



BANQUE des  
**TERRITOIRES**



# Décryptages

Bilan du dispositif de  
cofinancement des managers  
de commerce

Mars 2024

# Décryptages

Une publication de la Direction  
du Réseau et des Territoires,  
Département Appui aux  
Territoires



BANQUE des  
**TERRITOIRES**





# Éditorial

**Michel-François DELANNOY**

Directeur du Département Appui aux Territoires

« **Une nouvelle page s'ouvre pour renforcer le rôle des managers de commerce dans la déclinaison des stratégies de redynamisation des territoires.** »

La crise sanitaire de 2020 a été le catalyseur de difficultés rencontrées par le secteur du commerce, déjà fragilisé depuis plusieurs années par des mutations importantes. Dans ce contexte inédit, la Banque des Territoires a mobilisé ses ressources pour apporter, aux côtés de l'État, un soutien d'urgence aux collectivités dont l'activité économique était fortement impactée. Le dispositif de cofinancement de postes de managers de commerce constituait alors l'une des mesures phares du Plan de Relance pour le Commerce.

Nous nous félicitons du succès rencontré par ce dispositif qui a permis d'aider les collectivités à mieux s'outiller pour travailler la question du commerce comme levier de développement économique des territoires. Avec 515 postes de managers cofinancés sur l'ensemble du territoire national, ce dispositif a permis de créer un véritable coup d'accélérateur au développement de ce métier.

À l'achèvement de ce dispositif de soutien inédit, il nous a paru important de dresser un bilan de l'impact du recrutement de managers de commerce dans les territoires, afin de mieux appréhender leur profil et leur positionnement dans la gouvernance locale du commerce. La Banque des Territoires n'a plus vocation à contribuer au financement de ces postes mais les enseignements présentés dans cette synthèse permettent de poser collectivement les bases d'un nouveau chapitre auquel la Banque des Territoires souhaite contribuer, pour accompagner la montée en compétence des managers de commerce et renforcer l'attractivité commerciale de nos territoires.

01

## Contexte

Dans le cadre du Plan de Relance pour le Commerce déployé par l'État et la Banque des Territoires à la sortie de la crise sanitaire, les collectivités engagées dans les programmes Action Cœur de Ville et Petites villes de demain ont pu prétendre à une subvention de 20 000 € par an pendant 2 ans pour le cofinancement d'un poste de manager de commerce.

Ce dispositif a été complété par un financement de l'État à destination des villes de moins de 100 000 habitants, opéré par la Banque des Territoires.

Au total, **515 postes ont été subventionnés sur l'ensemble du territoire national**, selon la répartition suivante :

- **118 postes financés au sein des villes du programme Action Cœur de Ville ;**
- **281 postes financés au sein de collectivités du programme Petites villes de demain ;**
- **116 postes financés dans des villes hors programmes de moins de 100 000 habitants**, dans le cadre du mandat confié par la Direction générale des Entreprises du ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique.

À l'achèvement de ce dispositif de soutien exceptionnel, la Banque des Territoires a souhaité dresser un bilan objectif de celui-ci pour mesurer l'impact du recrutement des managers de commerce dans la consolidation des politiques de redynamisation territoriale et envisager les éventuelles suites à lui donner, autres que celle du financement de postes de managers.

02

## Méthodologie

La réalisation de cette mission d'évaluation du dispositif de cofinancement des managers de commerce a été confiée fin 2023 au cabinet de conseil aux collectivités en urbanisme commercial AID.

**La méthodologie mise en œuvre pour réaliser cette évaluation repose sur 4 temps forts :**

- **1 • Une enquête en ligne adressée à l'ensemble des territoires bénéficiaires du dispositif**, dont les retours ont permis de dresser un bilan objectif de ce dispositif de financement, d'identifier ses atouts et ses faiblesses, son impact sur les politiques de redynamisation commerciale des territoires et surtout d'identifier les leviers sur lesquels intervenir pour accompagner la montée en compétence des managers.
- **2 • Des entretiens avec des partenaires institutionnels de la Banque des Territoires œuvrant à la redynamisation du commerce dans les territoires**, pour mieux appréhender leur vision et leur rôle pour soutenir durablement le métier de manager : le réseau CCI France, la Direction générale des Entreprises, l'association Centre-Ville en Mouvement<sup>1</sup> et le Club des Managers de Centre-Ville<sup>2</sup>.
- **3 • Une analyse documentaire**, composée d'une part d'une revue de presse et de réseaux sociaux pour mesurer la notoriété du dispositif, et d'autre part, d'un travail de capitalisation des enseignements tirés d'une soixantaine de bilans d'activités remis à la Banque des Territoires à l'issue de la période de cofinancement.
- **4 • L'organisation de deux webinaires de travail**, réunissant d'une part les partenaires institutionnels du dispositif et d'autre part un panel d'une trentaine de managers de commerce, Directrices/Directeurs généraux des Services et élus de territoires bénéficiaires, pour présenter les premiers enseignements de cette mission d'évaluation et échanger sur les principaux axes d'intervention identifiés pour répondre aux attentes des territoires, afin de continuer à soutenir le sujet du commerce et accompagner la profession des managers.

<sup>1</sup> Depuis plus de 15 ans, Centre-Ville en Mouvement, association d'élus et de parlementaires travaille sur le renouveau des cœurs de villes. Elle s'est donné pour mission de fédérer l'ensemble des acteurs des centres-villes sur les sujets transversaux liés à l'alchimie des cœurs de ville.

<sup>2</sup> Le Club des Managers de Centre-Ville a été créé dans les années 2000, au moment où les collectivités territoriales intègrent la nécessité de disposer d'une compétence indispensable en matière de développement commercial. C'est un club Métiers national dont l'objectif est de promouvoir le métier de manager.

03

## Enseignements détaillés de l'enquête

Les résultats présentés ci-après s'appuient sur le retour de l'enquête en ligne de 180 territoires bénéficiaires d'un cofinancement de la Banque des Territoires pour le recrutement d'un manager de commerce, soit près de **35 % des collectivités concernées**.

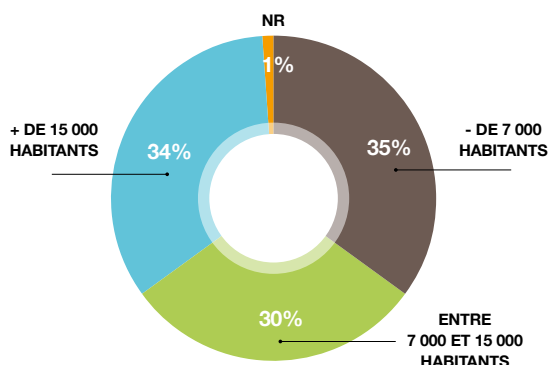
Les enseignements tirés des réponses formulées aux 33 questions ouvertes et fermées qui composaient cette enquête en ligne ont par ailleurs été confrontés aux résultats des deux « Baromètre des managers de ville et de territoire » réalisés en 2018 et 2021 par le Club des Managers de Centre-Ville (CMCV) pour en mesurer la convergence et les évolutions éventuelles.

### I PROFIL DES RÉPONDANTS

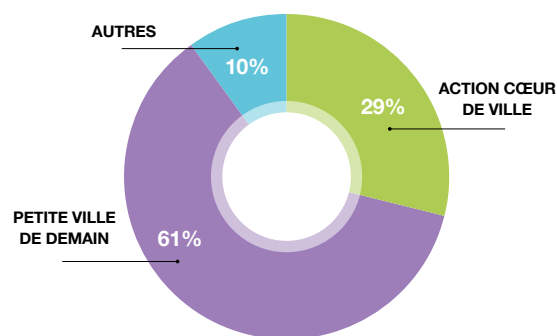
Les répondants à ce questionnaire sont **très majoritairement des DGS, DGA ou des cadres des collectivités territoriales**. Les résultats de cette enquête sont représentatifs de la répartition des bénéficiaires du

dispositif de soutien, tant en matière de taille de territoires et que du point de vue de leur appartenance aux programmes nationaux Action Cœur de Ville et Petites villes de demain.

Quelle est la taille de la ville-centre de votre territoire ?



Votre territoire est-il engagé dans un programme national ?



## I RECRUTEMENT

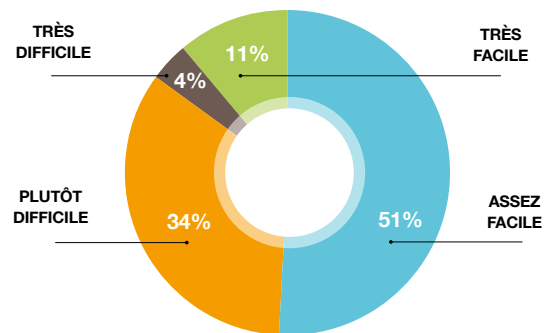
### *Des recrutements lancés par opportunité qui se sont avérés difficiles et concurrentiels*

52 % des recrutements de managers de commerce cofinancés sont intervenus en 2021, créant une très forte demande sur tout le territoire national. Ainsi, **34 % des répondants estiment que ce recrutement a été plutôt difficile ou très difficile**. Ce chiffre passe même à 44 % pour les territoires engagés dans le programme Action Cœur de Ville. Pour la majorité des répondants, cette difficulté s'explique par le peu de candidatures reçues ou l'inadaptation des profils.

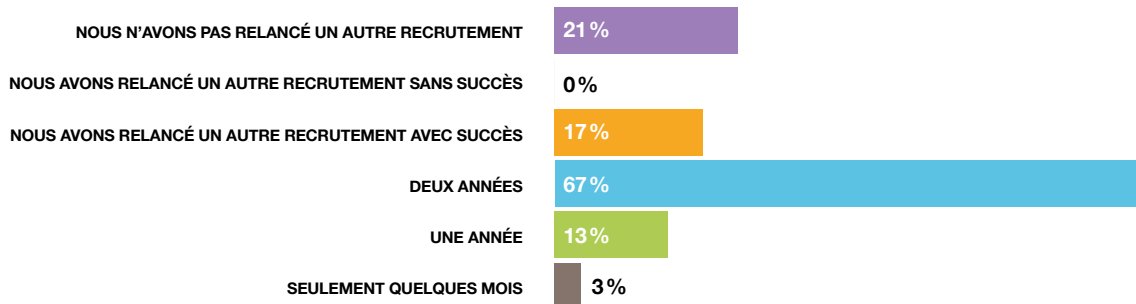
**Les recrutements effectués ont été relativement stables puisque les 2/3 des managers de commerce sont restés en poste les deux années.**

Toutefois, certains répondants confirment avoir dû relancer 1 ou 2 recrutements en cours de dispositif tant la compétition entre les territoires était soutenue (mobilité d'un manager vers une autre collectivité).

Estimez-vous que ce recrutement de votre manager de commerce a été ?



Votre manager de commerce est-il resté en poste (plusieurs réponses possibles) ?



54 % des recrutements sont intervenus pour participer à la stratégie de revitalisation engagée ou pour mettre en œuvre un plan d'action opérationnel construit avant l'arrivée des managers de commerce.

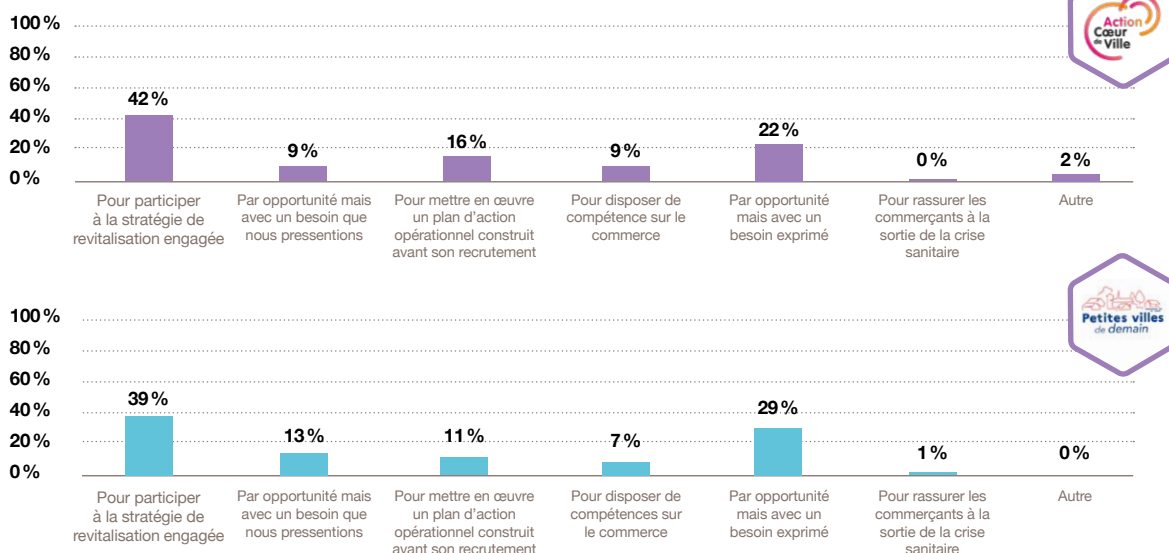
Toutefois **près de la moitié des recrutements effectués sur les territoires Petites villes de**

**demain ont été rendus possible "par opportunité"** grâce au dispositif de financement national (43 %).

Enfin, pour l'ensemble des territoires bénéficiaires, ces recrutements n'ont été que rarement justifiés par la nécessité de rassurer les commerçants à la sortie de la crise sanitaire.

## Enseignements détaillés de l'enquête

### Objectivement, vous estimez que ce recrutement est intervenu sur votre territoire...



### Une prise de fonction insuffisamment accompagnée

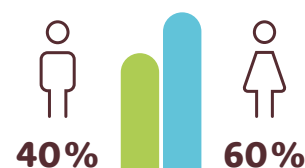
Dans 39 % des cas seulement, la prise de poste du manager de commerce a été l'occasion de proposer une formation spécifique à ce métier ou aux outils à la disposition des

collectivités en faveur du commerce. Un manque d'accompagnement d'autant plus marqué dans les territoires engagés dans le programme Action Cœur de Ville (27 %).

### I PROFIL DES MANAGERS DE COMMERCE RECRUTÉS

*Un métier mixte qui se féminise et se rajeunit, mais des niveaux de rémunération et des durées de contrat inadaptés aux profils diplômés et expérimentés des managers recrutés.*

Les managers de commerce recrutés dans le cadre du dispositif de cofinancement national sont **des femmes à 60 %<sup>3</sup>** et leur proportion augmente avec la taille du territoire.



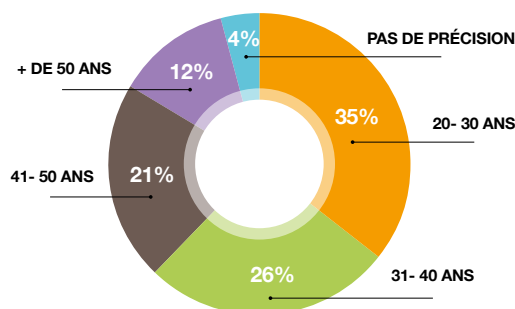
<sup>3</sup> Nb : Les femmes représentaient respectivement 57 % et 54 % des managers en poste en 2018 et 2021, selon les Baromètres du CMCV



**Le profil des managers de commerce s'est rajeuni** puisque 61% d'entre eux ont moins de 40 ans<sup>4</sup>.

L'âge des managers augmente d'ailleurs avec la taille du territoire et le niveau de rémunération proposé.

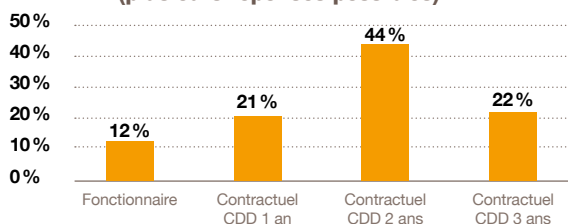
**Quel âge avait votre manager de commerce lors de son recrutement ?**



54 % des managers de commerce recrutés dans le cadre du dispositif de cofinancement possèdent **un niveau de diplôme supérieur ou équivalent à Bac +4<sup>5</sup>** . Ils sont majoritairement issus de formations initiales en lien avec le commerce et le marketing (40 %) ou l'urbanisme et l'aménagement du territoire (21 %).

Enfin, pour 88 % d'entre eux, **ce poste n'est pas leur premier emploi**.

**De quel statut bénéficiait l'emploi de votre manager de commerce (plusieurs réponses possibles) ? :**

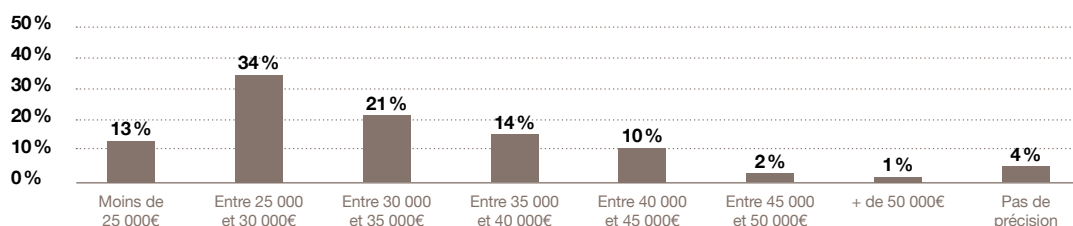


**88 % des managers de commerce cofinancés sont des contractuels** et seulement 12 % sont des fonctionnaires.

Plus le territoire est petit, plus le contrat de recrutement proposé est court.

Enfin 68 % des managers de commerce recrutés dans le cadre du dispositif de cofinancement touchent un salaire brut annuel inférieur ou égal à 35 000€<sup>6</sup> . Le niveau de rémunération des managers augmente avec la taille du territoire.

**À quel niveau de salaire était rémunéré votre manager de commerce (brut annuel, éventuel régime indemnitaire inclus) ?**



<sup>4</sup> Nb : contre 45 % en 2018 et 50 % en 2021 selon les Baromètres du CMCV.

<sup>5</sup> Nb : contre 68 % en 2018 et 69 % en 2021 selon les Baromètres du CMCV.

<sup>6</sup> Nb : contre 67 % en 2018 et 58 % en 2021 selon les Baromètres du CMCV.

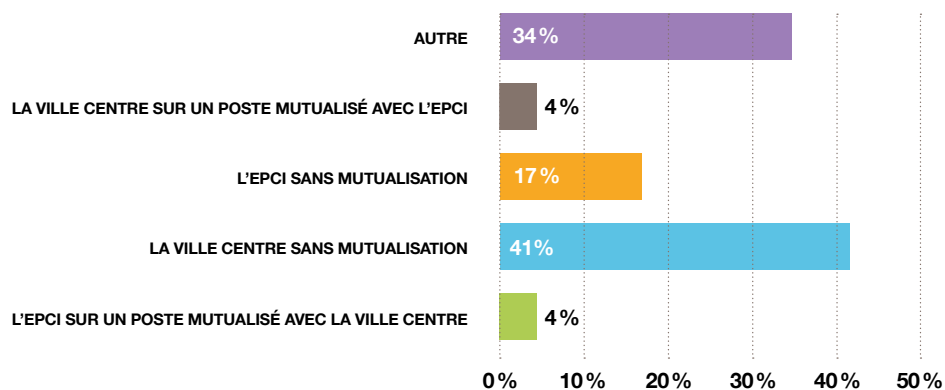
## POSITIONNEMENT DU MANAGER DE COMMERCE DANS LA GOUVERNANCE LOCALE

*Des postes majoritairement implantés en collectivité  
et rattachés aux DGS ou aux équipes chargées des sujets  
de développement économique*

L'enquête confirme que **80 % des managers de commerce cofinancés sont employés par les collectivités territoriales**, au sein de la Ville ou de l'intercommunalité.

Ce poste n'a été mutualisé que dans 8 % des cas.

Lors de son recrutement, l'employeur de votre manager de commerce était ?



Au sein des collectivités, les managers de commerce cofinancés sont équitablement rattachés à la Direction Générale des Services (33 %) ou aux équipes chargées des questions de développement économique (31 %). Ce second positionnement s'élève à 40 % pour les villes de plus de 15 000 habitants.

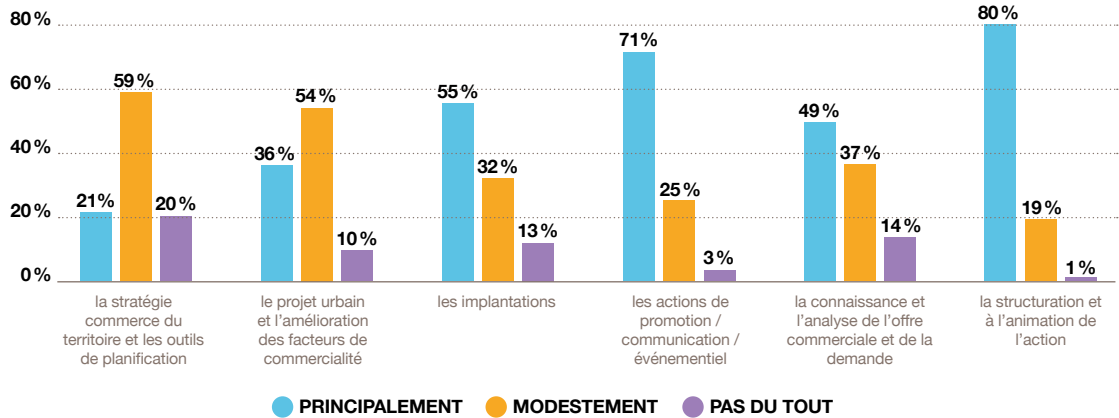
## LES MISSIONS CONFIEES AUX MANAGERS DE COMMERCE

*Des managers de commerce davantage « animateurs  
opérationnels » que « stratèges développeurs »  
mais des territoires qui s'outillent !*

En cohérence avec leurs contrats de travail courts, les managers de commerce cofinancés ont majoritairement travaillé sur **la structuration et l'animation de l'action collective et sur des actions de communication et événementielles.**

Ils ont beaucoup moins été mobilisés sur la définition et la mise en œuvre de la stratégie de redynamisation commerciale, les outils de planification ou le projet urbain de la collectivité.

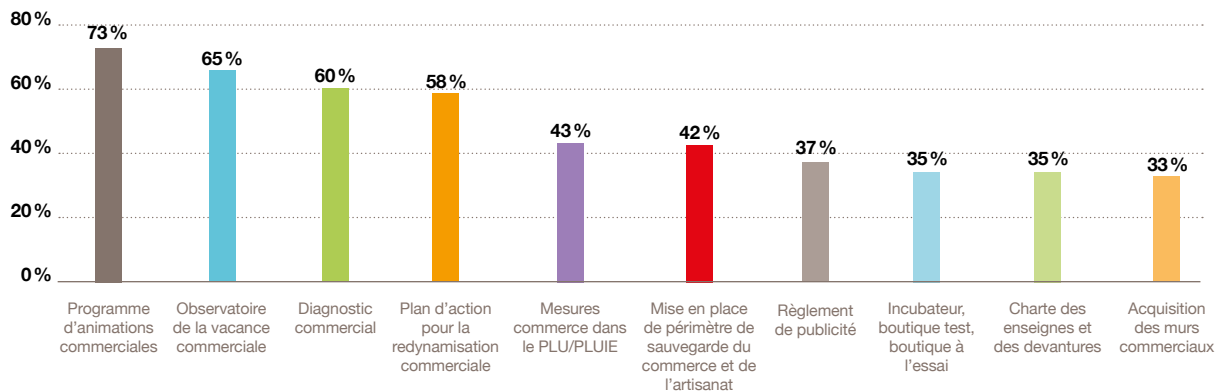
### Dans le cadre de ses missions, votre manager de commerce a travaillé sur :



Ce positionnement des managers ne traduit pas **l'outillage grandissant des collectivités pour piloter leurs stratégies de redynamisation commerciale** puisque plus de 60% des terri-

toires interrogés disposent d'un diagnostic commercial, d'un plan d'action pour la redynamisation, d'un observatoire de la vacance, etc.

### Quels outils et dispositifs en faveur du commerce sont aujourd'hui en place sur votre territoire (plusieurs réponses possibles) ?



## UN EFFET LEVIER PUISSANT DU DISPOSITIF DE COFINANCEMENT

Dans les communes de plus de 15 000 habitants, **98% des répondants sont convaincus de l'importance du poste de manager de commerce.**

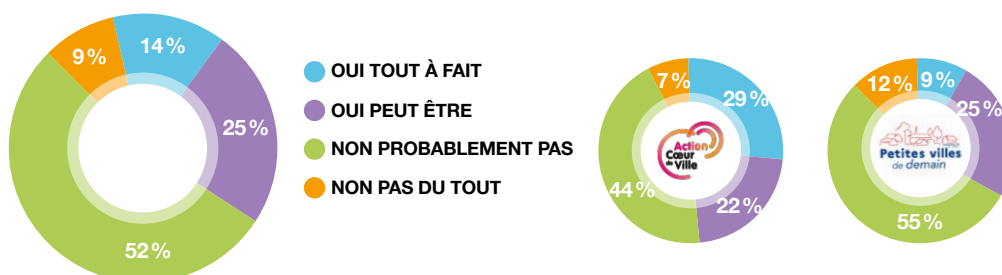
Ils sont 89% dans les territoires engagés dans le programme Petites villes de demain.

### Êtes-vous aujourd'hui convaincu(e) de l'importance de ce poste de manager de commerce dans votre organisation ?



## Enseignements détaillés de l'enquête

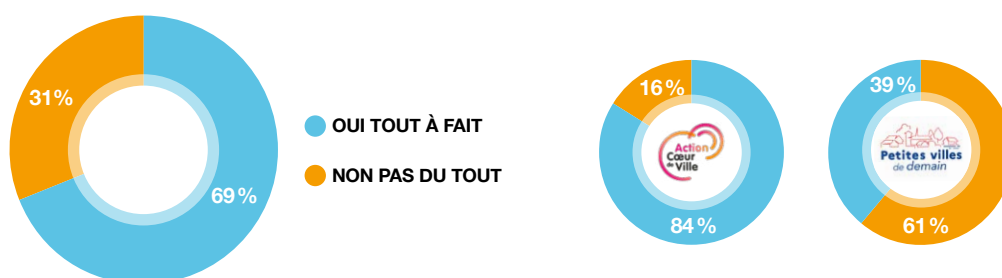
### Si la Banque des Territoires n'avait pas cofinancé ce poste, auriez-vous malgré tout recruté un manager de commerce ?



61% des répondants n'auraient probablement pas recruté de managers de commerce s'ils n'avaient pas bénéficié d'une subvention pour

cofinancer le poste. Cette tendance s'élève même à 75% pour les villes de moins de 7 000 habitants.

### Ce poste de manager de commerce a-t-il été pérennisé à l'issue du dispositif de cofinancement par la Banque des Territoires



69% des postes ont été pérennisés à l'issue du dispositif de cofinancement et jusqu'à 84% pour les territoires engagés dans le programme Action Cœur de Ville.

04

## Conclusion

Tous les bénéficiaires et partenaires approchés dans le cadre de cette enquête soulignent **l'utilité et la fluidité de déploiement de ce dispositif national**. Ils saluent notamment la complémentarité du cofinancement de postes de managers avec l'offre d'ingénierie proposée par la Banque des Territoires pour accompagner les dynamiques commerciales dans les territoires à la sortie de la crise sanitaire.

On dénombre aujourd'hui entre 600 ou 700 professionnels qui occupent un poste stratégique de manager de commerce ou de manager de centre-ville. **L'appellation "manager de commerce" semble d'ailleurs davantage correspondre aux attentes des territoires bénéficiaires** pour afficher une compétence locale en matière de commerce et d'urbanisme commercial.

Le dispositif de cofinancement porté par la Banque des Territoires a donc permis de mettre un coup de projecteur sur ce métier, qui s'impose aujourd'hui auprès des collectivités comme **un outil central pour mettre en œuvre leurs stratégies de redynamisation commerciale**.

Dorénavant, l'enjeu pour les collectivités est de trouver les clés pour accompagner sa montée en compétence au service de la gouvernance locale du commerce. Dans cette perspective, plusieurs attentes ont été exprimées par les territoires dans la poursuite du dispositif de cofinancement des postes de managers.

05

## Recommandations pour la suite

### 4 grands thèmes de préoccupation ont été identifiés :

- **1 • Améliorer la reconnaissance du métier de manager de commerce**
  - Élaboration d'une fiche de poste générique et partagée ;
  - Reconnaissance de l'emploi dans les métiers de la Fonction Publique Territoriale et référencement dans le répertoire des métiers territoriaux avec son cadre d'emplois (catégorie et filière), ses conditions d'accès et son niveau de rémunération ;
  - Référencement du métier chez France Travail pour le connecter à des demandeurs d'emploi ;
  - Promotion du métier à l'occasion d'une campagne de communication nationale pour encourager les vocations ;
  - Valorisation de la filière dans les cursus universitaires pertinents, etc.

- **2 • Sensibiliser/coacher les élus pour mieux intégrer le poste et favoriser son ancrage dans la gouvernance locale du commerce**
  - Conseil sur le profil à recruter en fonction du contexte territorial, du projet et des ambitions politiques portées ;
  - Accompagnement des organisations (DGS et élus) : missions du manager, positionnement du poste (ville / EPCI, service...), structuration de la gouvernance, appréciation de la performance, outils à déployer, des facteurs clés de succès, etc. ;
  - Création de parcours de formation et coachings réguliers ;
  - Externalisation du processus de recrutement ;
  - Définition d'un processus d'évaluation ;
  - Élaboration d'une charte métier, etc.
- **3 • Enrichir la formation initiale et continue des managers de commerce pour accompagner leur montée en compétence**
  - Construction d'un parcours de formation dédié ;
  - Formation initiale des managers de commerce déployée en région ;
  - Élaboration de modules de formation continue à la carte en distanciel, etc.
- **4 • Renforcer l'animation locale et favoriser le partage de bonnes pratiques :**
  - Enrichissement d'un centre de ressources, partage de bonnes pratiques, FAQ...
  - Création d'un « Super manager de commerce » référent
  - Actions d'animation régionale du réseau : évènements, temps forts, solidarité, médiation, renforts et soutien...
  - Médiatisation des initiatives/bonnes pratiques
  - Sollicitation de managers libéraux / partiels/volants, etc

Ces différentes attentes feront l'objet d'une concertation entre la Banque des Territoires et ses partenaires en vue d'élaborer **une nouvelle feuille de route nationale visant à soutenir la profession des managers de commerce** et accompagner sa montée en compétence au service des politiques de redynamisation du commerce dans les territoires.

## Remerciements

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

- **Le cabinet AID qui a rédigé le rapport pour le compte de la Banque des Territoires, avec la contribution de :**
  - Geoffrey Chambosse, Nicolas Dufour et Arnaud Ernst du cabinet AID ;
  - Magali Da Silva, Frédéric Gibert et Louis Monteils de la Banque des Territoires.
- **Les contributeurs externes à la Banque des Territoires :**
  - Raphaëlle Grunelius, Corentin Jousserand et Kristof de Meulder de la Direction générale des Entreprises du ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique ;
  - Edgar Egnell, Frédérique Lonchambon, Benjamin Losantos et Jean-Baptiste Menguy de CCI France ;
  - Pierre Creuzet, Directeur fondateur de l'association Centre-Ville en Mouvement ;
  - Christophe Baraston, Délégué général et Myriam Trabelsi, Présidente déléguée du Club des Managers de Centre-Ville.

Ainsi que l'ensemble des collectivités ayant pris le temps de répondre à cette enquête.





[banquedesterritoires.fr](https://banquedesterritoires.fr)

