/périphérie, système de fidélisation numérique aux commerces du cœur de ville, bons d'achat à dépenser dans le centre-ville, « ventes flash »/jeux concours sur les réseaux sociaux ou le site internet de la commune...



Compte Instagram de la commune de Plouhinec (56)

I Retour d'expérience

Des solutions qui supposent :

- **Des prérequis** : la collectivité doit être dotée de techniciens/de relais ayant une appétence et une sensibilité pour la question du numérique, et qui doivent être formés sur le sujet (la communication et le marketing sont des métiers à part entière !)
- **Des facteurs clés de réussite** : bien connaître ses cibles. La stratégie communication/numérique d'une commune doit permettre de toucher à la fois les commerçants dans un esprit de co-construction, les habitants, les visiteurs et les porteurs de projet potentiels.
- **Des points d'attention** : vigilance à ne pas tomber dans la surinformation et la multiplication de contenus qui finissent par être vides de sens et noyer les messages... la communication doit rester pertinente et adaptée au territoire

03

3.3

Impliquer les propriétaires des locaux vacants

I Contexte et intentions

La **vacance commerciale** est une problématique récente. Jusque dans les années 2000, elle était considérée comme un simple fait du marché lié à une nécessité de rotation pour le bon fonctionnement des affaires économiques, ou dû à un léger retard dans l'ajustement entre l'offre et la demande. Puis elle a commencé à croître régulièrement, dans toutes les formes de commerce - centre-ville, galerie marchande, parc d'activités commerciales - gagnant en moyenne un point par an.

Dans les centres-villes ou centres-bourgs des territoires engagés dans le programme Petites Villes de Demain, le taux de vacance commerciale pourrait se situer en moyenne entre 15 et 20%. Néanmoins, ce phénomène ne se manifeste pas partout de manière homogène et les disparités peuvent être importantes entre les régions françaises et les contextes locaux.

La prise de conscience de l'impact important de **la vacance pour les villes françaises** s'est faite récemment. En effet, la vacance commerciale ressort comme un phénomène complexe relevant à la fois de facteurs locaux et globaux, conjoncturels et structurels. Elle constitue un marqueur des dynamiques locales des villes et de leurs commerces mais également un marqueur de dynamiques plus globales liées aux recompositions économiques du secteur du commerce (développement de la périphérie, e-commerce, baisse de la consommation...) et des territoires urbains (métropolisation, périurbanisation, évolution démographique, concentration de l'emploi).

La **vacance commerciale** n'est pas une simple fatalité et peut dans certains cas présenter un caractère réversible. Une stratégie volontaire et courageuse d'intervention pour limiter son développement et résorber son impact nécessitera de bien appréhender la situation économique du marché local (offres commerciales VS potentiel de consommation) afin de comprendre ce qui justifie cette vacance commerciale, et de mettre en place les actions adaptées au contexte.

La **vacance conjoncturelle** pourra être traitée par des outils légers, incitatifs ou coercitifs, pour

stimuler les propriétaires à recommercialiser et à adapter les valeurs locatives par exemple.

La **vacance structurelle** nécessitera de s'interroger d'abord sur la vocation marchande de rues commerçantes d'hier, sur le resserrement du circuit marchand, d'envisager des recyclages et, sur les périmètres stratégiques, de réactiver des locaux commerciaux adaptés en allant jusqu'à se substituer à des propriétaires défailants.

I Description de la solution

Mettre en œuvre une stratégie volontaire d'intervention sur la vacance commerciale nécessite de comprendre la situation du commerce du territoire dans son contexte socio-démographique, concurrentiel et urbain.

Cette étape structurante doit permettre de bien appréhender l'état et la situation du commerce local en tentant d'objectiver et d'apprécier :

- la structure de l'offre de commerce, d'artisanat de vitrine et de services : nombre d'activités, localisations, degré de diversité, poids des services, locaux vacants, locomotives, circuit marchand...
- l'état de l'immobilier de commerce, taille et configuration, accessibilité, qualité de la devanture, loyers pratiqués...
- la zone de chalandise et les profils de consommateurs potentiels qui y vivent, y travaillent ou y viennent : cette étape est particulièrement importante pour aborder la question de la vitalité du centre-ville sur un plan économique. Le commerce ne se décrète pas, il s'inscrit dans une logique d'échange économique de biens ou de services avec des clients. Il faut donc comprendre qui sont justement ces clients potentiels, quels sont leurs profils, les évolutions démographiques, les mobilités, les comportements et habitudes...
- le contexte concurrentiel sur la zone de chalandise : les zones commerciales constituées, les commerces isolés en entrée de ville, les polarités de quartiers...
- « l'expérience centre-ville » : l'environnement urbain, l'accessibilité, les générateurs de flux et

les facteurs de commercialité, la qualité de l'espace public, le paysage urbain...

- la dynamique collective du monde économique et l'adaptation des entreprises à une exploitation qui réponde aux besoins des clients.

Afin de comprendre si les locaux vacants sont justifiés par :

- des propriétaires défaillants ou qui ne veulent pas louer : successions, foncières familiales éloignées, situations administratives complexes...
- des locaux inadaptés au commerce d'aujourd'hui et de demain : trop petits, peu accessibles, peu valorisants, nécessitant de lourds investissements...
- des loyers trop élevés ou des conditions de commercialisation inadaptées
- ou un marché atone, justifié par exemple par une démographie en berne, un centre-ville devenu évitable ou encore un trop fort développement concurrentiel sur la zone de chalandise. Ces conditions de marché n'incitent pas les entrepreneurs à investir.

| Retour d'expérience

Élaborer un plan d'actions opérationnel et partenarial

Le commerce est avant tout une affaire de commerçants, mais les pouvoirs publics doivent désormais mettre en œuvre des stratégies de territoires et organiser cette fonction économique comme elles organisent depuis bien longtemps l'habitat, les zones d'activités, les transports ou les équipements. Et selon le contexte local, l'intervention sur la vacance commerciale peut passer par les étapes suivantes :

Concevoir une stratégie lisible et durable et la piloter :

- Déterminer - sans nostalgie - les linéaires commerciaux de demain à réactiver et ceux d'hier à recycler vers d'autres fonctions (logement, stationnement, activité...),
- Disposer d'un plan de marchandisage indicatif reprenant les typologies d'activités pertinentes à maintenir ou à implanter sur quelles rues et places,
- Monter un observatoire du commerce et de l'artisanat, et une bourse des locaux vacants...



Sur les linéaires commerciaux de demain, mobiliser les propriétaires ou s'y substituer

- Vitrophanie sur les locaux stratégiques à réactiver,
- Rendez-vous avec les propriétaires et recherche de solution : adaptation des loyers, présentation de porteurs de projets, primes à la rénovation des locaux, sous-location pour partager le risque,
- Taxe sur les Friches Commerciales pour stimuler la re-commercialisation,
- Substitution aux propriétaires non mobilisables par la préemption des murs ou du fonds de commerce de locaux stratégiques...

Encourager et soutenir les porteurs de projets

- Prospection active, AMI, appels à projets,
- Subventions locales d'installation ou d'aide aux travaux,
- Boutiques éphémères,
- Pépinières d'incubation des commerçants de demain...

Et enfin sensibiliser les consommateurs sur l'investissement public pour garder un centre-ville attractif et sur leur rôle.

03

3.4

Observer et suivre son commerce

I Contexte et intentions

Pour observer et suivre l'activité commerciale de sa commune : comment aller au-delà du simple fichier Excel de recensement des commerçants sans entrer dans la création d'un observatoire trop complexe à mettre en place et à entretenir dans le temps ?

Afin d'appréhender les dynamiques commerciales à l'œuvre sur leurs territoires, les petites villes de demain ne disposent pas toujours des bons outils et des ressources nécessaires (humaines et financières). Le plus difficile étant sans doute l'actualisation fine des données qui nécessite un travail de terrain essentiel mais chronophage.

Pourtant, un préalable à la mise en place d'un plan d'actions à destination du tissu commercial réside dans un bon diagnostic de situation via une récolte de données qualifiées. D'autant que les réformes de décentralisation successives ont fait entrer la compétence sur le commerce dans le giron des intercommunalités. Ces dernières ont désormais la charge de bâtir une stratégie sur des phénomènes récents et dont les effets restent encore difficiles à cerner : l'explosion du e-commerce, l'émergence de nouveaux formats de commerce (magasins éphémères, partagés, « drive »...), le coup d'arrêt du modèle des zones commerciales avec des premières logiques de vacance durable, des évolutions dans les horaires et des pratiques de consommation...

Dans ce contexte, pour être efficace et efficiente, une démarche d'observation du commerce doit poursuivre un but précis et répondre à des objectifs. Se lancer dans une mission d'observation nécessite de se poser les bonnes questions en amont. Pour cela la commune doit établir des problématiques commerciales sur lesquelles elle souhaite investiguer : la coloration en termes d'activité du tissu commercial, les offres manquantes, les linéaires forts et faibles, la dynamique de vacance commerciale, les logiques de transmission/reprises, le rapport des commerçants au numérique...

I Description de la solution

Les disparités des petites villes de demain en matière de maîtrise de données et d'observation territoriale nous invitent à distinguer deux formats de solutions :

- **Des solutions pour « se lancer »** dans l'observation. L'idée étant de commencer de manière pragmatique lorsque la commune n'a pas (ou très peu) de moyens à allouer
- **Des solutions pour « aller plus loin »** dans l'observation. L'idée étant de mettre en place des outils plus complets et ambitieux lorsque la commune est à l'aise avec le suivi des données et peut consacrer davantage de moyens.

POUR « SE LANCER » :

Si la commune ne dispose pas de ressources en interne, elle peut dans un premier temps **mobiliser des ressources bénévoles** pour effectuer cette mission d'observation du commerce : l'association de commerçants ou un groupe de travail municipal composé d'élus et d'anciens commerçants. L'objectif serait alors de remplir un premier fichier contenant des informations clefs

- Le nom du commerce et du commerçant
- L'adresse
- Les coordonnées du commerçant
- L'activité exercée
- Le nombre d'employés
- Les horaires d'ouverture

D'ailleurs, ce premier fichier simple peut servir à la création d'un support de communication sous la forme d'un annuaire des commerçants diffusables aux habitants et valorisable sur le site internet et les réseaux sociaux de la commune ou de l'association de commerçants.

Pour commencer à mettre en perspective les données récoltées, **une commune peut aussi faire le choix d'embaucher sur une période de 3 à 6 mois un stagiaire ou de faire appel à une école/ un centre de formation pour proposer ce sujet à l'équipe pédagogique.** Ce travail peut aussi faire l'objet d'une **mission de service civique de 6 à 12 mois** tout en complétant la fiche de poste avec d'autres missions structurantes pour la commune ou l'intercommunalité.

Préalablement à la prise en main du sujet par la commune, les élus doivent s'assurer que cette mission d'observation du commerce n'est pas déjà conduite par des partenaires institutionnels (l'inter-

communalité, le PETR ou le Pays, le Parc naturel, les CCI et CMA qui disposent de bases de données en propre...). Le cas échéant, une séance de travail avec le/les partenaires est à prévoir pour assurer une cohérence et éviter les doublons. D'ailleurs, de nombreuses chambres consulaires proposent des observatoires « clefs en main » à destination des collectivités. Les modalités de financements de l'acquisition de ces outils peuvent faire l'objet d'une convention entre le territoire et la CCI.

Pour lancer ce travail de première récolte : 2 méthodologies complémentaires doivent être mises en place :

- Un diagnostic « en marchant » du tissu commercial qui consiste à parcourir minutieusement les rues du centre-ville pour identifier et qualifier les RDC commerciaux.
- Une enquête auprès des commerçants pour les recenser, mieux les connaître et pour les sonder sur les atouts, les faiblesses et les enjeux de l'appareil commercial communal.

POUR « ALLER PLUS LOIN » :

La commune (en collaboration avec son association de commerçant) peut aussi administrer une enquête de satisfaction annuelle auprès des commerçants (bilan de l'année écoulée, périodes fortes/périodes faibles, effet des animations organisées par la commune sur leur CA...).

Pour renforcer les statistiques et pour anticiper les mouvements du linéaire commercial (maintien et décollage des commerces réimplantés, taux de vacance, habitudes des consommateurs...) **ces outils classiques de recensement peuvent être enrichis par des statistiques issues de bases de données statistiques publiques ou d'outils proposés par des entreprises privées.**

Dans le guide à destination des collectivités portant sur la question de l'observation commerciale, l'Institut pour la Ville et le Commerce propose un classement des bases de données en trois catégories en fonction de la typologie des informations délivrées :

- Les données sur les entreprises de commerce (ex. : bases SIRENE ou BPE de l'INSEE)
- Les données sur l'occupation de l'espace et l'immobilier de commerce (ex. : base TASCOM sur la taxe commerciale de la DGFiP, ou les fichiers d'autorisation d'exploitation commerciale des préfetures)
- Les données sur la consommation et les mobilités associées au commerce (ex. : les enquêtes ménages consommations de la CCI, des sociétés privées qui dispensent des logiciels de comptages de flux de personnes ou de géotracking)

Au total, ce guide édité en 2019 **recense autour d'une trentaine de bases de données**. Là encore, nous préconisons aux territoires de prendre le temps de poser les bonnes questions avant de se plonger dans ces différentes sources.

il est nécessaire de mener un travail plus qualitatif auprès des commerçants, des partenaires et éventuellement des habitants pour objectiver les analyses et comprendre plus finement les réalités commerciales à l'œuvre.

Enfin, pour confronter les données, une analyse comparative avec des communes similaires (sociologie et nombre d'habitants, rôle de la commune dans le maillage territorial en pôle d'attractivité, des enjeux touristiques...) peut s'avérer utile.

I Retour d'expérience

Exemple inspirant...

La bourse aux locaux à l'échelle du Parc Naturel Régional du Livradois Forez

Dans une démarche de mutualisation des moyens de suivi de l'activité commerciale et en particulier des mouvements des rez-de-chaussée commerciaux, le Parc Naturel Régional du Livradois Forez (63, 42 et 43) coordonne un outil de bourse aux locaux vacants à l'échelle du périmètre du parc (11 communes PVD et 1 commune Action Cœur de Ville concernées).

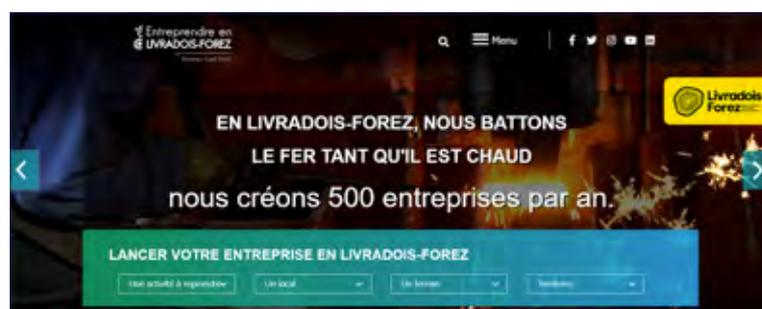
Cet outil cartographie l'ensemble des locaux commerciaux disponibles sur le marché de la vente et de la location accompagnés ou non du fonds de commerce.

En partenariat avec les services développement économique des intercommunalités et les consulaires qui développent la plateforme Trans-entreprise, cet outil présente l'avantage d'être territorialisé et permet de soutenir la politique d'attractivité résidentielle et économique du territoire (marque « Livradois-Forez »).

En complément de plateforme, le PNR anime un réseau d'experts (14 structures présentes) visant à accompagner les porteurs de projets au-delà de l'aspect immobilier (installation et démarrage, communication, recherche de financement...).

La mutualisation des moyens permet aux communes de disposer d'une base actualisée des cellules disponibles, de pouvoir anticiper les transmissions-reprises avec un outil de promotion pro-active des locaux et de capter d'éventuels porteurs de projets.

Bref, un outil d'observation et de suivi partagé entre les communes, coconstruit avec les partenaires de la création-transmission-reprise au sein d'un périmètre cohérent et au service d'une stratégie d'attractivité !



03

3.5

Soutenir la dynamique collective et créer les conditions d'une gouvernance

I Contexte et intentions

De nombreuses Petites Villes de Demain ont bénéficié d'études d'attractivité sur leur appareil commercial, dans le cadre de la contribution de la Banque des territoires au plan de relance. La mobilisation des acteurs locaux est un levier essentiel pour contribuer à la redynamisation commerciale de ces communes.

Les Petites Villes de Demain présentent aujourd'hui un profil majoritairement rural où le tissu associatif est un vecteur important d'animation pour le territoire. Autant commerciales que culturelles, les animations organisées contribuent à créer des flux dans le cœur de ville et ainsi, permettre un renforcement de l'attractivité. Par un travail collaboratif entre acteurs clés du territoire, l'investissement et la valorisation de chacun, l'objectif est de favoriser une dynamique d'ensemble.

Le constat identifié à la suite des différentes études est que la crise sanitaire a renforcé ce besoin de liens entre les usagers et l'envie de se retrouver pour partager un moment, par le biais d'événements locaux. Aujourd'hui, la majorité des Petites Villes de Demain étudiées organisent de nombreuses activités et animations grâce au tissu associatif, en lien avec la municipalité. Sous un angle plus commerçant, la dynamique collective s'opère la plupart du temps grâce à la formation d'une association de commerçants. Ces derniers rejoignent la structure dans l'objectif de créer une cohésion entre eux et pouvoir bénéficier des flux générés par les animations dans l'espace public. Par exemple, l'organisation d'un marché nocturne l'été à Saint-Jean-du-Gard est portée par l'association de commerçants, formée par l'entière des commerçants de la commune. Cet événement est relayé par les réseaux sociaux et met ainsi en valeur les producteurs, artisans et commerçants du territoire sur la période touristique de la commune.

Toutefois, ce format de regroupement est de moins en moins développé au vu d'un manque de lisibilité par ses membres. En effet, les commerçants ne perçoivent plus les avantages de cette initiative, face à l'investissement que cela demande et aux multiples essais peu concluants. À la suite de nombreuses tentatives de projet qui n'ont pas forcément trouvé le succès escompté, l'engagement des adhérents diminue progressivement. Devant ce désengagement progressif, l'investissement du socle d'ambassadeurs potentiel de l'association tend également à décroître et mène à son

arrêt. Le manque d'ambassadeur clair est un frein à sa pérennité. Enfin, ce format n'est aujourd'hui plus adapté compte tenu du temps et de l'investissement que cela demande et des nouvelles habitudes de consommation. De leur côté, les collectivités sont confrontées aux difficultés des commerçants à s'engager dans ces initiatives. L'ensemble de ces facteurs contribue à l'essoufflement de ce format de dynamique collective et laisse entrevoir de nouvelles formes de gouvernance.

I Description de la solution

Aujourd'hui, le format associatif pour la thématique commerciale apparaît dépassé. Le développement de nouvelles structures révèle tout de même le besoin de dynamique collective et de cohésion locale. Tout d'abord, il apparaît essentiel d'identifier l'ambassadeur du projet à long terme avant de lancer toute démarche. L'acteur clé doit être identifié par tous afin de faciliter la lisibilité du projet et son fonctionnement. Ce dernier s'inscrit dans une étroite relation pour assurer un lien entre les acteurs privés et publics.

Dans cette continuité, cette gouvernance pourrait être favorisée par l'organisation d'instance de rencontre programmée. Par exemple, un temps de rencontre à chaque changement de saison pour avoir une vision claire du calendrier à tenir et marquer également le rendez-vous pour favoriser l'engagement de chacun. Toutefois, pour assurer la pérennité de ce format, des prérequis sont nécessaires pour faciliter la mobilisation des acteurs. Il est important de bénéficier de l'appui de la municipalité voire de l'intercommunalité pour le relais d'informations. Il est également important d'identifier des « personnes-ressources » telles que la CCI, ou un commerçant « phare » bien ancré dans le territoire pour favoriser l'engagement du reste des acteurs.

Pour d'autres petites villes de demain bénéficiant de la présence d'une association, l'enjeu réside dans la montée en charge et en compétence de cette association. L'objectif est alors de donner davantage de poids à l'association tout en gardant à l'esprit que les commerçants ne peuvent consacrer que peu de temps à l'action bénévole. Pour ce faire, nous identifions trois leviers de solutions :



• Renforcer la dynamique de l'association

En proposant par exemple de présenter une action emblématique de l'association à l'initiative du panonceau d'or de la CCI : un challenge national annuel du commerce et des services qui récompense les associations de commerçants les plus dynamiques et les plus innovantes. Ce type de concours peut se présenter comme un défi à mener pour l'association de commerçants de la commune. Il permettra de mobiliser commerçants et consommateurs autour d'un projet commun et oblige la structure associative à dépasser ses modes d'interventions classiques en proposant des actions plus innovantes.

• Donner plus de ressources à l'association

Pour ce faire, les associations les plus dynamiques peuvent par exemple embaucher, à l'aide de financement de la commune et de l'intercommunalité, une ressource en qualité de manager de commerce qui aura à charge d'accompagner le développement de l'association et de mener à bien le programme d'action de l'action de l'association. Au-delà des animations traditionnelles, l'association peut aussi se lancer dans des actions plus structurantes comme la création d'une carte de fidélité pour encourager la consommation locale. À cet égard, l'UNIAC de Carmaux propose depuis 16 ans la carte BONI+ et ça fonctionne ! Ce programme de réduction permet de distribuer en 1 année environ 52 000 € nette auprès des consommateurs qui la possède. Dans le même temps, depuis sa création elle a permis de générer plus de 5 millions de CA dans les commerces partenaires de la ville.

• Créer une instance « supra » qui intègre l'association de commerçants dans une gouvernance plus large

Au-delà du modèle associatif, la revitalisation commerciale peut aussi passer par le modèle coopératif. Celui-ci permet de porter des actions d'envergure et

offre la possibilité de générer un modèle d'affaire lucratif. Langogne labellisée Petites Villes de demain est la première commune française à développer une coopérative de développement territorial. Son objet : dynamiser le bassin de vie du langonnais. Pour cela, elle associe une quarantaine de coopérateurs : des commerçants, des associations, des acteurs économiques, les consulaires, les collectivités et même des habitants particulièrement moteurs et motivés pour travailler à la vitalité économique et à l'attractivité du territoire. Par une gouvernance partagée, la SCIC offre une instance collégiale qui permet une plus grande collaboration entre les acteurs du territoire. Cette mutualisation de ressources et de moyens offre une plus grande force de frappe permettant de mener des projets plus ambitieux (achat d'un espace de travail partagé pour attirer des porteurs de projets, site internet partagé...).

I Retour d'expérience

La ville de Loches (6199 habitants) a développé une dynamique collective renforcée avec les commerçants par l'organisation de « petits-déjeuners commerçants ». Cette initiative menée par la municipalité en lien avec les commerçants du centre-ville a pour objectif d'échanger sur les dernières actualités et discuter des potentielles difficultés rencontrées depuis la dernière rencontre. Cet échange est organisé tous les premiers jeudis matins du mois dans un café, avant l'ouverture des commerces. Cet événement permet de consolider le lien entre la municipalité et les commerçants tout en assurant le relais d'informations. Le succès de la dynamique collective de Loches est lié à la présence de nombreux commerces qualitatifs, d'une équipe municipale investie, le recrutement d'un manager de centre-ville et le soutien de la communauté de communes.

Sur le même territoire, la ville de Descartes se confronte depuis quelques années à l'absence de regroupement et d'association de commerçants. La municipalité, lors de la restitution de la mission, a exprimé son envie d'insuffler un nouvel élan dans leur collaboration avec les commerçants du centre-ville. En effet, quelques commerçants (anciens et nouveaux arrivants) sont volontaires et prêts à s'investir, mais sans souhait d'intégrer une association. Il apparaît pertinent de plutôt leur proposer des instances de rencontre entre acteurs économiques engagés du territoire.

De plus, de nouveaux outils peuvent également contribuer à la relance de cette dynamique comme l'usage renforcé des outils numériques. Par exemple, la ville d'Egletons en lien avec la communauté de communes Ventadour-Egletons-Monédières a développé une plateforme commune « Vivezventadour.com ». Celle-ci permet de recenser l'ensemble des acteurs économiques du territoire, promouvoir les producteurs locaux, informer les consommateurs sur les horaires, promotions tout en offrant des services à la clientèle (vente en ligne, click&collect). Cette plateforme révèle un nouveau modèle de gouvernance en lien avec la transition digitale en cours, permettant ainsi de cibler un public plus large.





CONCLUSION :
**Déployer les outils
de la transformation
et mettre en
réseau les acteurs**

ENSEIGNEMENTS TRANSVERSAUX

AMÉLIORER LA COMMERCIALITÉ

AUGMENTER LA FRÉQUENTATION

CONCLUSION



Conclusion

La dévitalisation commerciale des centres-villes n'est pas un phénomène récent. Elle est la conséquence de plusieurs phénomènes cumulés : l'évolution des pratiques de consommation, récemment accentuée par le contexte inflationniste, l'émergence de pôles commerciaux aux portes du centre-bourg ou encore l'expansion de l'habitat périurbain. Ces tendances structurelles impactent les flux de consommation et les politiques de redynamisation des territoires.

Comme le commerce se nourrit en premier lieu des flux existants, les collectivités souhaitant mener une politique de redynamisation commerciale doivent accroître plus largement la fréquentation de leur centre-ville. Plusieurs leviers sont mobilisables pour consolider leur parcours marchand et conforter leur rôle de centralité, et ce quelle que soit l'échelle du territoire concerné : une meilleure maîtrise des outils réglementaires existants, le renforcement de la politique d'animation locale, la requalification du parc immobilier ou encore la diversification de l'offre de chalandise. Les stratégies de redynamisation commerciale portées par les collectivités doivent toutefois tenir compte de la concentration et du profil des consommateurs à capter, des aménités du territoire, ou encore des ressources mobilisables localement. Le positionnement et la typologie de l'offre commerciale à développer dépendent finalement plus des spécificités de la zone de chalandise ciblée que de l'échelle du territoire concerné.

Déployer les outils de la transformation et mettre en réseau les acteurs

Dans les petites villes, la capacité d'une collectivité à mobiliser les savoir-faire nécessaires à la mise en œuvre de sa stratégie de redynamisation commerciale est déterminante. Il est donc essentiel qu'elle distingue les compétences à déployer en régie de celles qui peuvent être mutualisées ou externalisées. Ainsi, les missions confiées à un manager de commerce varient en fonction des facteurs de commercialité du territoire à renforcer et de sa capacité à s'appuyer sur l'écosystème d'acteurs concernés. Quelles seront les priorités ciblées entre l'encadrement des mutations de l'appareil commercial, la recherche d'exploitants pour réduire la vacance ou diversifier l'offre commerciale, l'organisation d'événements promotionnels, ou encore le positionnement de l'activité commerciale dans une politique d'aménagement globale à l'échelle du bassin de vie ? À chaque territoire

d'identifier la réponse adaptée.

Cette même démarche d'adaptation au contexte local s'applique aux enjeux de restructuration de l'appareil commercial. Les compétences et les moyens financiers à mobiliser sont distincts selon le volume des locaux à requalifier, la nature des travaux à réaliser (en particulier pour les opérations patrimoniales). Acquérir, transformer, gérer, vendre des locaux commerciaux constituent autant de savoir-faire différents mobilisables en régie comme par l'intermédiaire de structures spécialisées telles que les foncières de redynamisation territoriale. Là encore, à chaque territoire d'identifier la réponse adaptée en fonction de ses moyens humains et financiers propres comme de sa capacité à les mutualiser avec l'écosystème environnant.

Les enseignements mis en exergue dans ce guide mettent en évidence une partie de l'offre d'ingénierie déployée par la Banque des Territoires auprès des collectivités pour les accompagner dans la conduite de leurs politiques de redynamisation commerciale. L'autre partie de l'offre de la Banque des Territoires se situe ensuite dans l'accompagnement en ingénierie et en financement à la réalisation des requalifications commerciales et à la commercialisation de ces locaux, pour que ces stratégies territoriales ambitieuses se concrétisent et renforcent leur attractivité.



Remerciements

Banque des Territoires remercie tous les acteurs qui ont participé à l'écriture de ce guide :

● **Rédacteurs :**

Jean-Jacques Grados, Directeur du Pôle conseil Commerce et revitalisation, SCET •
Pierre-Jean Lemonnier, Directeur associé, Bérénice • Ambre Chazette, Consultante, Bérénice •
Hubert de Fougerolle, Consultant, Bérénice • Arnaud Ernst, Directeur associé, AID Observatoire •
David Sarrazin, Directeur, AID Observatoire • Myriam Magand, Directrice d'étude, AID Observatoire •
Benoît Charreyre, Gérant fondateur, ICI ET MAINTENANT – URBANISME • Bruno Reboul, Responsable
du pôle programmation urbaine, AREP • Mathieu Gallant, Directeur Général, Associé, Socle Urbain •
Françoise Leibovici, Directrice associée, Nouvelles Marges • Jean-Pierre Papin, Directeur associé,
Nouvelles Marges • Clément Jourdan, Consultant, Terre d'Avance • Alexandra Bouftane, Co-gérante &
co-fondatrice, Intencité • Emmanuel Peyrot des Gachons, Architecte, Urbaniste, Sinopia •
Stanislas Cebron de Lisle, Directeur-fondateur, TONICITES

● **Les contributeurs internes à la Banque des Territoires :**

Franck Chaigneau, Matthieu Vasseur, Pascale Mercier, Frédéric Gibert,
Magali Da Silva, Isabelle Chevret



BANQUE des
TERRITOIRES



banquedesterritoires.fr



| @BanqueDesTerr