

# COMMENT AGIR SUR LE COMMERCE POUR REDYNAMISER SON CENTRE-VILLE ?

Le jeudi 27 mars 2025



# FACE A LA MUTATION DU COMMERCE QUELS ENJEUX POUR MAINTENIR DES CENTRES-VILLES ATTRACTIFS ?



**David SARRAZIN**

Directeur associé  
Cabinet AID



**Frédéric CHEREAU**

Maire  
Douai



**Boris RAVIGNON**

Maire  
Charleville-Mézières



**Aubin JEANTEUR**

1<sup>er</sup> Vice-président  
CCI Marne Ardennes  
Co-président de la Mission  
nationale Commerce du réseau

# QUELLE EST L'ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU COMMERCE DANS LES TERRITOIRES ?



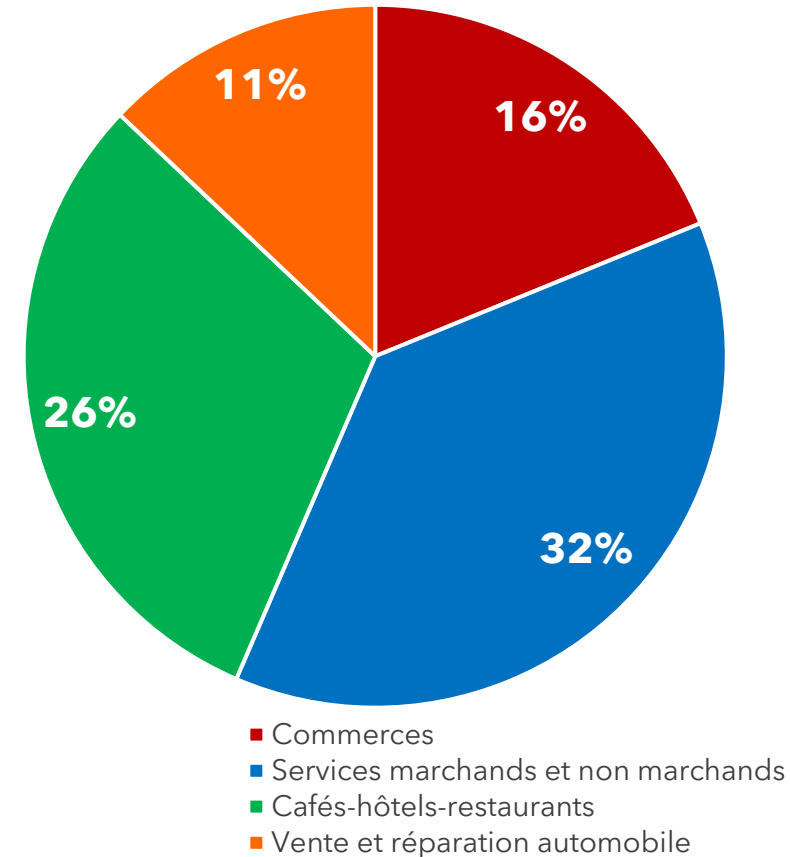
**David SARRAZIN**

Directeur associé  
Cabinet AID

# Un poids dominant du secteur des services

1. Au 31 Décembre 2024, on compte un peu plus de 2 millions d'établissements en France
2. On constate une tertiarisation des socles actifs puisque les services marchands et non marchands représentent près du tiers des établissements
3. Le commerce qui fait l'interface via la vitrine avec l'espace public est très minoritaire

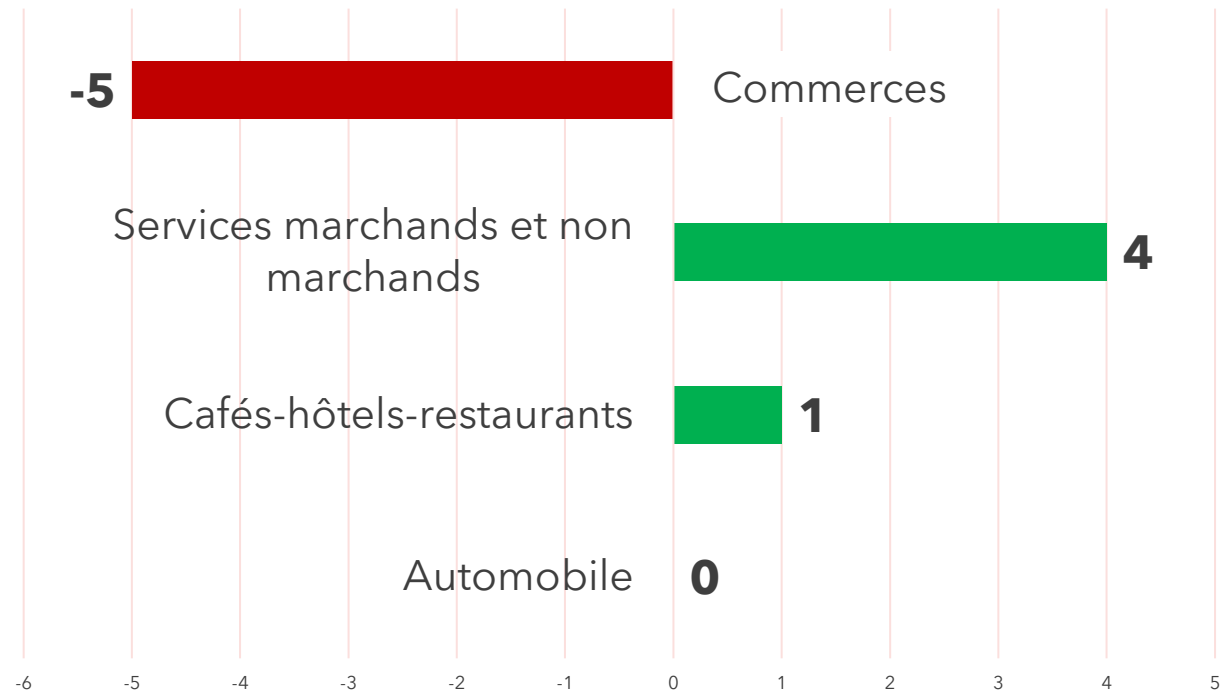
Répartition des activités marchandes et de services par grand secteur d'activité au 31 Décembre 2024



# Une baisse significative du poids du commerce depuis 5 ans

1. Le poids du commerce est en forte baisse mais reste toutefois en progression de +7% sur la période compte tenu de l'évolution globale du nombre d'activités marchandes et de services
2. On constate un glissement entre activités commerciales et activités de services
3. Le secteur des cafés, hôtels et restaurants est en consolidation. Toutefois, ce secteur est très hétérogène dans sa composition

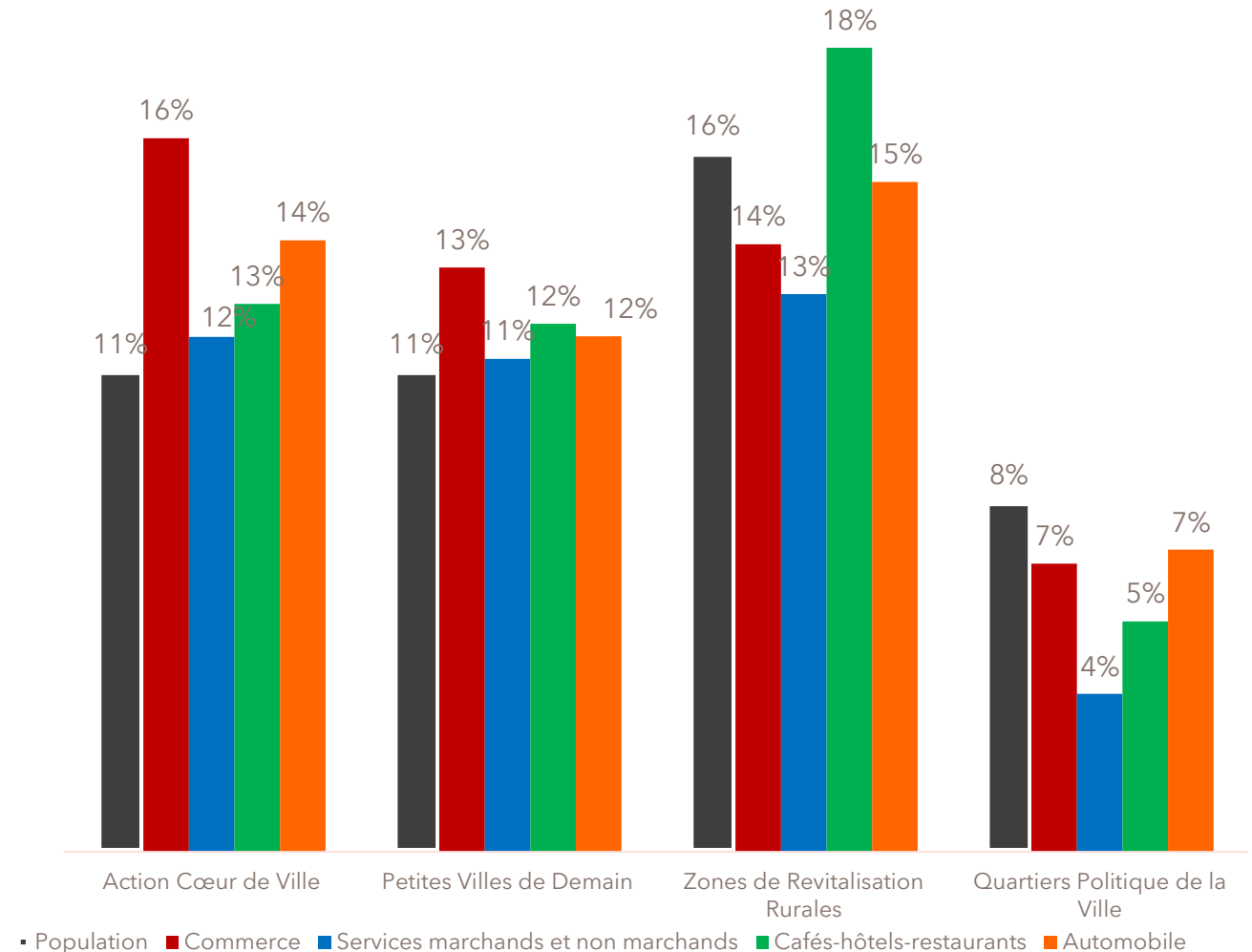
Evolution de la répartition des secteurs d'activité entre 2018 et 2024 pour les activités marchandes et de services à la personne



# Des dominantes d'activité spécifiques par type de territoire

1. Le commerce reste le secteur le plus présent dans les polarités de revitalisation urbaines et rurales
2. Les cafés hôtels restaurants, secteur le plus représenté dans les zones de revitalisation rurales et bien souvent dernier commerce multi-activités
3. Les quartiers politiques de la ville sont largement sous dotés en activités marchandes et de services au regard de leur population

Répartition des secteurs d'activité au 31 Décembre par polarité pour les activités marchandes et de services à la personne et comparatif avec la répartition de la population

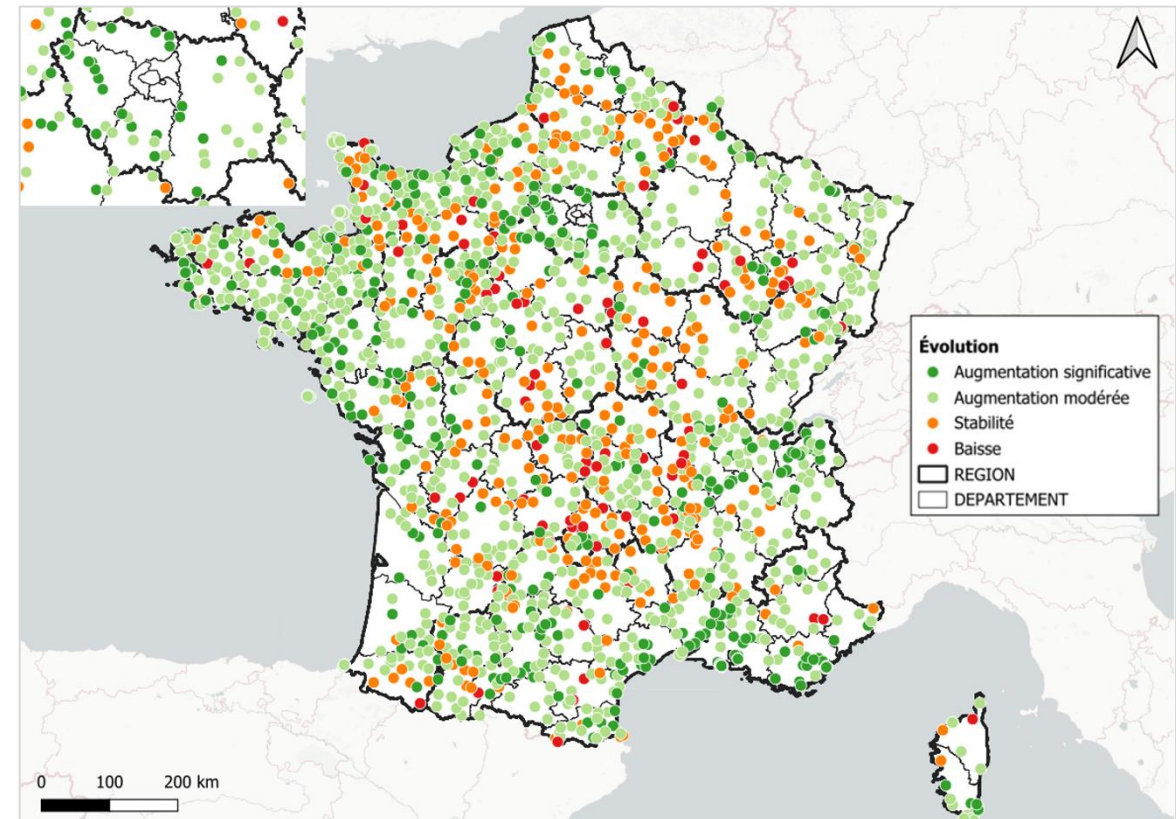


# Des évolutions en nombre d'activités hétérogènes selon les territoires depuis 5 ans

L'augmentation du nombre d'activités de commerce et de services entre 2018 et 2024 est :

- Forte dans les communes ayant un ou plusieurs quartiers politique de la ville
- Modérée dans les communes Action Cœur de Ville
- Hétérogène dans les communes Petites villes de demain des Zones de Revitalisation Rurales

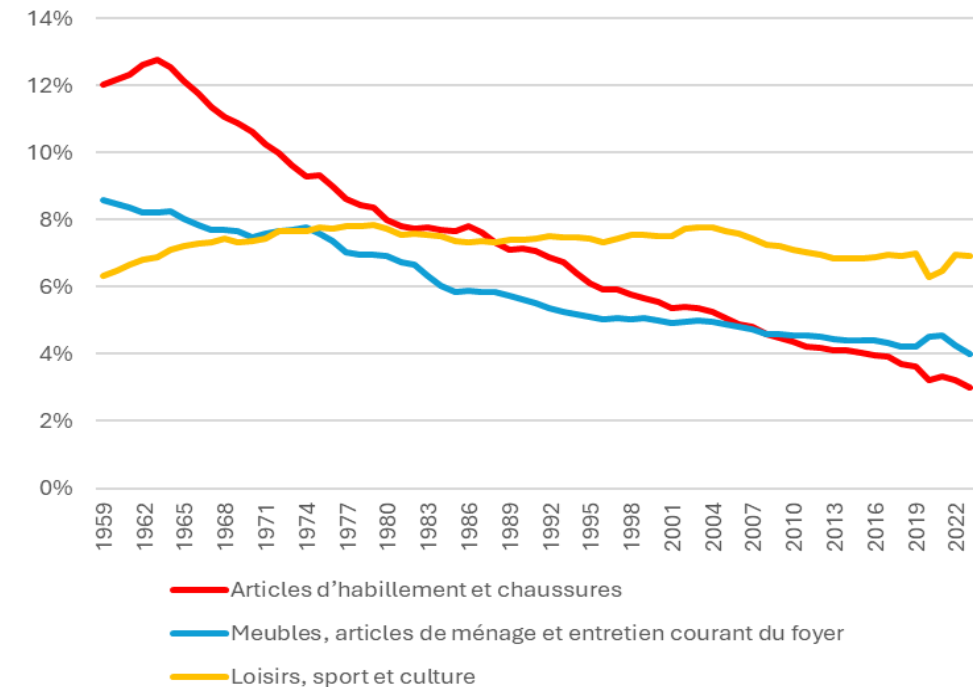
Evolution du nombre d'activités marchandes et de services entre 2018 et 2024 pour les communes Petites Villes de Demain



# La consommation des ménages dans les territoires, un facteur qui impacte l'évolution de l'armature marchande et de services

- Fort ralentissement des dépenses de consommation des ménages quels que soient les territoires, moins de 1% en 2024
- Arbitrages croissants des dépenses de consommation au profit des dépenses contraintes, transfert de près de 7 points au cours des 10 dernières années
- Glissement des dépenses de consommation consacrées aux achats de biens vers les activités de loisirs et de restauration

Evolution de la part des dépenses non alimentaires des ménages par famille de produits non alimentaires





# Les comportements d'achats de la clientèle dans les territoires, un facteur qui impacte l'évolution de l'armature marchande et de services

4 tendances de consommation et leurs impacts :

- Le **consommer moins**, un impact sur les volumes consommés
- Le **consommer responsable et sain**, des circuits de distribution qui évoluent au profit de la proximité et de la traçabilité
- Le **consommer malin**, un impact sur les types de points de vente et/ou circuits de distribution
- Le **consommer à tout moment**, marqueur du développement de la vente en ligne

Vinted



# REGARDS CROISES SUR L'EVOLUTION DU COMMERCE SUR LES TERRITOIRES



**Frédéric CHEREAU**

Maire  
Douai



**Aubin JEANTEUR**

1<sup>er</sup> Vice-président  
CCI Marne Ardennes  
Co-président de la Mission  
nationale Commerce du réseau



**Boris RAVIGNON**

Maire  
Charleville-Mézières

# REGARDS CROISES SUR L'EVOLUTION DU COMMERCE SUR LES TERRITOIRES



**Frédéric CHEREAU**

Maire  
Douai



**Aubin JEANTEUR**

1<sup>er</sup> Vice-président  
CCI Marne Ardennes  
Co-président de la Mission  
nationale Commerce du réseau



**Boris RAVIGNON**

Maire  
Charleville-Mézières

# COMMENT DECLINER SA STRATEGIE DE REDYNAMISATION DU COMMERCE ?



**Pierre-Jean LEMONNIER**

Directeur  
Cabinet Bérénice



**Nathalie AUJAY**

Adjointe à la Dynamisation  
commerciale, événementiel  
et tourisme  
Ville de Mantes la Jolie



**Jean-Pierre BOUQUET**

Maire  
Ville de Vitry-le-François



**Jean-Jacques LEGAY**

Adjoint au Commerce  
Ville de Vesoul

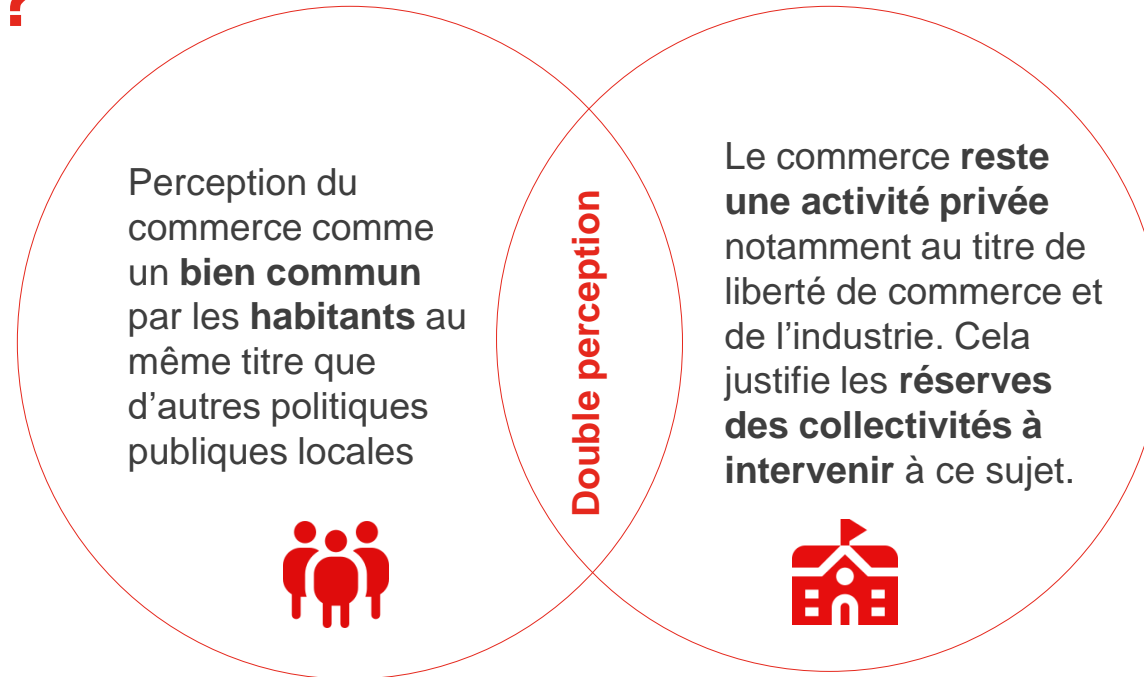
# LES OUTILS MOBILISABLES POUR AGIR SUR LA REDYNAMISATION DU COMMERCE EN CENTRE-VILLE



**Pierre-Jean LEMONNIER**

Directeur  
Cabinet Bérénice

# Collectivités et commerces : quelles marges de manœuvres ?



**Changement de paradigme années 2000'**: les pouvoirs publics locaux se saisissent de l'objet commercial : création des managers de centre-ville, programmes nationaux, déploiement de nouveaux outils réglementaires...

Depuis plusieurs années le commerce devient progressivement une porte d'entrée des enjeux urbains du centre-ville.

# Diversité des degrés d'intervention

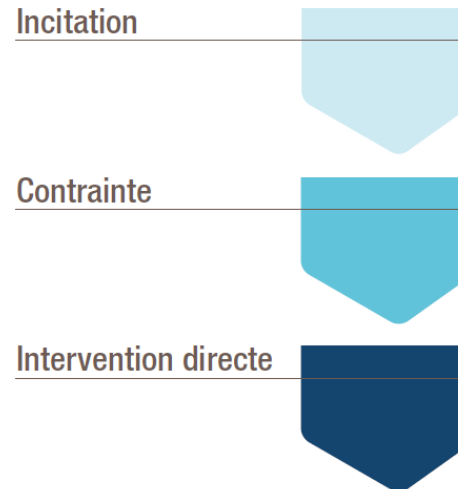
## 4 grands objectifs :

- Lutter contre la vacance
- Diversifier l'offre commerciale
- Articuler les centralités et la périphérie
- Embellir les commerces

## 4 typologies d'intervention :

- Planification
- Réglementation
- Outils d'intervention
- Fiscalité

## 3 niveaux de contrainte :

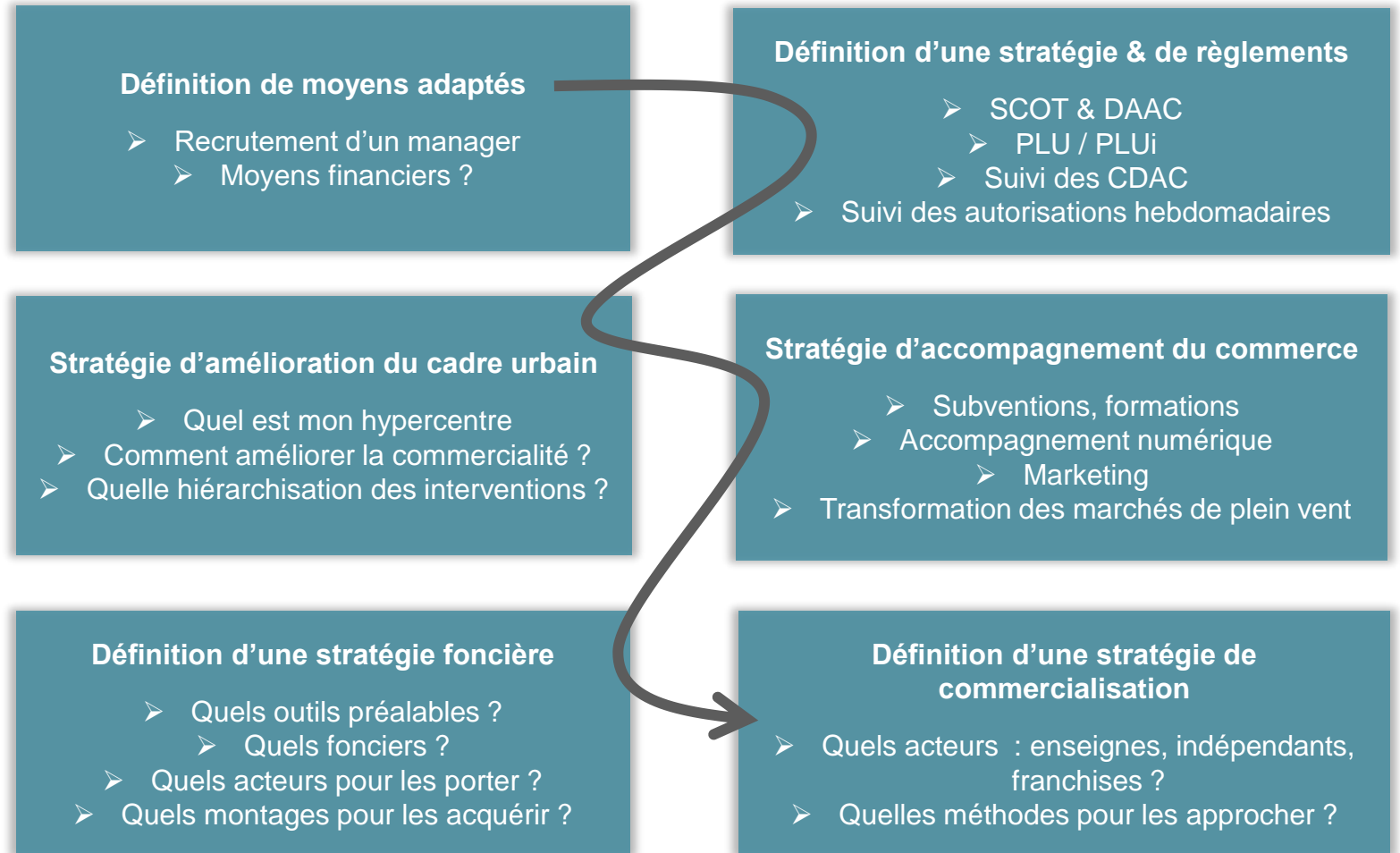


	Lutter contre la vacance	Diversifier son offre commerciale	Protéger les centralités	Embellir les commerces
Planification		Orientations d'aménagement et de programmation (OAP)		
		Linéaire de protection du commerce renforcé	Document d'aménagement artisanal, commercial et logistique (DAACL)	Règlement local de publicité
Réglementation		Autorisation d'exploitation commerciale (CDAC)		
		Droit de préemption urbain (DPU)		Autorisation d'occupation temporaire (AOT)
		Droit de préemption commercial		Charte des devantures
			Bail réel solidaire d'activité (BRSA)	
			Bail à loyers progressifs	
			Bail dérogatoire	
Outils d'intervention		Opération de revitalisation de territoire (ORT)		
		Contrat de revitalisation artisanale et commerciale (CRAC)		
		Foncière de redynamisation		
Fiscalité		Taxe sur les friches commerciales (TFC)		
		Zones France ruralités revitalisation (ZFRF)		
		Zones de revitalisation des centres-villes (ZRCV)		

# Fabrication d'une stratégie globale

Les stratégies de redynamisation commerciale sont le **reflet d'un processus global**.

De la définition des moyens humains et financiers à la commercialisation, **différents leviers doivent être actionnés** pour construire cette stratégie.





# Processus partenarial

- La dévitalisation commerciale peut être **rapide**
- Alors que la stratégie de redynamisation se pense sur le **temps long** : 5 ans, 10, 15 ans

- Comment mobiliser les acteurs privés ?

COMMERÇANTS

ARTISANS

PROPRIÉTAIRES

- Quels sont les partenaires locaux ?



- Quelles sont les ressources nationales ?



# LES COLLECTIVITES AGISSENT : RETOURS D'EXPERIENCE



**Nathalie AUJAY**

Adjointe à la Dynamisation  
commerciale, événementiel  
et tourisme  
Ville de Mantes la Jolie



**Jean-Pierre BOUQUET**

Maire  
Ville de Vitry-le-François

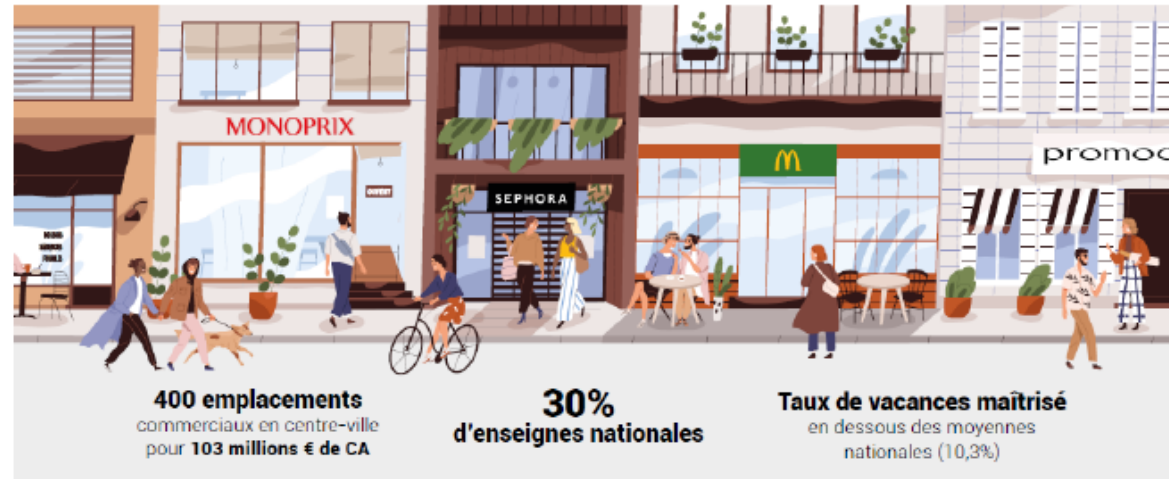


**Jean-Jacques LEGAY**

Elu en charge du commerce  
Ville de Vesoul

# Une centralité commerciale en pleine évolution

Comprendre l'évolution de l'offre commerciale de son territoire



Mais aussi, des indépendants de qualité tels que :



*Zone de chalandise*

157 000 habitants au total

76% des habitants de la zone de chalandise passent au moins 1 fois/semaine en centre-ville

Jusqu'à 1 million de passages dans les rues commerçantes pendant les temps fort de l'année (décembre, soldes, période estivale)

19 millions de visiteurs piétons en 2022 (source : My Traffic)

# L'Office du Commerce et sa stratégie

## Au service de l'innovation commerciale

Sous l'impulsion du Maire Raphaël COGNET & de l'Adjointe à la  
Dynamisation commerciale Nathalie AUJAY

### OFFICE DU COMMERCE & SON MANAGER

S'assure du bon suivi de la **stratégie de développement commercial** notamment du **plan marchand** et l'**éco système centre ville**

Rôle d'Antenne et relais pour la collectivité

Volet **GESTION & QUOTIDIEN**

Volet **DÉVELOPPEMENT & ANIMATION**

**Un guichet unique pour accompagner les commerçants et les porteurs de projet**

- Un système de pilotage intégré du développement économique du CV rendant facilement accessibles en plein Cœur de Ville nos partenaires : CCI (digitalisation), Caisse des dépôts, CMA, Initiative Seine Yvelines, BGE...
- Depuis juin 2021 : Plus de 1000 visiteurs à l'office dont 2/3 commerçants et 1/3 porteurs de projets = une trentaine de projets déjà concrétisés
- Actualisation des données par un SIG/CRM et suivi des flux My Traffic





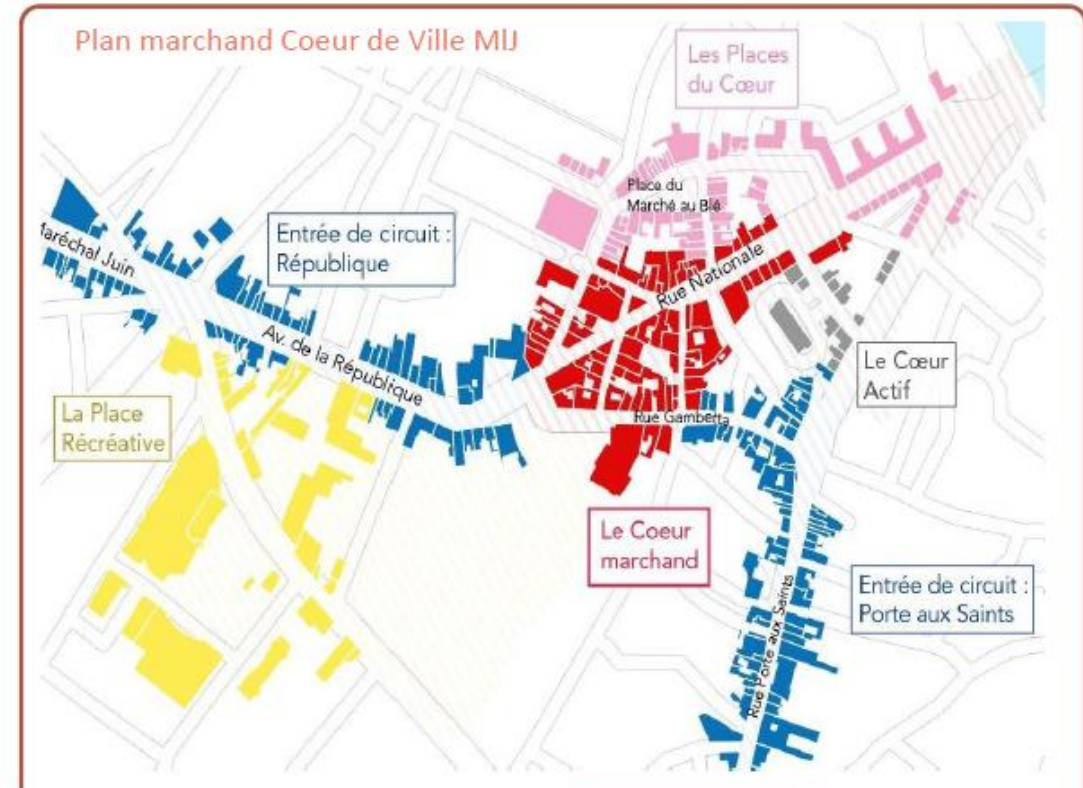
# Le plan marchand du centre-ville

## Au cœur de la réflexion

La première des actions : établir sa stratégie et son plan marchand. Pourquoi un plan Marchand ?

**Prioriser ses axes d'intervention**

- Adapter les espaces publics aux commerces ex. les terrasses
- Rendre l'offre plus lisible au consommateur
- Adapter les logiques de circulations, de stationnement...
- Positionner les commerces en fonction de leurs besoins : calme, flux, patrimoine...



### Le Cœur Actif

- Services, beauté-santé, artisanat
- Positionnement proximité

### Les Entrées de circuit

- Services, restauration rapide, beauté-santé, sport, tertiaire
- Positionnement proximité

### La Place Récréative

- Restauration, culture, loisirs, sport
- Positionnement mass market

### Le Cœur Marchand

- Mode, beauté, culture, concept store, restauration et alimentaire spécialisé
- Cibler les enseignes nationales
- Positionnement moyen +

### Les Places du Cœur

- Alimentaire, restauration, culture-loisirs
- Positionnement moyen ++



# Le fonds à l'innovation commerciale V1

## Exemple d'outil

**Encourager  
l'implantation  
des  
commerçants**

→ « Fonds à l'innovation commerciale » :

De 2021 à 2023 = 35 commerces rénovés & financés

Plus d'1,9 M d'€ de valeur travaux financés

Enveloppe de 450k€ : 300 K€ d'aides ville + 150 K € FISAC

→ Triple objectif

**Accompagner** la montée en gamme > Création d'une  
Charte des devantures et terrasses avec ABF

**Guider** les commerçants > Accompagnement par l'Office du  
Commerce

**Inciter** financièrement > Aides directes

→ 3 types d'aide pour 3 besoins

Modernisation des devantures

Gros travaux

Accessibilité





# Le fonds d'aides à l'innovation pour un commerce durable

## Exemple d'outil

**Encourager  
l'implantation  
des  
commerçants**

→ « Fonds à l'innovation commerciale V2 » :

- **Valoriser et financer** les travaux à visée énergétique, environnementale et les initiatives écoresponsables
- **Eviter, réduire et compenser** les impacts des activités sur l'environnement
- **Besoins des commerçants > réduire factures d'énergie > consommer mieux et moins > donner les moyens de rénover leurs outils de travail de manière qualitative et durable**

→ Les aides (selon conditions) :

- **Transition énergétique et modernisation du commerce** : jusqu'à 8 000€
- **Transition énergétique et modernisation des devantures, enseignes, terrasses** : jusqu'à 3 500 €
- **Accessibilité et sécurisation du commerce** : jusqu'à 3 000€
- **BONUS Démarche écoresponsable** : jusqu'à 3 000€ (réduction et la valorisation des déchets : réduction des emballages, réduction du gaspillage alimentaire, mise en place du tri sélectif, valorisation des bio déchets, produits locaux et/ou en circuits courts (moins de 150km), Label « Eco-défis », projets présentés dans le cadre du Plan Vert de la Ville...).
- Fonds également complété par le dispositif « **Chèque Efficacité Energétique** » de la Région Ile-de-France : jusqu'à 10 000€ pour faire face à la crise énergétique



Région  
**île de France**





## Les primes à l'implantation

### Exemple d'outil

Une logique de prime évolutive pour challenger le porteur de projet :

→ Prime fixe : 4 000€

- Si respect du **plan marchand**
- Si respect des règles d'**Urbanisme** et de la **Charte des devantures**

→ Prime variable : jusqu'à 9 000€ de bonus en plus si :

- Reprise de local vacant depuis plus de 6 mois
- Reprise pour départ à la retraite
- Multi-investisseurs (deuxième ou troisième commerce)
- Concept absent sur le territoire
- Création de plus de 2 emplois
- Développement durable
- Digitalisation

50% à l'ouverture  
50% à M+6

→ Cumulable avec le fonds à l'innovation soit jusqu'à 30k€ par commerce

**La Terrine**  
Charcutier/Traiteur  
emblématique



**Run Green**  
Equipement sport  
éco-responsable



**Encourager  
l'implantation  
des  
commerçants**





# Accompagnement par un digital manager

## Exemple d'outil

**Encourager  
l'implantation  
des  
commerçants**

→ Suivi hebdomadaire à l'Office

- Accessible à **tous niveaux et gratuit**
- = **Maximiser les avantages du digital**, en mettant en place des stratégies et des outils sur le web et les réseaux sociaux pour **améliorer la visibilité en ligne, le référencement, l'engagement et la conversion des clients**
- + **Relai des aides** type « Chèque numérique » Région Ile-de-France (jusqu'à 1500€)

→ Réalisation d'atelier : mois du numérique

**5 workshops thématiques en petits groupes :**

- Se référencer localement
- Créer du contenu pour ses réseaux
- Créer son site web
- Mettre en place son live shopping
- Elaborer sa stratégie numérique





# Favoriser la mise en place de porteurs de projets innovants

## Exemple d'outil

Encourager  
l'implantation  
des  
commerçants

### → Mise en place d'un écosystème de boutiques

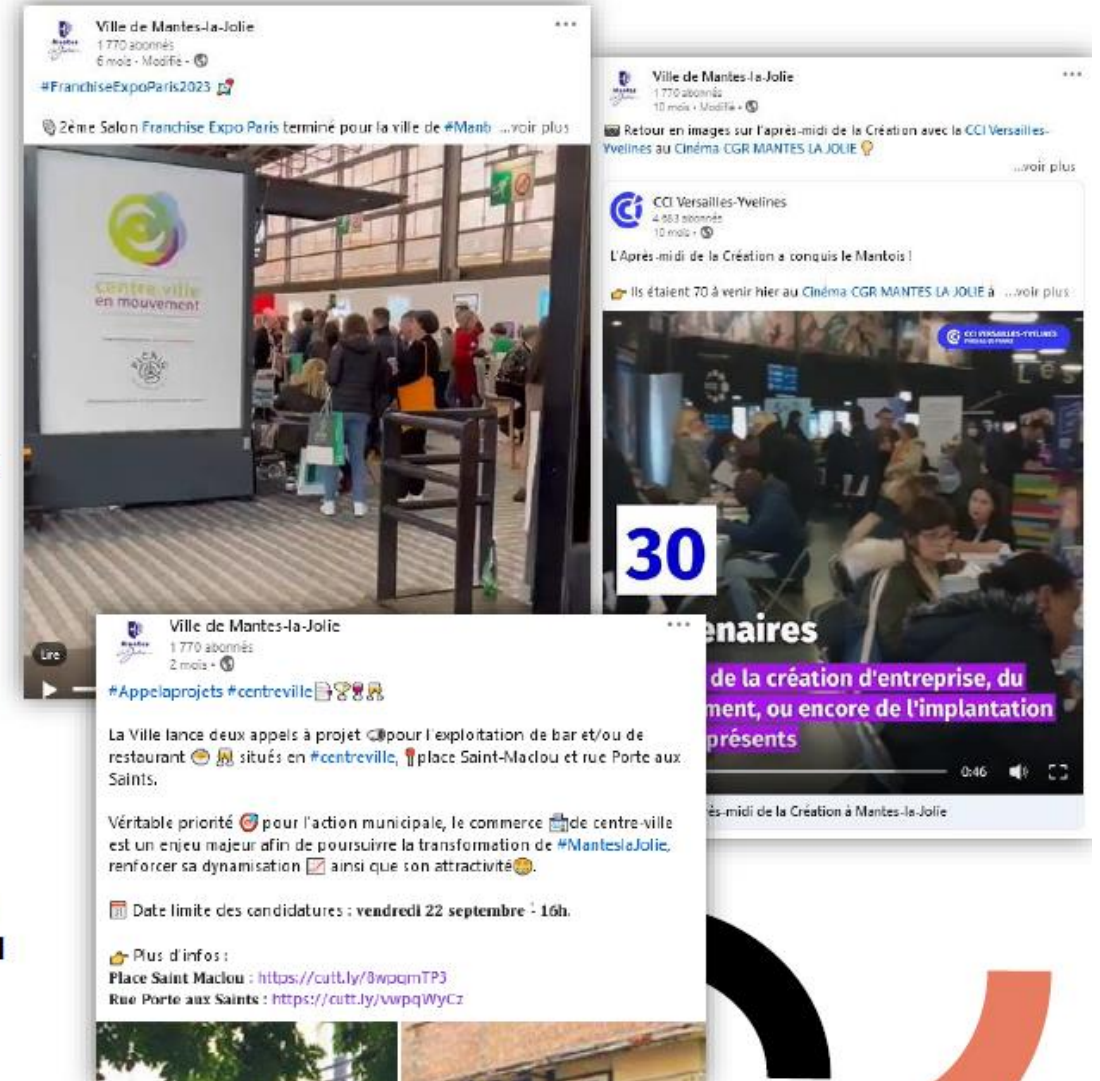
- Une boutique lab pour former en réel v
- Une boutique à l'essai pour lancer les concepts plus audacieux v
- Une boutique éphémère pour trouver son showroom
- Une boutique créateur faire vivre l'art en centre-ville

### → Mise en place d'appels à projets sur les murs préemptés

- En lien avec le zoning du **plan marchand**
- En lien avec les manques du parcours marchand

### → Innover dans la recherche de porteurs de projets

- AMI concept **innovant et développement durable**
- Organisation de concours via **Mon centre Ville à un Incroyable Commerce** (+ nouvelle édition en 2024)
- **Salon de la Franchise** (marketing territorial) avec **CVEM**
- **Après-midi de la création d'entreprise** en lien avec la **CCI Versailles Yvelines** au Cinéma CGR
- « **Les petits dej'** » de la création avec **ISY et BGE**





# Une action globale d'aménagement : foncier et urbanisme

## Exemple d'outils

**Intervenir sur l'immobilier commercial pour agir sur la vacance**

### → Les droits de préemption

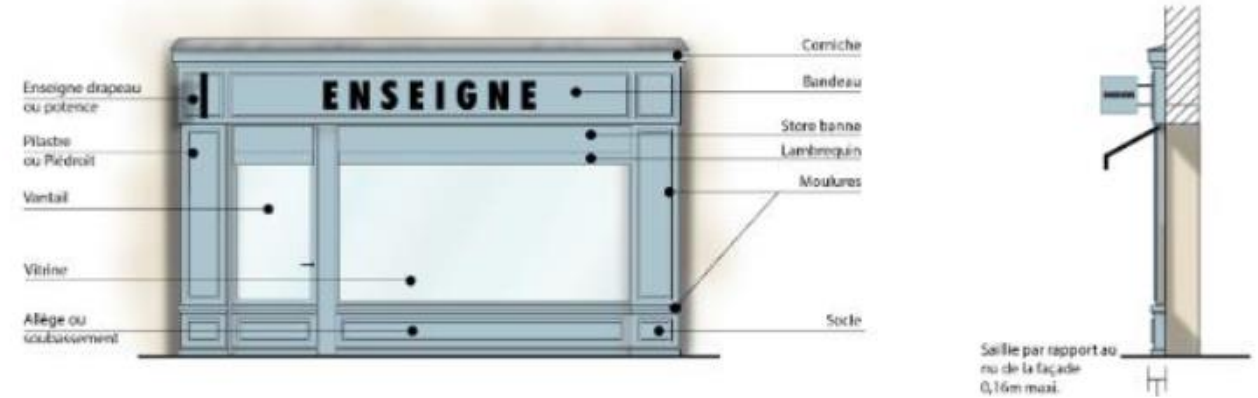
- Urbain renforcé pour les murs (depuis 2006) en lien avec la SEM
- Commercial et artisanal (fonds) depuis 2005

### → La Charte des Devantures, le PLUi et le RLP

- Protection renforcée du secteur n°1
- La taxe sur les friches commerciales
- Jusqu'à 40 % de la taxe foncière à la charge des propriétaires de locaux vacants

### → L'occupation du domaine public

- Validation du mobilier avant accord



# La création d'une Foncière dédiée au Commerce

## Exemple d'outil

**Intervenir sur  
l'immobilier  
commercial  
pour agir sur  
la vacance**

### → Les prérequis de la Foncière Commerce :

- > **SEM : Société économie mixte pour un commerce responsable, social & solidaire**
- > Portage du volet foncier de la stratégie de redynamisation
- > Espace collaboratif entre acteurs privés (investisseur métier, Caisse des Dépôts et Consignation) et la Municipalité
- > Ville de Mantes-la-Jolie actionnaire majoritaire :
  - La ville de Mantes-la-Jolie à environ 55%,
  - La Banque des Territoires à environ 25%,
  - L'investisseur spécialisé à environ 20%.
- > Parc immobilier actuel : 22 cellules commerciales pour environ 2000 m<sup>2</sup> GLA (surface commerciale)
- > **Objectif : 5000 m<sup>2</sup> GLA soit 10 à 12 % du CV maîtrisé**
- > + : Profiter de l'effet de levier d'une dette partagée

### → Les objectifs de la Foncière Commerce :

- > **Maitrise du Plan Marchand** et de sa commercialisation en lien avec la stratégie Ville
- > **Encourage le développement de concepts innovants** : Appel à manifestation d'Intérêt, Appel à Projets, boutique à l'essai...
- > **Développe de nouveaux projets et de nouvelles surfaces de vente** : Remembrement et travaux, gestion du parc immobilier, lien avec les Opérations de Restaurations Immobilières (ORI) de Centre-ville
- > **Maitrise les loyers dans les rues stratégiques** : Mise en place d'une offre locative cohérente par rapport au prix d'acquisition et à l'activité ciblée
- > **Génère des partenariats Gagnant / Gagnant** : Loyers évolutifs/indexés sur les CA, favorise le développement de secondes enseignes
- > **Crée de la richesse** : Réinvestissement dans l'animation commerciale



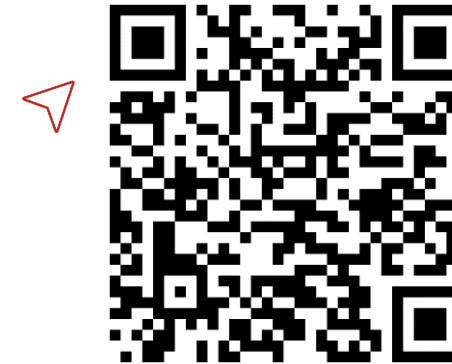
# CONCLUSION

## Publications :



## A l'agenda :

- Ecole des Territoires :
  - Séminaire de formation « Managers de Commerce » **les 16, 17 et 18 avril**
  - Démarche de certification professionnelle « Développeur territorial – Commerce »



- ANCT :
  - **19 juin, La Flèche** : Rencontres régionales ACV/PVD Pays de la Loire sur le thème du commerce de centre-ville
  - **8 septembre, Paris** : Séquence de restitution du dispositif « Mon centre-ville 2030 »

A large red hexagonal frame with rounded corners, centered on the page. A blue dotted line starts from the top right corner of the frame and extends towards the right edge of the image.A blue and white striped pattern in the bottom left corner, consisting of many thin, parallel diagonal lines.

**banquedesterritoires.fr**

X **in f**   | @BanqueDesTerr