

RAPPORT DE LA MISSION SUR L'AVENIR DU COMMERCE DE PROXIMITÉ

dans les **centres-villes** et les **quartiers prioritaires**
de la politique de la Ville



RAPPORTEURS

Frédérique MACAREZ · Maire de Saint-Quentin (02)

Dominique SCHELCHER · PDG de Coopérative U

Antoine SAINTOYANT · Directeur de la Banque des Territoires

Biographie des 3 rapporteurs



Frédérique MACAREZ, Maire de Saint-Quentin (53 000 habitants)

Maire de Saint-Quentin (Aisne) depuis 2016, Frédérique MACAREZ préside l'Agglo du Saint-Quentinois et occupe la vice-présidence de l'association Villes de France. Sa priorité est de renforcer le dynamisme économique de son territoire.

Elle œuvre notamment pour développer les activités liées à la Robonumerique et pour améliorer l'offre d'enseignement supérieur. Elle s'engage en faveur de l'inclusion sociale de l'ensemble des habitants, en particulier des seniors et des personnes handicapées. Elle attache beaucoup d'importance à la présence de services de proximité au plus près de la population dans une logique d'écoute et d'accompagnement.



Dominique SCHELCHER, PDG de Coopérative U

Dirigeant reconnu dans le secteur du commerce coopératif, Dominique SCHELCHER est PDG de Coopérative U, 4^{ème} distributeur français. Exploitant du Super U de Fessenheim (68), il a piloté depuis son arrivée à la tête de l'enseigne U en 2018 une transformation majeure et a fortement contribué à l'expansion du réseau, qui compte aujourd'hui plus de 1800 magasins. Son leadership est marqué par un engagement en faveur de la durabilité, de l'écologie, et du maintien des valeurs coopératives. Reconnu pour son approche humaine du management et son attention à la proximité avec les consommateurs, il a récemment été renouvelé à l'unanimité par ses pairs dans ses fonctions, pour un nouveau mandat de 6 ans.



Antoine SAINTOYANT, Directeur de la Banque des Territoires

Haut fonctionnaire français, Antoine SAINTOYANT occupe depuis 2020 des fonctions stratégiques au sein de la Caisse des Dépôts. Depuis juin 2025, il est Directeur de la Banque des Territoires et DGA du groupe Caisse des Dépôts.

Il est reconnu pour son expertise dans les domaines de la finance, des politiques publiques et du développement territorial, avec une carrière marquée par des responsabilités importantes dans les institutions financières et publiques françaises.

Sommaire

BIOGRAPHIE DES 3 RAPPORTEURS	3
INTRODUCTION	6
MÉTHODOLOGIE	7

PARTIE 1 Diagnostic de l'état du commerce de proximité dans les territoires urbains : centres-villes et quartiers prioritaires de la Ville

01	LE COMMERCE EVOLUE ... IL NE MEURT PAS	10
	1.1 Évolution des modes de consommation.....	11
	1.2 Essor du e-commerce.....	12
	1.3 Fragilité économique des entreprises.....	13
02	DIAGNOSTIC DU COMMERCE DE PROXIMITÉ	15
	2.1 Évolution du commerce physique : constats et tendances.....	15
	2.2 Des tendances différenciées selon les secteurs d'activités.....	16
	2.3 Impact territorial et post-covid.....	17
	2.4 Enseignes, locomotives et centres-villes.....	18
	2.5 Les loyers commerciaux.....	20
	2.6 Fréquentation, parcours client et sécurité.....	21
03	L'ÉCONOMIE DE PROXIMITÉ DANS LES QUARTIERS PRIORITAIRES DE LA VILLE	22
	3.1 Commerces de proximité.....	25
	3.2 Professions de santé.....	26
	3.3 Services bancaires.....	27
	3.4 Analyse de la dimension commerciale des contrats de ville.....	27
	3.5 Leviers d'action et solutions déployées.....	29
	3.6 Enjeux structurants.....	30
04	CONSTATS ET ENJEUX DE LA REDYNAMISATION COMMERCIALE DANS LES CENTRES-VILLES	31
	4.1 De la destination à l'expérience : réinventer le commerce de centre-ville.....	31
	4.2 Vers un centre-ville de déambulation, de loisirs et de services.....	32
	4.3 Une opportunité stratégique pour les Quartiers Prioritaires de la Ville.....	33
05	LES ATTENTES DES DIFFÉRENTS AGENTS ÉCONOMIQUES	35
	5.1 Ce que veulent les consommateurs.....	36
	5.2 Ce que souhaitent les commerçants.....	43
	5.3 Ce que souhaitent les élus des collectivités locales.....	44
	5.4 Les réponses en préparation par le gouvernement.....	45

PARTIE 2 Les recommandations

LES 30 RECOMMANDATIONS	48
THÈME 1 Lutter contre la concurrence déloyale	51
THÈME 2 Lutter contre l'économie souterraine et le blanchiment	56
THÈME 3 Développer une stratégie commerciale claire et inclusive, élargir les pouvoirs du Maire et la capacité de pilotage des collectivités, notamment dans le cadre des programmes Action Cœur de Ville et Petites Villes de Demain	60
THÈME 4 Piloter la politique de développement du commerce de proximité et de l'économie sociale et solidaire dans les Quartiers Prioritaires de la Ville	71
THÈME 5 Dynamiser les outils de transformation immobiliers et fonciers au service d'une politique commerciale efficace	76
ANNEXES	89
Annexe 1 : Lettre de mission	91
Annexe 2 : Liste des personnes auditionnées	94
Annexe 3 : Guide d'entretien	99
Annexe 4 : Documentation	100
Annexe 5 : Carte des Quartiers Prioritaires de la Ville	104
Annexe 6 : Glossaire	105

Introduction

Dans le cadre de l'action gouvernementale visant à redynamiser l'activité commerciale, **Juliette MEADEL**, ministre délégué en charge de la ville, et **Véronique LOUWAGIE**, ministre délégué en charge du commerce, de l'artisanat, des PME et de l'économie sociale et solidaire, ont confié une **mission pour la redynamisation commerciale des centres-villes et des Quartiers Prioritaires de la Ville** à 3 rapporteurs (annexe 1 : lettre de mission).

Frédérique MACAREZ, Maire de Saint-Quentin, Dominique SCHELCHER, PDG de Coopérative U et Antoine SAINTOYANT, Directeur de la Banque des Territoires, se sont vu confier une mission nationale sur l'avenir du commerce de proximité, tant dans les centres-villes que dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville.

Cette mission s'inscrit dans un **contexte de mutation profonde du commerce** et vise à proposer des solutions concrètes et adaptées pour soutenir et réimplanter des commerces essentiels à la vie des habitants.

La lettre de mission stipule « dans le cadre de l'action gouvernementale visant à redynamiser l'activité commerciale qui fait actuellement face à de multiples défis, nous souhaitons vous confier une mission (...) avec pour **objectif de formuler des propositions opérationnelles visant à consolider et réimplanter le commerce dans les territoires urbains qui comportent des quartiers prioritaires de la politique de la ville**. Le périmètre d'étude porte principalement sur les Quartiers Prioritaires de la Ville et les centres-villes, dont un certain nombre sont classés en Quartier Prioritaire de la Ville ».

« Cette mission doit établir un **diagnostic précis de l'état du commerce de proximité** dans les territoires urbains et tout particulièrement les Quartiers Prioritaires de la Ville, **évaluer en toute transparence les freins réels auxquelles les commerçants doivent faire face et identifier les leviers, juridiques et économiques, permettant de faciliter le maintien ou l'implantation de commerces** dans les villes ».

« Cette mission nécessite **d'évaluer les outils et financements existants** à disposition des collectivités destinés à la revitalisation du commerce en ville, et de proposer le cas échéant des évolutions ».

Méthodologie

Pour mener les investigations, la mission a mené une série importante **d'auditions de représentants qualifiés** (*annexe 2 : liste des personnes auditionnées*) issus :

- Des associations d'élus
- Des représentants de secteurs professionnels du commerce, de la distribution et de l'artisanat
- Des représentants du secteur de soutien à l'entrepreneuriat
- Des représentants du secteur de la politique de la ville et de l'habitat
- Des experts et des chercheurs en matière d'économie de proximité.

Un **guide d'entretien rédigé et testé par les rapporteurs** (*annexe 3*) a été préalablement remis aux personnes auditionnées. Les personnes pour lesquelles les auditions n'ont pas pu être réalisées ont eu la possibilité d'adresser des contributions écrites aux rapporteurs.

La mission a également étudié un **vaste corpus documentaire** de plus d'une centaine de documents (*annexe 4 : liste détaillée*). Ce corpus documentaire comprend les rapports institutionnels produits sur cette thématique, des études, des documents diversifiés (communiqués de presse, tribunes, livres blancs) exprimant les revendications et propositions de leurs auteurs (associations d'élus, collectifs professionnels, experts...), des articles de presse. L'identification et l'étude de ce corpus documentaire a été confiée à un bureau d'étude spécialisé en matière de commerce qui a nourri la réflexion des rapporteurs de la mission avec une synthèse de ces documents.

Malgré la contrainte temporelle s'exerçant sur la mission réalisée entre juin et septembre 2025, les rapporteurs ont souhaité réaliser plusieurs déplacements pour confronter les informations collectées lors des auditions avec des réalisations de terrain (*annexe 2 : liste des personnes auditionnées*).

Cette méthode de travail a permis de tenter de mettre en perspective les défis de l'économie de proximité au regard :

- Des tendances de consommation (diversification du commerce numérique en matière d'équipement de la personne - fast fashion et seconde main -, accroissement du discount, baisse tendancielle de la consommation, évolution de la localisation des achats) ;
- De l'évolution du commerce (financiarisation de l'immobilier, émergence de nouveaux formats commerciaux...) ;
- De ses spécificités dans les Quartiers Prioritaires de la Ville et les centres-villes ;
- Des attentes des différents agents économiques.

Cette analyse permet de formuler des recommandations et des pistes de réflexion macro et micro économiques réalistes - au sens où elles cherchent à répondre à l'accompagnement des évolutions en cours - et ambitieuses au sens où elles tiennent compte d'évolutions structurelles indispensables pour contrecarrer les distorsions économiques constatées.

Ces propositions visent à rendre de la marge de manœuvre aux collectivités locales dans leur action en faveur de l'économie de proximité. Elles s'appuient sur la prise en compte d'initiatives locales réussies en matière de transformation de l'activité commerciale qui mettent en évidence que **les collectivités locales sont en mesure de passer d'une transformation subie à une transformation pilotée, en étant soutenues.**



The background is an aerial photograph of a city, likely Paris, showing a dense urban landscape with many buildings and a river. Overlaid on this is a large, semi-transparent blue geometric pattern consisting of several overlapping triangles. In the upper right corner, there is a small, solid red triangle pointing downwards.

PARTIE 1

**Diagnostic de l'état du commerce
de proximité dans les territoires
urbains (centres-villes et Quartiers
Prioritaires de la Ville)**

01

Le commerce évolue... il ne meurt pas

Dans une ville, le centre-ville et ses commerces occupent une place essentielle dans la vie des habitants.

Ils ne sont pas seulement un lieu d'achat, mais un espace de rencontres, de convivialité et d'identité collective. Le centre-ville reflète l'histoire, l'âme et le dynamisme de la commune ; il constitue un repère affectif et social pour ses habitants. C'est pourquoi chaque mouvement – qu'il s'agisse de fermetures de commerces ou de changements de destination commerciale – est ressenti comme une perte, voire une déstabilisation. Ces évolutions affectent directement le quotidien des personnes, qui voient leur accès aux services, leur qualité de vie et leur sentiment d'appartenance se modifier.

Les Français partagent largement le constat d'une dévitalisation de leur centre-ville.

Selon une étude Elabe « Les français et le dynamisme de leur centre-ville » réalisée en août 2025, **1 français sur 2 estime que son centre-ville est en perte de vitesse**, 1 sur 4 qu'il est peu fréquenté voire quasi-désert avec de nombreux commerces fermés. Cette dévitalisation atteint tous les pans de la société,

et particulièrement les habitants des zones rurales et les ménages en difficulté financière. Si la proportion de Français qualifiant leur centre-ville d'animé et dynamique est sensiblement plus élevée dans les grandes agglomérations (37%) que dans les communes rurales (16%), elle demeure minoritaire quelle que soit la taille de l'agglomération.

Le déclin des centres-villes constitue une problématique partagée par l'ensemble des territoires.

La situation apparaît toutefois plus fragile dans les communes rurales, où 40% des habitants déclarent que de nombreux (voire la plupart) commerces sont fermés contre 13% dans les grandes agglomérations.



**Les centres-villes ne sont pas morts !
Un centre-ville fonctionne bien
quand on arrive à faire cohabiter des
gens qui y habitent, qui y travaillent
et qui y consomment.**

*Alain CHRÉTIEN • Maire de Vesoul
Vice-Président de l'AMF*

Depuis quelques années, le secteur du commerce connaît une mutation profonde des modes de consommation qui déstabilise la vocation de commerce de destination des centres-villes et des galeries marchandes des centres commerciaux. L'appareil commercial des quartiers populaires évolue durablement vers une fonction de commerce de première nécessité, voire vers une spécialisation en rapport avec la population de ces quartiers. Cette mutation traduit plusieurs difficultés, structurelles et conjoncturelles, rencontrées par le secteur du commerce depuis quelques années.

Pour l'opinion, les causes de ce déclin sont multiples : pression sur le pouvoir d'achat (recherche des prix les plus bas dans les zones commerciales de périphérie ou en ligne), difficultés d'accès au centre-ville en transport, l'insécurité et les incivilités (notamment dans

les grandes agglomérations), et un phénomène de cercle vicieux (moins il y a de commerces, moins l'on se rend au centre-ville).

De tout cela, se dégage une attente forte envers les acteurs locaux : les acteurs sur lesquels les Français comptent le plus pour revitaliser les centres-villes sont avant tout les mairies et collectivités locales, les commerçants et les habitants eux-mêmes.

Préserver et dynamiser le commerce, c'est donc préserver collectivement un cadre de vie apprécié et un élément fondamental du lien social.



L'essentiel est de préserver les flux et de donner envie aux gens de venir.

Marc CHAPPUIS
Préfet des Alpes-de-Haute-Provence

1.1 Évolution des modes de consommation

Atonie des dépenses de consommation des ménages en biens

-0,4% en 2024

-1,7% en 2023

-2,3% en 2022

Hausse du taux d'épargne des ménages

**De 14% en 2019
à 19% en 2025**

3 Français sur 10 déclarent se rendre moins souvent qu'avant dans leur centre-ville.

Les Français qui déclarent se rendre moins souvent qu'il y a quelques années au centre-ville de leur commune justifient cette baisse de fréquentation par la difficulté pour se garer ou y accéder en transports en commun ou à vélo, la baisse de leur pouvoir d'achat et le fait qu'ils consomment globalement moins qu'avant, le fait de privilégier les zones commerciales et grandes surfaces en périphérie (plus de choix, plus pratique, meilleurs prix) et le manque ou la fermeture de magasins et commerces.

Ces quatre raisons devançant d'autres motifs : le fait de privilégier l'achat en ligne avec plus de choix, des meilleurs prix, la possibilité de se faire livrer (26%), l'insécurité et les incivilités (25%, notamment évoqué dans les grandes agglomérations 31%), le manque de lieux de convivialité comme des cafés/bars (13%), etc.

Une tendance de fond de baisse de la consommation des ménages (particulièrement marquée dans certains secteurs tels que l'habillement, l'équipement de la maison, etc.) **et de la recherche de prix bas qui se répercute sur la typologie des commerces qui composaient**

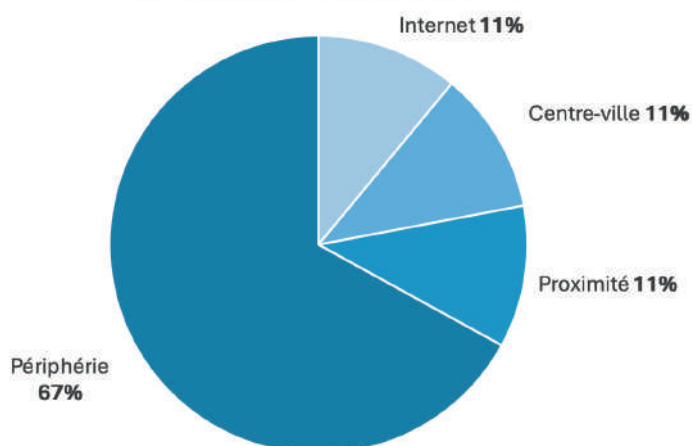
historiquement les rues marchandes (disparition des enseignes de prêt-à-porter, implantation d'enseignes discount et développement de nouveaux canaux de vente avec les concepts de seconde main, etc.).

Si cette tendance peut s'expliquer par la baisse globale du pouvoir d'achat des ménages, elle est également le reflet d'un ralentissement démographique et d'un vieillissement de la population qui bouleverse la dynamique du marché (en volume et en comportements d'achat).

La répartition géographique et numérique des commerces accompagne ces évolutions.

Répartition des ventes du commerce de détail par lieu de vente en 2024

Source : Reeter, données INSEE, PROCOS et Fevad



1.2 Essor du e-commerce

Chiffre d'affaires du e-commerce 2024

175,3 Mds€
(65 Mds € en 2015)

Croissance des ventes en ligne 2023/2024

+ 9,6%

Bien que la vente en ligne ne capte qu'environ 15% du chiffre d'affaires du commerce national, l'essor du numérique a fortement impacté les pratiques de consommation (click and collect, livraison, etc.), avec des répercussions sur le modèle économique et l'implantation des commerces physiques avec le développement de la recherche de nouveaux services dans les commerces (transaction, expérience client) qui induit **une nécessaire montée en compétence des commerçants sur le digital** ; concurrence de la fast fashion (Shein, Temu), etc.

Les plateformes internationales représentent aujourd'hui 22% des colis livrés par La Poste, alors qu'elles ne pesaient que 5% voici 5 ans.

L'essor des outils digitaux est également confirmé par l'évolution des pratiques des consommateurs :

- 21% des Français utilisent désormais l'essayage virtuel pour leurs achats vestimentaires, contre 17% en 2023,
- la consultation d'e-mails pour promotions, a explosé, passant de 3% en 2023 à 44% en 2024. La disparition progressive du prospectus papier semble clairement profiter au canal e-mail, plébiscité par les consommateurs français.



Le basculement vers une communication numérique a desservi les commerces physiques au profit des plateformes e-commerce.

Thomas GONZALEZ
Pub Audit - Cercle d'Alliés



Il existe une grande disparité de l'impact du commerce numérique selon les secteurs d'activités : 15% en moyenne, près de 100% dans le secteur des agences de voyage, 30% pour le commerce textile au premier semestre 2025 selon l'observatoire de l'Institut Français de la Mode.

Le consommateur est désormais plus qualifié que le vendeur quand il vient dans une boutique. Les commerçants doivent se réinventer.

Philippe LE GOFF
Maire de Guingamp • APVF

1.3 Fragilité économique des entreprises du commerce

En complément de ces mutations structurelles, plusieurs crises - sanitaire et économique - se sont succédé et ont fortement fragilisé les entreprises du commerce, impactant de nombreuses locomotives de centre-ville : augmentation des défaillances d'entreprises, liquidation de nombreuses enseignes notamment dans le secteur de prêt-à-porter (Camaïeu, Kaporal, Jennyfer, André, Du pareil au même, Naf-Naf, IKKS, rachat des Galeries Lafayette par la foncière immobilière Bordelaise). Après un pic record en 2024 (+28%), que beaucoup attribuait aux difficultés de rembourser les Prêts Garantis par l'État (PGE) accordés durant la crise sanitaire, **le nombre de défaillances d'entreprises continue de croître en 2025** (+4,4% de défaillance début 2025 en comparaison à l'année précédente). Le commerce n'échappe pas à cette tendance ce qui traduit le caractère structurel de

cette crise. Cette mutation multifactorielle accélère le mouvement de rétraction du commerce physique et amplifie la perspective de transformation des locaux commerciaux obsolètes vers d'autres destinations.

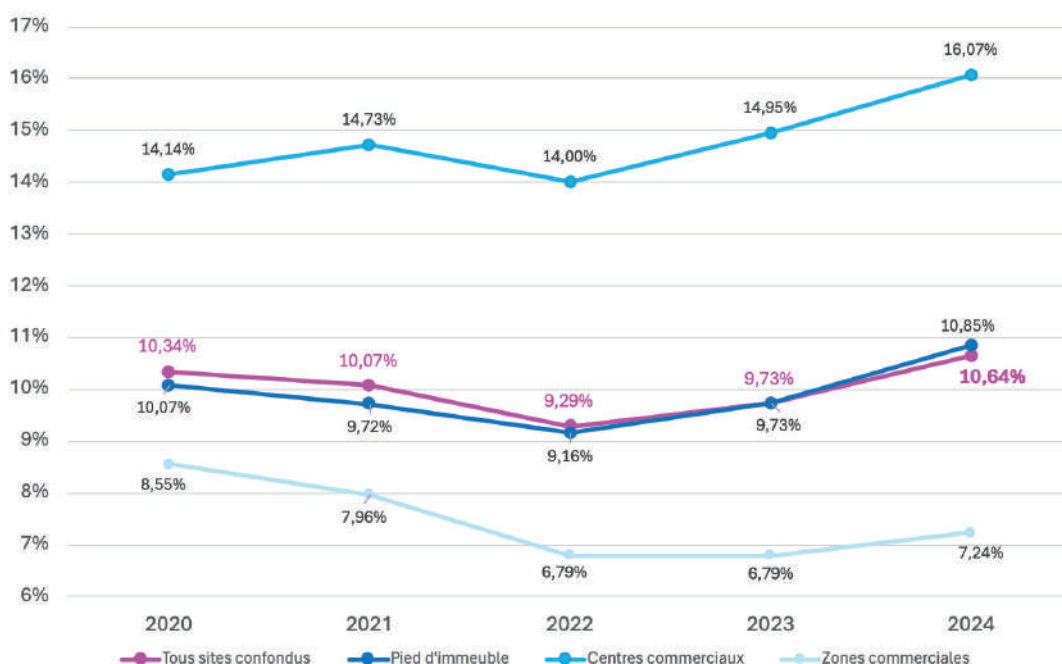
10,64% de vacance des commerces en 2024

La vacance commerciale, indicateur visible de l'évolution de l'armature commerciale des territoires, repart globalement à la hausse. Elle s'est développée ces deux dernières années, passant de 9,73% à **10,64%** entre 2023 et 2024 dans les centres-villes et plus de 16% dans les galeries marchandes. Elle est revenue à son niveau de l'avant-covid.

La vacance commerciale témoigne de surcapacités en matière d'immobilier commercial en France et de l'inadaptation

TAUX DE VACANCE PAR TYPE DE SITE

Source : Fédération des acteurs du commerce dans les territoires



ou la mauvaise localisation des mètres carrés commerciaux actuellement disponibles. Il convient dès lors de chercher à accompagner la mutation de ces locaux vers d'autres destinations.



On assiste à une sur-offre commerciale : 50 millions de m² ont été créés depuis 2020 alors que la consommation n'a progressé que de 5%.

*Michèle LUTZ • Maire de Mulhouse
Présidente de la Commission Economie
de l'Association France Urbaine*

Face à ces différents constats, la question du commerce revient au cœur des préoccupations des élus et de leurs administrés, comme en témoignent les derniers résultats du Baromètre du centre-ville, où **le sujet de la redynamisation des commerces de centre-ville ressort comme une priorité des prochaines élections municipales, devant la sécurité et le stationnement.** Si le soutien à la redynamisation commerciale reste essentiel pour maintenir l'attractivité économique et résidentielle des territoires, il est néanmoins important d'accepter l'idée que les parcours marchands vont poursuivre leur contraction en réponse à l'évolution du marché.

L'enjeu pour les décideurs est donc de prioriser leur intervention sur certaines polarités et **d'accompagner le changement d'usage des centres-villes** : des espaces de vie, moins consuméristes et plus récréatifs, où l'offre commerciale évolue (moins de commerces de prêt-à-porter et plus de services/activités de bien-être, des concepts de seconde main, des restaurants, etc.).

Dans ce contexte, l'appareil commercial des quartiers populaires se contracte également et évolue vers des pôles de services de proximité comprenant des équipements publics et privés ainsi que des établissements du champ de l'économie sociale et solidaire. L'enjeu pour les décideurs est de maintenir une qualité et une diversité de services de proximité dans ces quartiers afin de ne pas aggraver leur manque d'attractivité et la perception d'une forme de relégation par les habitants.

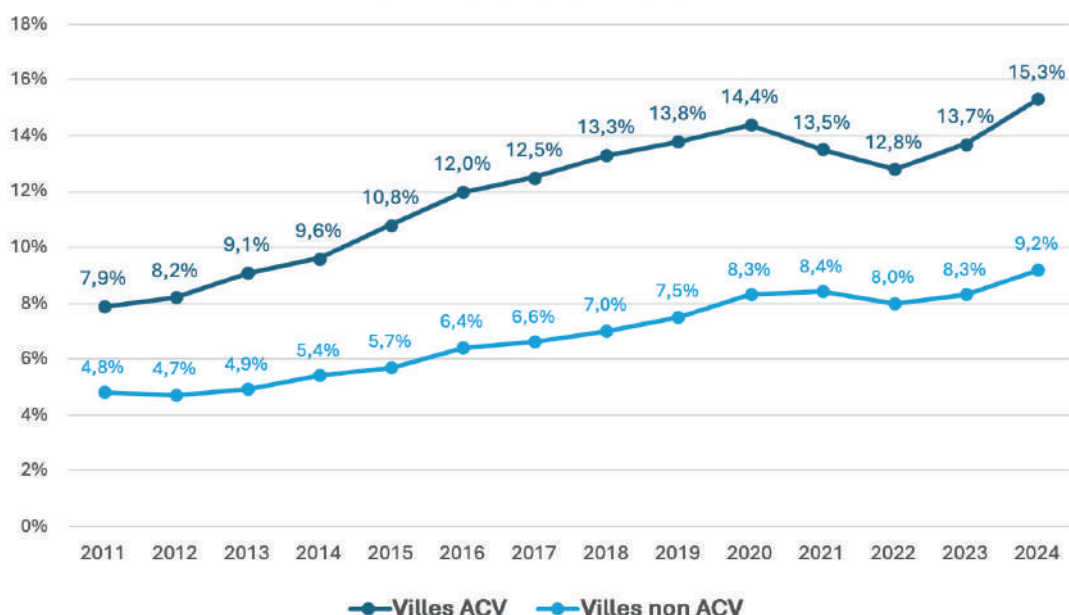


De nombreux commerces dans les centres-villes sont en grande difficulté. Il y a beaucoup de désespoir. Il y a urgence à agir avant qu'il ne soit trop tard.

*Gil AVEROUS
Maire de Châteauroux
Président de Villes de France*

Taux de vacance des villes action cœur de Ville vs les autres

Source : Fédération des acteurs du commerce dans les territoires



02

Diagnostic du commerce de proximité

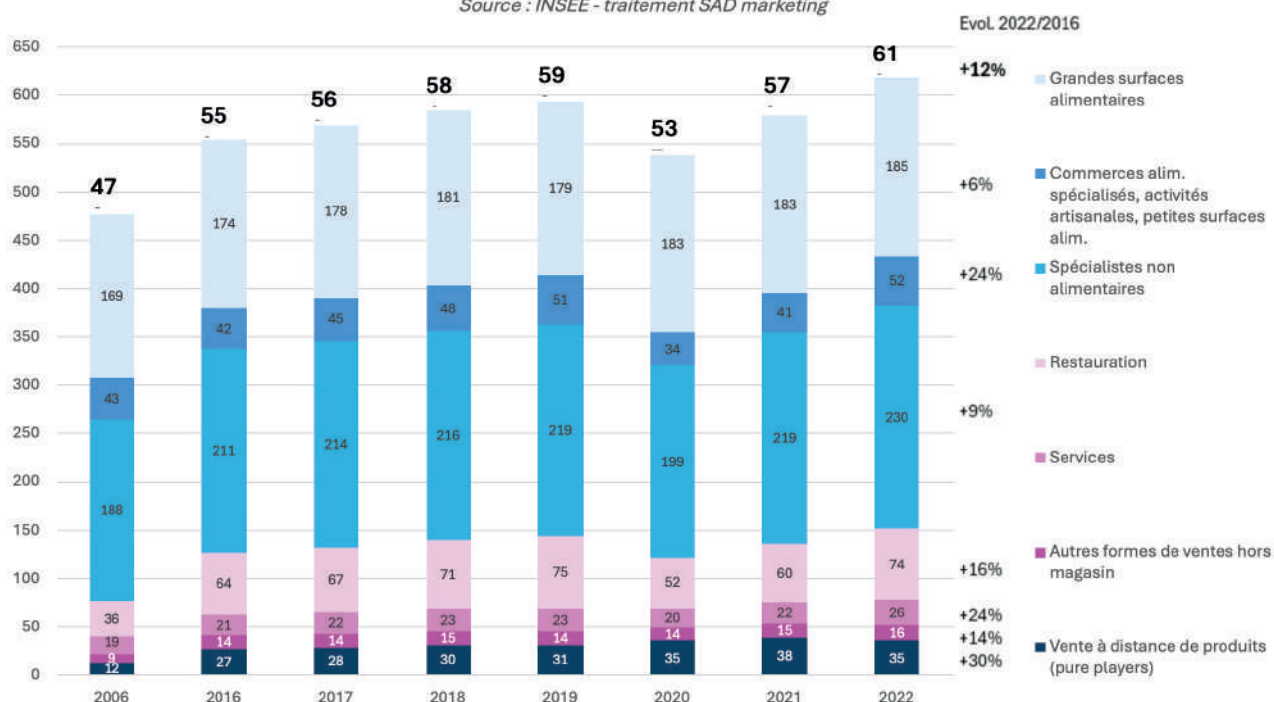
2.1 Évolution du commerce physique : constats et tendances

La montée du e-commerce devait prendre des parts de marché considérables sur le commerce physique et entraîner un déclin de ce dernier. Or, on observe que le commerce physique croît en termes de volume d'activité et en termes d'actifs employés (de 2006 à 2022 :

+25% DE CRÉATION D'EMPLOIS, SOIT ENVIRON 800 000 EMPLOIS CRÉÉS). La part du e-commerce ne représente que 50 000 emplois.

Evolution du chiffre d'affaires du commerce et de la restauration (en milliards €)

Source : INSEE - traitement SAD marketing





2.2 Des tendances différenciées selon les secteurs d'activités

Néanmoins, les différents secteurs d'activités connaissent des évolutions contrastées.

La restauration représente un secteur d'activité dynamique. En 16 ans, le secteur a connu une augmentation de 75% de son chiffre d'affaires. Il est devenu le premier employeur du commerce.

Les dépenses de consommation consacrées à l'habillement représentent 40 milliards d'euros soit 6% du secteur. Le prêt-à-porter est pris dans une tempête concurrentielle importante. Depuis la sortie de la crise covid, les plans sociaux se multiplient (Camaïeu, Kaporal, Jennyfer, Naf-Naf, San Marina...). Le commerce de la mode a perdu 14 000 établissements et

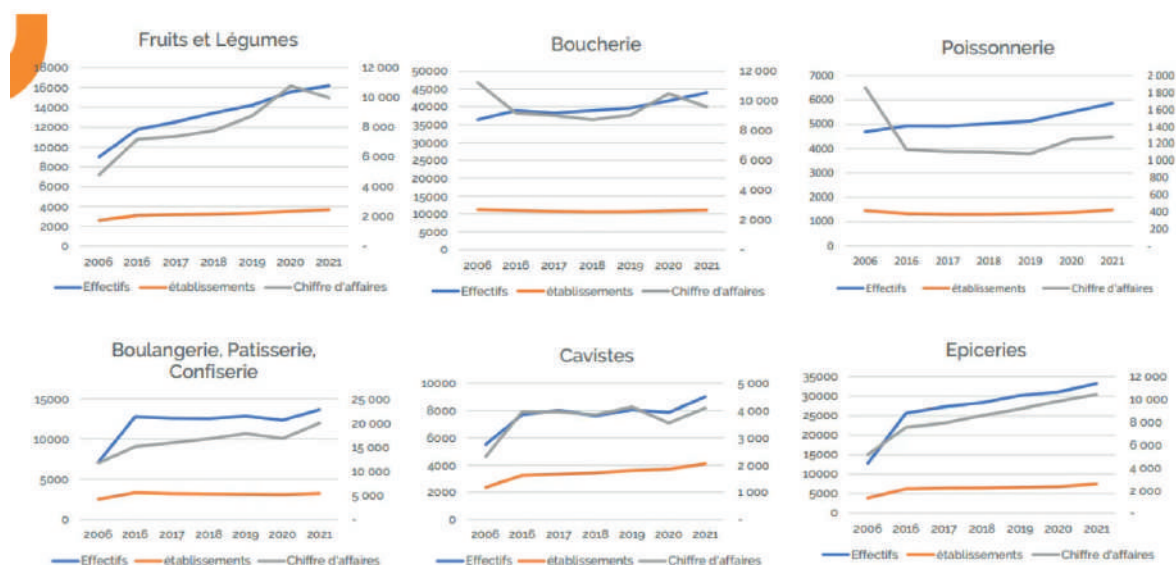
près de 50 000 emplois en 10 ans : **UN PLAN SOCIAL À BAS BRUIT !** (Ouest France).

Le secteur alimentaire a progressé avec 50% d'effectifs salariés en plus sur la période 2006-2022, notamment l'alimentaire spécialisé (primeurs, boulangeries, cavistes et même poissonneries).



Dans un contexte de croissance nulle, les arbitrages des consommateurs se font au détriment de l'habillement.

Gildas MINVIELLE • Directeur de l'Observatoire économique Institut Français de la Mode



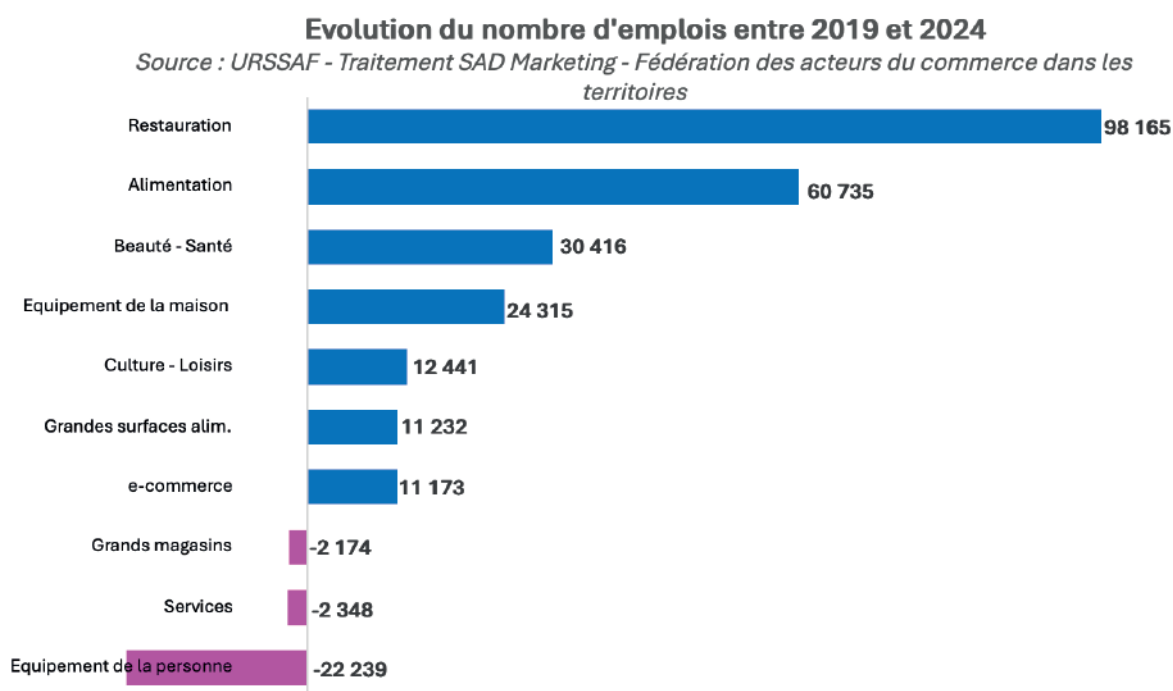
Source : Fédération des Acteurs du Commerce dans les territoires

2.3 Impact territorial et post-covid

Dans la période post-covid, on observe + 222 000 emplois supplémentaires, la restauration ayant porté la croissance avec près de 100 000 emplois supplémentaires entre 2019 et 2024. Le petit commerce alimentaire a gagné 60 000 emplois supplémentaires, le secteur de la beauté 30 000 emplois. L'équipement de la personne, en revanche, a vu plus de 22 000 emplois disparaître.

Les consommateurs semblent acheter moins de biens de consommation en valeur et redéployer une partie de leur pouvoir d'achat sur les activités expérientielles et serviciels.

La typologie des lieux de commerce change, ce qui a un impact sur le support immobilier.



2.4 Enseignes, locomotives et centres-villes

Il y a moins de magasins en France. Au sein des acteurs du prêt-à-porter, il existe des concurrents redoutables, de véritables « rouleaux compresseurs ». Certaines marques fonctionnent bien (Décathlon, Intersport...). Ces marques choisissent leur emplacement et souhaitent faire des magasins plus grands (des marques, comme Zara, ferment leurs petites boutiques pour ouvrir des magasins plus grands). **Pour que le commerce de proximité fonctionne, il faut transformer l'offre des centres-villes avec des enseignes attractives** (services, sport, convivialité...). Les centres commerciaux ne fonctionnent que s'il y a des locomotives. Les centres-villes doivent se poser les mêmes questions qui font le succès des centres commerciaux.

On observe la chute inexorable du prêt-à-porter. Le secteur qui a pris de l'ampleur est la restauration. Mais si l'on observe les villes Action Cœur de Ville, la baisse du chiffre d'affaires de la restauration est de 30% (contre 13% en moyenne). Pourquoi les villes Action Cœur de Ville sont-elles moins bien dotées en restauration ? Il faut des activités le midi et des personnes qui viennent le soir pour des événements culturels, par exemple.

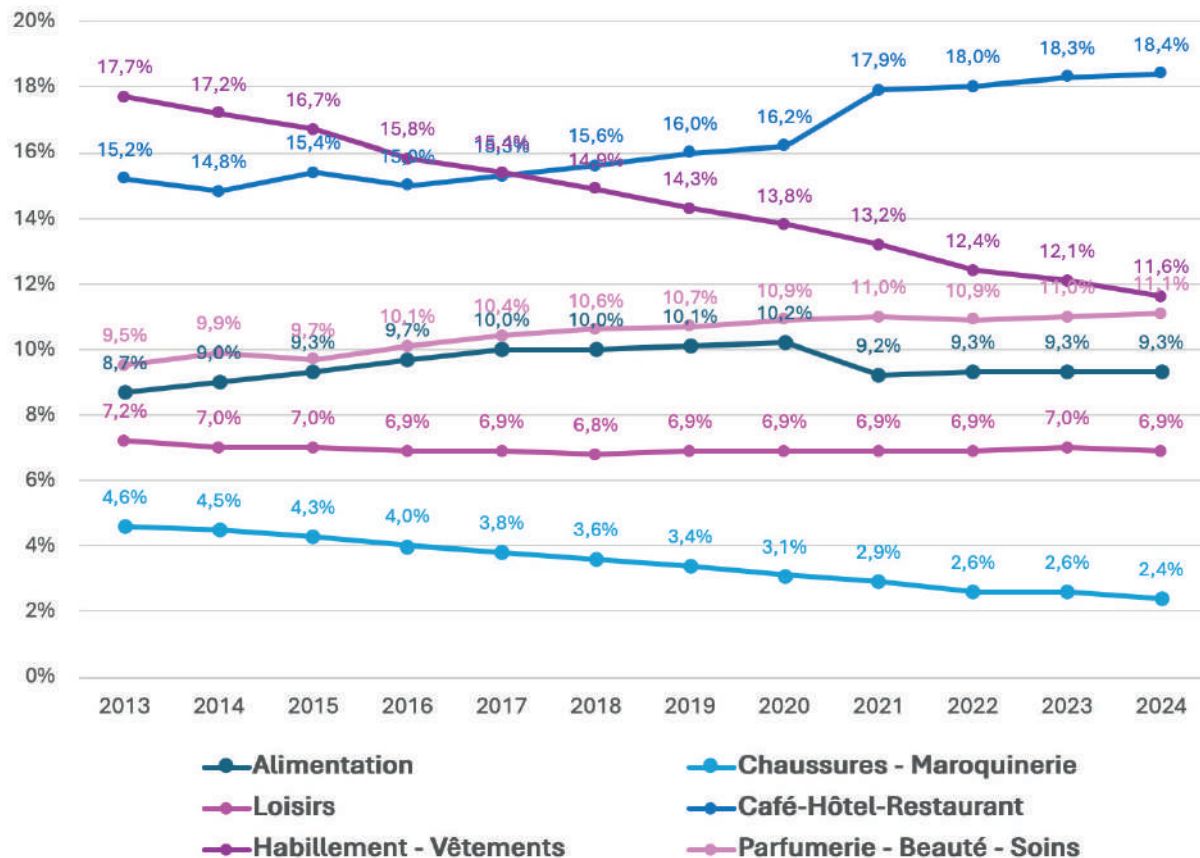


Les gens se rendent en centre-ville pour les rencontres, le cinéma et les « locomotives ».

Philippe LAURENT
Président Centre-Ville en Mouvement

Evolution sectorielle de l'offre dans les centres-villes hors ACV

Source : Fédération des acteurs du commerce dans les territoires



La restauration remplace très souvent les locaux nouvellement vacants en ville, notamment sous la forme de restauration rapide. On observe toutefois de nombreux points de fragilité avec des défaillances d'entreprises qui s'intensifient actuellement.

LES ENSEIGNES QUI SE DÉVELOPPENT NE SONT PAS TOUJOURS CELLES QUE L'ON ATTEND : Adopt est l'enseigne qui a ouvert le plus de magasins en France. Il est souvent difficile d'identifier les enseignes qui vont investir et se développer. Les personnes en charge de la commercialisation ont l'habitude de contacter les mêmes dans leur portefeuille de contacts.

Evolution 2021/2024		
	Nombre d'Ets employeurs	Effectifs salariés
Alimentation	-2%	3%
Beauté - Santé	0%	2%
Culture - Loisirs	1%	3%
Equiperment de la maison	-2%	-2%
Equiperment de la personne	-12%	-6%
Grands magasins	-2%	-3%
Grandes surfaces alimentaires	3%	-1%
Restauration	2%	7%
Services	-3%	10%
E-commerce	9%	-5%
TOTAL GENERAL	-1%	2%

”

La restauration est la seule activité non digitalisable. Le centre-ville devra donc devenir un producteur de convivialité.

David LESTOUX
Directeur de Lestoux et associés

”

Le fait d'être en centre-ville participe à la notoriété de l'enseigne, à condition que le centre-ville continue à susciter de l'intérêt.

Gildas MINVIELLE • Directeur de l'Observatoire économique Institut Français de la Mode

Palmarés des enseignes ayant enregistré le plus d'ouvertures - Centres-villes ACV

Nom de l'enseigne	Activité	Total des points de vente	Total des points de vente centres-villes ACV	Evolution nette du nombre de points de vente centres-villes ACV	Pourcentage de points de vente se trouvant en centres-villes ACV
ADOPT	Parfumerie	253	36	21	14%
SHIVA	Services	135	70	12	52%
GOLD UNION	Change, transfert, achat et vente d'or et métaux précieux	60	50	12	83%
RELAY	ppresse, magazines et journaux	90	17	10	19%
STARBUCKS	Café, bar, coffee shop	192	16	10	8%
VIVASON	Spécialiste audition et appareils auditifs	65	24	8	37%
DREAM DONUTS	snacks sucrés	55	27	8	49%
NORMAL	Cosmétiques	150	17	7	11%
FREE	Téléphonie	240	42	6	18%
CARREFOUR CITY	Supermarché	347	107	5	31%
OXBOW	Vêtements homme	29	6	5	21%
GODOT & FILS	Change, transfert, achat et vente d'or et métaux précieux	62	17	5	27%

Source : URSSAF - Traitement SAD Marketing - Fédération des acteurs du Commerce dans les territoires

2.5 Les loyers commerciaux

L'Argus de l'Enseigne a produit un graphique sur l'évolution des loyers. En province, le prix des loyers a baissé sur 13 ans (de 2010 à fin 2023). En France, il existe un plafonnement avec la loi Pinel, avec une augmentation de 10% des loyers par an.

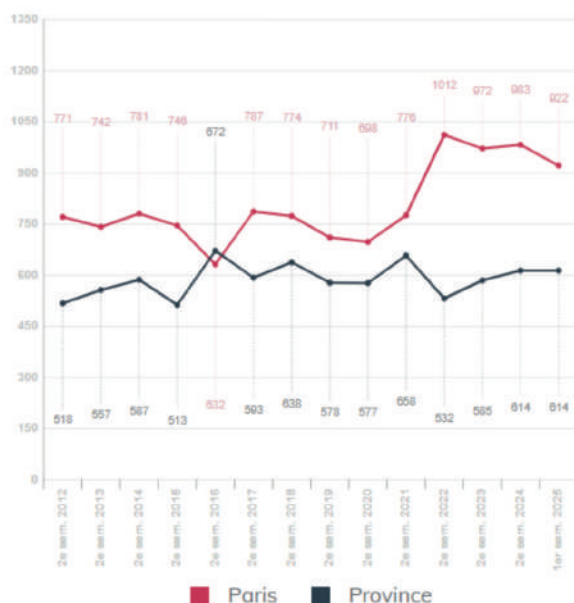
Les niveaux de loyers sont toutefois décorrélés des possibilités des commerces d'aujourd'hui, notamment par typologie d'activité. Les loyers commerciaux souffrent d'un manque de transparence et il est difficile de faire payer le niveau de loyer « correct ». Il existe peu d'activités aussi rémunératrices que le prêt-à-porter.

Le niveau des loyers est souvent « fantasmé » par rapport au niveau de marge (exemple : marge brute pour Naf-Naf aux alentours de 70%, ce qui était très rémunérateur).

La question du montant excessif des loyers est un sujet de préoccupation tant pour les commerçants que pour les élus locaux. Des loyers excessifs mettent en difficulté des commerçants et, sur des locaux vacants, ne permettent pas de trouver une nouvelle activité, laissant des biens vacants dans les centres-ville.

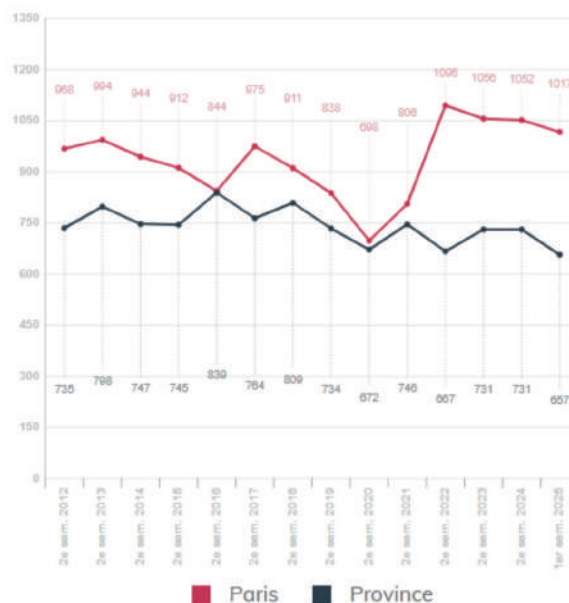
Loyer

Evolution moyenne du loyer sur 13 ans



Valeur locative

Evolution moyenne au mètre carré de la valeur locative sur 13 ans



2.6 Fréquentation, parcours client et sécurité

Comment s'assurer que les commerçants qui vont s'installer en centre-ville fassent leur chiffre d'affaires ? Dans les centres commerciaux, la corrélation entre la fréquentation et le chiffre d'affaires est presque parfaite. Dans les centres-villes, il faut s'attacher à travailler sur la diversité, le positionnement prix et le parcours marchand.

Le parcours client doit notamment assurer la facilité d'accès. La croissance est alimentée par les plus de 55 ans. La question de la sécurité en centre-ville, les horaires d'ouverture, notamment la fermeture méridienne, sont de vrais sujets.

Les villes peuvent capitaliser sur leur offre de services bien spécifiques (administratifs, culturels...), il faut éviter à tout prix les fermetures des salles de cinéma et des équipements culturels. **Il faut faire venir les enseignes locomotives.** L'enjeu est l'adaptation des grandes locomotives aux locaux commerciaux.

Le développement de locations saisonnières (comme Airbnb) dans les centres-villes modifie le parcours marchand. Elles réduisent le nombre de résidents permanents qui fréquentent les commerces de proximité, remplacés dès lors par des boutiques « touristiques » et une consommation plus ponctuelle.



La mère des batailles, c'est le logement. La vacance des logements en centre-ville entraîne une perte de clients pour les commerçants.

*Frédéric CHEREAU
Maire de Douai*



Il faut donner des raisons de venir en centre-ville.

*Frédéric MARQUET
Ex manager du Commerce
de Centre-Ville*

03

L'économie de proximité dans les quartiers prioritaires de la ville

Nombre de Quartiers Prioritaires de la Ville	Nombre de communes ⁽¹⁾	Population
1609	864	6 015 658

(1) Les arrondissements dans les grandes villes sont comptabilisés comme une commune

Les décrets de 2024 définissent 1 609 Quartiers Prioritaires de la Ville en France métropolitaine et en outremer (*annexe 5 : carte des communes concernées par un ou plusieurs Quartier Prioritaire de la Ville*). Ceux-ci possèdent une grande diversité de population puisque le plus petit compte 99 habitants et le plus grand en dénombre 132 511. Le périmètre de réflexion est donc constitué par un **ensemble fortement hétérogène aux réalités économiques diversifiées** mais possédant pour caractéristique commune une population plus pauvre que la moyenne nationale. Les réflexions de la mission tiennent compte de cette diversité.

Selon la taille des ensembles urbains considérés (de la commune rurale et de la métropole), les profils économiques des territoires (industriels, administratifs, résidentiels, touristiques...) et les dynamiques territoriales à l'œuvre (trajectoires économiques et démographiques), l'activité

économique des centres-villes est également plurielle. Tout en tenant compte de cette multiplicité, la mission s'appuie sur l'analyse des tendances générales en matière d'économie de proximité et de consommation.



Les Quartiers Prioritaires de la Ville connaissent 2 crises : l'une liée à la conception urbaine originelle et l'autre à l'absence d'adaptation des commerçants aux changements démographiques.

Pascal MADRY • Directeur Général de l'Institut pour la Ville et le Commerce

L'activité économique de pied d'immeuble est le plus souvent assimilée au terme de commerce bien que ces activités recouvrent plus largement du commerce, de l'artisanat, des services...

Elles relèvent des secteurs marchands et non marchands, de l'économie sociale et solidaire et, dans les Quartiers Prioritaires de la Ville comme dans les centres-villes, elles jouxtent fréquemment des équipements publics. Ces activités économiques sont complémentaires les unes aux autres, raison pour laquelle la mission a pris le parti d'étudier plus largement l'ensemble de ces activités qui seront désignées sous le terme « d'économie de proximité ».

La mission ne s'est pas attachée à explorer les problématiques spécifiques à la transformation des secteurs commerciaux des entrées de villes bien que les enjeux d'équilibres entre Quartiers Prioritaires de la Ville, centres-villes et périphéries commerciales ne soient pas ignorés.



Un des principaux blocages tient à l'image des quartiers. Il faut un autre récit.

Fabienne KELLER • Présidente du Conseil National des Villes

Les 1 609 Quartiers Prioritaires de la Ville constituent un ensemble très hétérogène :

- 1 041 quartiers recensent une population de moins de 3 000 habitants (65%)
- 463 quartiers recensent une population comprise entre 3 000 et 10 000 habitants
- 105 quartiers recensent une population de plus de 10 000 habitants.

Le seuil ouvrant la possibilité d'une présence de commerce d'hyper-proximité (boulangerie) et de dépannage (épicerie) se situe autour de 3 000 habitants dans la zone de chalandise concernée. Aussi, la grande majorité des Quartiers Prioritaires de la Ville se situent marginalement dans le champ de réflexion de la mission, bien que les plus petits Quartiers Prioritaires de la Ville soient généralement moins isolés par rapport au reste de l'unité urbaine.

La fourchette de 3 000 à 10 000 habitants

ouvre la possibilité d'un tissu de commerces de dépannage et de première nécessité. Il s'agira de linéaires commerciaux peu diversifiés composés d'une dizaine de cellules commerciales au maximum : boulangerie, supérette, coiffeur, pharmacie, bar-tabac, restauration rapide, alimentation spécialisée... Cette tranche de Quartiers Prioritaires de la Ville comprend également ceux situés dans les centres-villes anciens, fréquents dans les villes des programmes Action Cœur de Ville et Petites Villes de Demain.

Les quartiers recensant plus de 10 000 habitants

sont des ensembles commercialement comparables à des centres-bourgs possédant un potentiel d'économie de proximité diversifiée. Le commerce sédentaire y côtoie régulièrement les marchés.

Les quartiers prioritaires de la politique de la ville sont caractérisés par une faible attractivité par rapport à leur aire urbaine environnante.

Il existe néanmoins des exceptions comme les quartiers du Val Fourré à Mantes-la-Jolie ou celui des Couronneries à Poitiers dont le rayonnement du marché dépasse la commune. Des besoins économiques sont bien identifiés dans ces territoires pour développer des activités commerciales, artisanales et de services, pour :

- 1. Répondre aux besoins quotidiens des habitants :** de nombreux quartiers présentent des risques de situations de désertification alimentaire et de faible accès à une offre alimentaire variée. De plus, la santé des habitants des quartiers se caractérise par des indicateurs plus dégradés que dans le reste de leurs agglomérations (espérance de vie, prévalence de certaines pathologies...). Le taux de renoncement aux soins y est plus élevé, pour des raisons notamment financières et le nombre de maisons de santé pluridisciplinaires y est plus faible.
- 2. Localiser des activités économiques susceptibles de générer des emplois dans leur périmètre** ou à proximité, notamment pour réduire les temps de transport.

Les quartiers accueillent une population vieillissante avec des besoins particuliers en matière de services et de commerces de proximité.

Ulysse DELERM
Coordinateur National CRPV

- 3. Améliorer la mixité fonctionnelle des Quartiers Prioritaires de la Ville :** ces quartiers se caractérisent par une faible mixité fonctionnelle. La présence et l'implantation d'activités économiques y est peu diversifiée et une attrition continue des commerces y est constatée. Les Quartiers Prioritaires de la Ville sont insuffisamment envisagés comme une ressource de foncier économique.

L'outil DEVECO développé par l'ANCT (sources : INSEE Base SIRENE Entreprise, GIP MDS, INPI), à partir des données des entreprises implantées en Quartier Prioritaire de la Ville en activité permet de caractériser la présence d'entreprises pour trois secteurs d'activités :

- commerces de proximité,
- professions de santé
- services bancaires.

Le recensement des entreprises par leur code NAF est circonscrit à celles employant moins de 50 salariés (critère d'éligibilité pour l'exonération ZFU-TE actuelle).

Néanmoins, il n'existe pas de données publiques nationales suffisamment fiables pour appréhender correctement la vacance des locaux professionnels, bien que DEVECO donne accès à de nombreuses données importantes comme la nature du local (magasin, artisanal, industriel, entrepôt...), la superficie, la géolocalisation et le nom du propriétaire.

L'économie de proximité joue un rôle central dans l'animation des Quartiers Prioritaires de la Ville. Elle combine la fonction commerciale avec d'autres fonctions tout aussi essentielles pour l'équilibre de ces quartiers.

	FONCTION COMMERCIALE • Services de première nécessité • Revitalisation économique • Circuits courts
	FONCTION DE LIEN SOCIAL • Lieu de rencontre • Participation citoyenne • Renforcement de la cohésion sociale
	ACCÈS À L'EMPLOI (ASCENSEUR SOCIAL) • Création d'emplois locaux • Insertion professionnelle • Montée en compétences
	DIVERSITÉ FONCTIONNELLE • Mixité des usages • Attractivité résidentielle • Innovation sociale
	FONCTION SÉCURITAIRE • Présence humaine • Prévention de la délinquance • Sentiment de sécurité

La banlieue n'est pas présente dans les réflexions économiques. Il n'y a pas assez d'études pour comprendre les attentes de ses habitants.

Azziz SENNI • Fondateur et Président de Quartiers d'affaires

3.1 Commerces de proximité

Nombre de commerces de proximité en Quartiers Prioritaires de la Ville

101 553

Chiffre d'affaires

1 461 M€

Les commerces de proximité, qu'ils soient alimentaires ou non, représentent un gain pour les habitants des Zones Franches Urbaines Territoire Entrepreneur, notamment en termes de qualité de vie.

Il existe toutefois un seuil de population. Il est souvent estimé qu'au-delà de 10 000 habitants, il y a un potentiel commercial réellement suffisant pour des exploitations commerciales pérennes.

Au niveau national (situation à avril 2025), **sur l'ensemble des Quartiers Prioritaires de la Ville, on recense 101 553 établissements actifs** sur la catégorie NAF 47 (commerces de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles, duquel est exclue la vente à domicile) et à laquelle ont été ajoutés les codes NAF 10.71C, 10.71B, 10.13B, 56.10A, 56.10C, 96.02A, 96.02B.

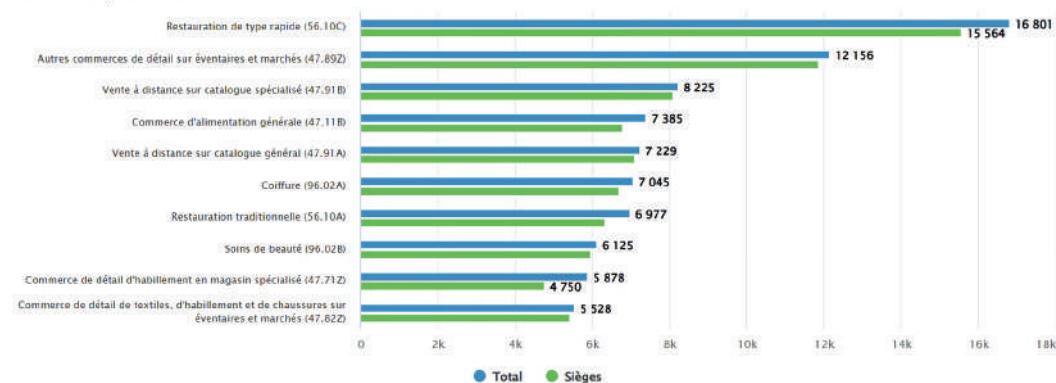
Les activités pourvoyeuses d'emploi sont la restauration rapide (10 576 emplois), les pharmacies (7 780 emplois) et la restauration traditionnelle (7 489 emplois).

Au total, les 101 553 établissements ne sont pas particulièrement riches en emplois : 62% d'entre eux sont sous la catégorie entrepreneur individuel (dont 12 855 micro-entreprises soit 12%). Le reste étant majoritairement des entreprises à 1 ou 2 salariés.

En termes de volume d'activité, les commerces de proximité génèrent au total un chiffre d'affaires de 1 461 M€, soit un chiffre d'affaires moyen de moins de 15 000 €. Les pharmacies génèrent le chiffre d'affaires principal avec 657 M€, la restauration rapide (168 M€) et l'alimentation générale (138 M€) arrivent loin derrière.

Établissements par code NAF

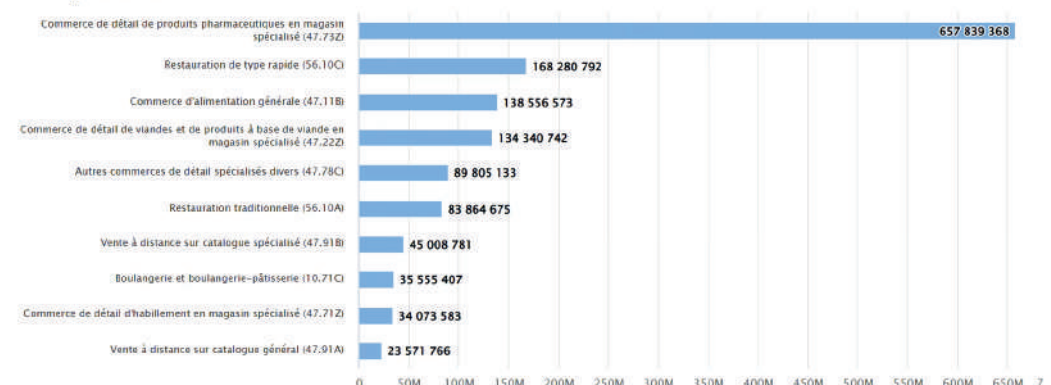
limité aux 10 premiers codes NAF



CA des sièges par code NAF

limité aux 10 premiers codes NAF

2 571 sièges avec CA sur 101 553 au total



3.2 Professions de santé

Part de la population Quartier Prioritaire de la Ville couverte par la C2S ⁽¹⁾

21,7%

(1) Complémentaire Santé Solidaire

Les Quartiers Prioritaires de la Ville sont souvent marqués par une **moindre accessibilité aux professionnels de santé** car moins dotés que la moyenne nationale. Les professions de santé (desquelles sont exclues les pharmacies, incluses dans les commerces de proximité et soumises à des règles d'installation spécifiques) regroupent **32 679 établissements actifs** en Quartiers Prioritaires de la Ville en avril 2025 (Code NAF 86 : Activités pour la santé humaine).

Part de la population française

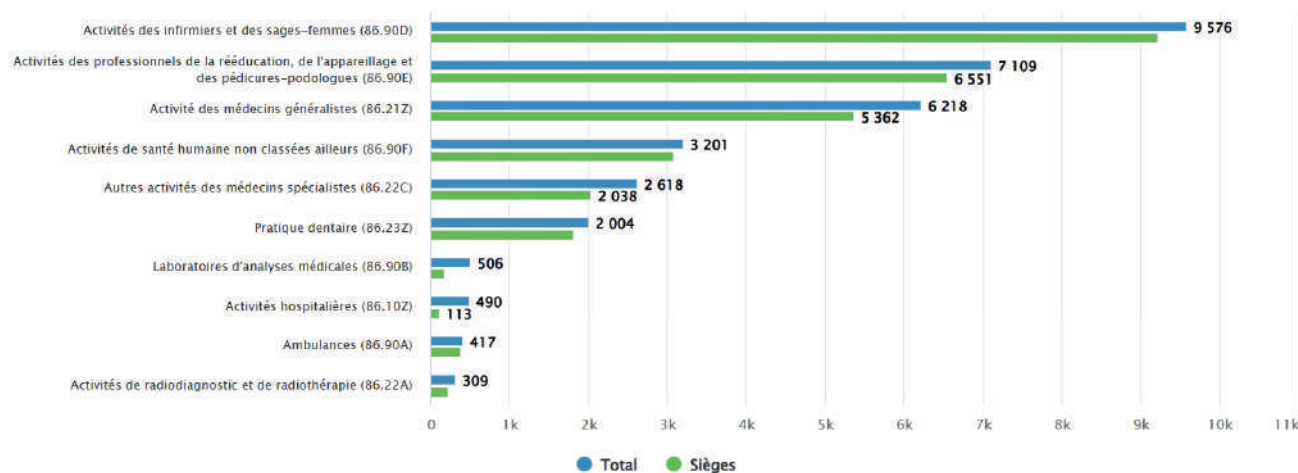
11,5%

Les établissements qui se réduisent aux professionnels de santé exerçant et n'employant pas de salarié comptent pour 44% du total, ceux employant 1 ou 2 salariés représentant 30%.

Les laboratoires d'analyses médicales représentent le principal volume d'activité en termes de chiffre d'affaires avec une part de 51%. Les médecins généralistes arrivent loin derrière avec 62 M€ de chiffre d'affaires (14%). **Le secteur génère au total un chiffre d'affaires de 417 M€.**

Établissements par code NAF

limité aux 10 premiers codes NAF



3.3 Services bancaires

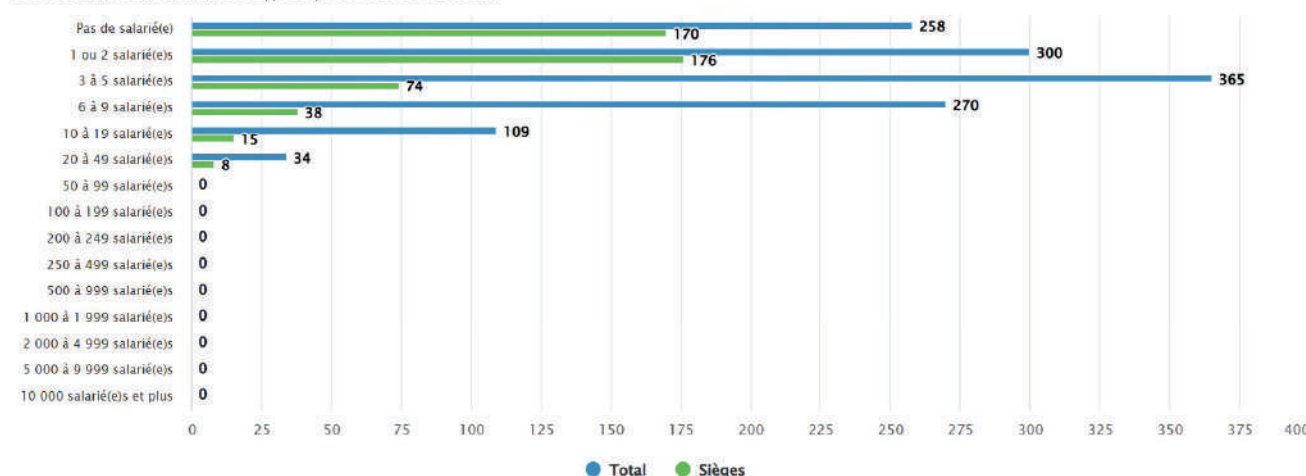
Les services bancaires, assimilés au code NAF 64 (activités de services financiers hors assurances et caisses retraites) regroupent 4 254 établissements actifs en avril 2025.

Les agences bancaires (intermédiations monétaires) représentent le principal employeur avec 6 755 emplois salariés, soit 77% de l'emploi total du secteur.

Une vigilance est toutefois nécessaire car les activités de holding représentent 56% des établissements du secteur et surtout 90% du chiffre d'affaires du secteur.

Établissements par tranche d'effectifs

1 336 établissements avec effectifs sur 4 254 au total



- Ces données mettent en évidence une faible diversité de l'activité de commerce de proximité et une sous-représentation des activités de services, en particulier de santé, dans les Quartiers Prioritaires de la Ville.

3.4 Analyse de la dimension commerciale des contrats de ville

L'intervention des pouvoirs publics dans les Quartiers Prioritaires de la Ville est formalisée dans un cadre partenarial : le contrat de Ville.

L'objectif des contrats de ville est de rétablir l'égalité territoriale dès lors qu'il existe des écarts de développement économique et social importants entre les différents quartiers d'une même ville. Ils mettent notamment en lumière une série de difficultés qui affectent le tissu commercial des quartiers prioritaires :

Vacance, déclin et disparition des commerces

La problématique de la vacance commerciale demeure la plus récurrente dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville.

- **Taux de vacance élevés :** Plusieurs centres-villes intégrés aux Quartiers Prioritaires de la Ville enregistrent des niveaux préoccupants de vacance commerciale.

- **Fermeture de commerces de proximité :** Les contrats de ville font régulièrement état de la disparition d'activités essentielles, générant de véritables « déserts commerciaux » ou de friches commerciales accentuant un sentiment d'abandon.
- **Concurrence des zones périphériques :** Ce phénomène est amplifié par l'attractivité des zones commerciales de périphérie.

Insuffisance de commerces de proximité essentiels

Au-delà du déclin, certains quartiers connaissent une carence structurelle en commerces de première nécessité.

- **Besoin en commerces de base :** Les habitants expriment une forte attente en matière de commerces alimentaires et de services courants.
- **Sentiment d'isolement :** Cette absence est particulièrement marquée dans des secteurs où elle accentue l'isolement des habitants et fragilise la cohésion sociale.

On constate trop de commerces de déstockage et de discount dans les quartiers et pas assez de commerces plus traditionnels.

*Fabienne KELLER
Présidente du Conseil National des Villes*

Dégradation et vétusté des infrastructures commerciales

L'état du bâti commercial constitue un frein majeur à l'attractivité des Quartiers Prioritaires de la Ville.

- **Centres commerciaux obsolètes :** Plusieurs sites nécessitent des interventions lourdes de réhabilitation.
- **Image dégradée des quartiers :** La présence de vitrines vides et de cellules inoccupées nuit à l'image globale des quartiers et décourage les nouvelles implantations.

Faibles diversité et attractivité de l'offre

L'offre commerciale disponible peine parfois à répondre aux attentes des habitants.

- **Manque de diversité :** Dans certaines villes l'offre tend à se spécialiser (commerces dits « exotiques », restauration rapide), ce qui ne répond pas toujours au pouvoir d'achat local.
- **Insuffisance de lieux de convivialité :** Le déficit en cafés, restaurants et espaces de sociabilité est identifié comme un frein à l'attractivité

Le premier facteur qui motive les gens à venir en centralité, c'est la convivialité.

*Fabienne KELLER
Présidente du Conseil National des Villes*

Insécurités et nuisances

Le climat sécuritaire joue un rôle déterminant dans la vitalité commerciale. Les phénomènes de trafic et d'incivilités, relevés dans des contrats dissuadent la clientèle et compliquent l'activité des commerçants.

L'insécurité dans les quartiers rend les entrepreneurs frileux.

*Alice ROSADO
Association pour le Droit à l'Initiative Économique (ADIE)*

3.5 Leviers d'action et solutions déployées

Restructuration et rénovation urbaine

Les projets de renouvellement urbain, soutenus par le Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain ou Action Cœur de Ville, constituent le levier principal.

- **Démolition-reconstruction**
- **Création de nouvelles cellules commerciales** : Intégration de locaux commerciaux en pied d'immeuble
- **Réhabilitation, modernisation et restructuration de centres commerciaux indépendants des pieds d'immeubles.**

Développement économique et soutien à l'entrepreneuriat

Ces actions visent à stimuler l'activité locale et à favoriser la création d'emplois.

- **Programme national « Entrepreneuriat Quartiers 2030 »** : Ce dispositif national piloté par Bpifrance est systématiquement mentionné comme un outil majeur pour détecter, accompagner et financer les créateurs d'entreprise. Le fonds quartiers a vocation à investir prioritairement dans des fonds d'envergure nationale dont la stratégie d'investissement cible des entreprises dédiées au développement de l'activité économique et de l'emploi dans les Quartiers Prioritaires de la Ville. Il bénéficiera aux commerces de proximité.
- **Dispositifs locaux** : Déploiement d'initiatives de soutien à l'entrepreneuriat via des partenaires locaux (CCI, CMA, BGE, ADIE) ou des dispositifs spécifiques comme les « boutiques à l'essai » ou « éphémères » ou des pépinières d'entreprises.

Attention aux décisions tous publics dans les quartiers. Il faut trouver les bons commerçants les plus adaptés et promouvoir leur travail.

Pascal MADRY • Directeur Général de l'Institut pour la Ville et le Commerce

- **Soutien à l'économie sociale et solidaire** : Développement d'épiceries sociales, ressourceries et cafés associatifs pour renforcer le lien social et pour répondre à un besoin de services.

Redynamisation par l'animation et l'attractivité

L'objectif est de générer du flux et de redonner vie aux centralités.

- **Animation commerciale** : Création de marchés, organisation d'événements et appui aux associations de commerçants.
- **Valorisation du cadre de vie** : Réhabilitation des espaces publics, façades et parvis de centres commerciaux.
- **Marketing territorial** : Stratégies de communication pour améliorer l'image des quartiers.

Il faut une maîtrise publique du choix des occupants des locaux commerciaux.

*Anne-Claire MIALOT
Directrice Générale de l'ANRU*

Maîtrise foncière et incitations

Plusieurs leviers permettent de reprendre la main sur l'appareil commercial.

- **Foncières de redynamisation** : Créées avec l'appui de la Banque des Territoires pour maîtriser le foncier et faciliter l'implantation de nouvelles enseignes.
- **Acquisition et remise de locaux vacants sur le marché** : Des locaux vacants font l'objet d'acquisitions par les collectivités pour être rénovés.
- **Incitations fiscales** : Exonérations (Cotisation Foncière des Entreprises, taxe foncière) rappelées comme leviers pour attirer les entreprises.

3.6 Enjeux structurants

Requalification de l'appareil immobilier commercial

Les locaux construits entre les années 1950 et 1980 nécessitent une adaptation profonde.

- **La morphologie de l'immobilier commercial est souvent à restructurer** comme les centres commerciaux de quartier implantés au centre des immeubles, commerces sur dalle ou en pied d'immeuble proposant souvent des caractéristiques techniques inappropriées au commerce (hauteurs sous plafonds trop faibles, règles sanitaires non respectées...).
- **Le manque de visibilité, de linéarité marchande et de gestion spécialisée** constituent les problématiques courantes.
- Les opérations de renouvellement urbain menées par l'ANRU visent à corriger ces dysfonctionnements, toutefois la **difficulté à équilibrer le modèle économique de ces opérations** constitue un frein majeur à leur aboutissement.

Diversification de l'offre et constitution de pôles commerciaux polyvalents

Il est nécessaire de favoriser la mixité des fonctions et de créer de véritables pôles d'économie de proximité combinant commerces, services et lieux de sociabilité (équipements publics et privés sportifs, de divertissement, de l'enfance...), pour répondre aux besoins quotidiens et renforcer l'attractivité des Quartiers Prioritaires de la Ville.

04

Constats et enjeux de la redynamisation commerciale dans les centres-villes

Du commerce de destination mass market à la déambulation et la recherche de loisirs et services dans les centres-villes

4.1 De la destination à l'expérience : réinventer le commerce de centre-ville

L'épuisement du modèle « mass market » en centre-ville

Le modèle commercial traditionnel des centres-villes, longtemps fondé sur une logique de commerce de destination, est aujourd'hui en pleine mutation.

Historiquement, le centre-ville était le lieu où l'on se rendait pour un achat spécifique, souvent

auprès de grandes enseignes généralistes (mass market) qui agissaient comme des locomotives, attirant un flux de consommateurs relativement captifs. **Ce modèle, centré sur l'acte d'achat planifié, est désormais remis en cause par une double concurrence :**

- **La concurrence des zones commerciales périphériques**, qui ont optimisé ce modèle en offrant une concentration d'enseignes, une facilité d'accès et de stationnement, alors que, dans le même temps, l'accès devenait plus coûteux ou difficile en centre-ville.
- **La concurrence du e-commerce**, qui offre une alternative encore plus efficace pour l'achat de destination grâce à une offre quasi illimitée, des prix compétitifs et une livraison à domicile.



Les chaînes logistiques du e-commerce sont désormais très puissantes et concurrencent fortement le commerce physique.

Sylvain GRISOT
Directeur DIXIT.NET

Face à cette double pression, le centre-ville ne peut plus rivaliser en se positionnant uniquement comme un lieu d'achat planifié. La standardisation de son offre, dominée par les mêmes enseignes que l'on retrouve partout, a entraîné une perte d'identité et une érosion de son attractivité intrinsèque menant à la désaffection des commerces qui le composent, provoquant in fine une hausse de la vacance commerciale.

Aujourd'hui, la dynamique du centre-ville se traduit par un linéaire resserré : cette concentration spatiale permet de préserver la vitalité et la lisibilité du centre-ville mais réduit le périmètre réellement perçu comme tel.

4.2 Vers un centre-ville de déambulation, de loisirs et de services

Face à ce constat, une nouvelle vision du centre-ville émerge. **Il ne s'agit plus seulement d'un lieu d'achat, mais d'un véritable lieu de vie, multifonctionnel et convivial, qui favorise la déambulation et la découverte.** Dans ce nouveau paradigme, le succès commercial ne repose plus sur la seule capacité à attirer pour un achat précis, mais sur l'aptitude à faire rester, à surprendre et à fidéliser le visiteur.

Les centres-villes ne sont pas en déclin mais en transformation. On passe du pur shopping aux espaces marchands serviciels.

*Pascal MADRY
Directeur Général Institut de la Ville et
du Commerce*

Cette transformation s'articule autour de trois piliers complémentaires :

1. Le commerce comme expérience : l'offre commerciale doit se différencier en **proposant une véritable plus-value**. Cela passe par des boutiques de créateurs, des artisans, des commerces de bouche valorisant les circuits courts, des concepts-stores ou encore des librairies-café. L'acte d'achat devient le prolongement d'une expérience agréable et unique.

2. La diversification vers les loisirs et la culture : le centre-ville doit redevenir un **pôle d'attraction pour le temps libre**. L'implantation de micro-cinéma, de salles de spectacles, de galeries d'art, d'espaces de jeux (escape game, par exemple) ou simplement

l'organisation d'événements culturels et festifs réguliers créent des motifs de visite autonomes et animent l'espace public.

On vient désormais en ville pour autre chose que par le passé : des événements, de l'animation, toute une ambiance qui favorise ensuite les achats.

*Philippe LE GOFF • Maire de Guingamp
Association des Petites Villes de France*

3. Le renforcement de l'offre de services : la proximité redevient une valeur cardinale.

Le centre-ville est l'endroit idéal pour regrouper des services essentiels au quotidien des habitants : services à la personne (crèches, conciergeries), santé (maisons médicales), services administratifs, ou encore espaces de coworking pour les nouvelles formes de travail.

Il faut donner au consommateur envie d'aller en centre-ville et de quitter son canapé où il passe son temps sur les écrans et à commander.

*Guy GRAS
Président du Conseil du Commerce de
France*

4.3 Une opportunité stratégique pour les Quartiers Prioritaires de la Ville

Cette mutation représente une opportunité majeure pour les Quartiers Prioritaires de la Ville. Souvent marqués par une forte densité de population mais un déficit d'offre commerciale et de services, **ces territoires peuvent devenir des laboratoires pour ce nouveau modèle.** En s'appuyant sur l'identité locale et les initiatives des habitants, il est possible de créer des centralités de proximité vivantes et intégrées. La redynamisation commerciale dans les Quartiers Prioritaires de la Ville, pensée sous l'angle de la déambulation et de la multifonctionnalité, permet non seulement de recréer une offre économique, mais aussi de renforcer le lien social, d'améliorer le cadre de vie et de favoriser la fierté d'appartenance au quartier.

Il ne s'agit plus d'implanter un modèle exogène, mais de construire une attractivité qui émane des ressources et des besoins du territoire lui-même, tant pour les Quartiers Prioritaires de la Ville de centres-villes que pour ceux possédant une taille suffisante.



Dans les prochaines années, il y aura de plus en plus de concepts de commerce qui n'entrent dans aucune case et qui feront vivre une expérience au consommateur.

*Frédéric CHEREAU
Maire de Douai*





Un exemple de mutation réussie : le centre-ville de Toulon

L'évolution du centre-ville de Toulon est un exemple réussi de pilotage de la mutation d'un centre-ville classé en Quartier Prioritaire de la Ville par la collectivité. **Autrefois centre-ville paupérisé et dégradé** lui valant le sobriquet de « petit Chicago », **le quartier s'étendant de la place de l'équerre au cours Lafayette connaît une évolution positive depuis une vingtaine d'années.** Cette évolution repose sur l'articulation d'une volonté politique indéfectible dans la durée conjuguée à la définition d'une stratégie de revitalisation globale et à la mobilisation des outils d'intervention adéquats.

Le premier facteur de succès est la constance et l'inscription du projet de transformation depuis 2002. La stratégie de reconquête est géographiquement progressive et repose sur **une approche globale qui conjugue intervention en matière d'habitat, de transformation des espaces publics et de création d'équipements publics, de requalification commerciale, de transformation économique du quartier et d'insertion économique de ses habitants.** Pour atteindre cet objectif de changement d'image du quartier et de création d'une nouvelle destination commerciale autour des activités artistiques et culturelles « la rue des arts » la collectivité mobilise ses moyens propres en matière de propreté et de sécurité, préalables indispensables de cette transformation. Elle mobilise également les

outils de la transformation urbaine : un SCOT dont le DAACL régule les activités commerciales entre le centre-ville et la périphérie, un PLUi qui le décline, une concession d'aménagement confiée à SEM, une OPAH-RU confiée au même opérateur. Simultanément, elle mobilise les outils de l'activation sociale et économique en installant dans le quartier le hub de l'innovation économique locale et en créant une foncière de redynamisation avec un partenaire privé permettant l'installation progressive des nouvelles activités commerciales.

Depuis la place de l'équerre, rue par rue, le quartier se transforme petit à petit jusqu'à aboutir à la requalification des halles marchandes transformées en halles gourmandes en 2021.

La reconquête commerciale s'opère par l'installation d'activités précurseurs ce qui suppose des **loyers modestes à l'évolution progressive.** Les premiers succès permettent ensuite l'accueil d'enseignes de renommée nationale et internationale. La mutation commerciale s'inscrit pleinement dans les évolutions des tendance de consommation vers un centre-ville plaisir, propice à la déambulation des toulonnais et des touristes, animé par des activités de services dans les rues qui ne concentrent pas les commerces.

05

Les attentes des différents agents économiques

La transition d'un commerce de destination vers un modèle basé sur l'expérience et la proximité redéfinit les rôles et les attentes de chaque acteur impliqué. La réussite de cette transformation repose sur la capacité à aligner des intérêts qui peuvent parfois sembler divergents mais qui, en réalité, convergent vers un objectif commun : **la vitalité du territoire.**

Le 10^{ème} baromètre du centre-ville et des commerces, réalisé en 2025 par Centre-ville en Mouvement, fait état d'un attachement au centre-ville par une majorité des Français (64%) et principalement la classe des actifs (25-34 ans pour 74%) et ceux habitant dans une commune Action Cœur de Ville (71%). Le centre-ville est perçu sur le déclin (42%), surtout dans les communes de moins de 50 000 habitants (47%).

La redynamisation des centres-villes devrait constituer une priorité d'actions à l'agenda politique selon 66% des personnes interrogées (74% dans les communes Action Cœur de Ville). La redynamisation du commerce apparaît comme prioritaire dans l'agenda électoral selon les sondés (17%) à égalité du sujet de la sécurité (17%).

Toutefois, l'amour des Français pour leurs centres-villes contraste avec l'évolution de leurs habitudes de consommation.



Le shopping en centre-ville, comme dans un centre commercial, c'est fini !

Michèle LUTZ
Maire de Mulhouse – France Urbaine

5.1 Ce que veulent les consommateurs

Dans le cadre de la redynamisation des centres-villes, les choix des consommateurs sont le moteur principal du changement. **Ils ne sont plus seulement dictés par une simple logique de prix et de produit, mais par une quête de sens, de plaisir et de praticité.** Comprendre ces nouveaux arbitrages est essentiel pour bâtir une offre commerciale attractive.

L'enquête Tendances de consommation du CREDOC (2025) met en avant les grandes dynamiques de fréquentation du commerce physique et digital :

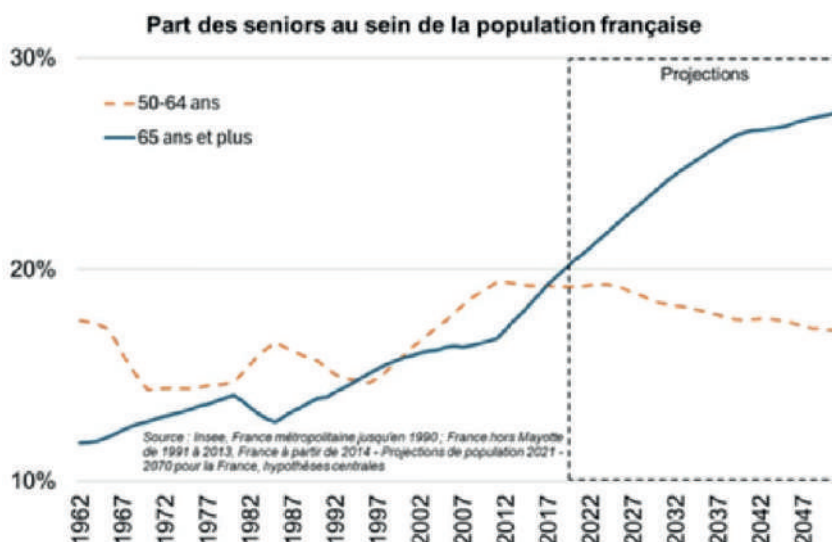
- **Le centre-ville est fréquenté principalement par les seniors et les jeunes,** les ménages modestes et les catégories aisées et les habitants par rapport aux familles moins présentes dans cet espace.

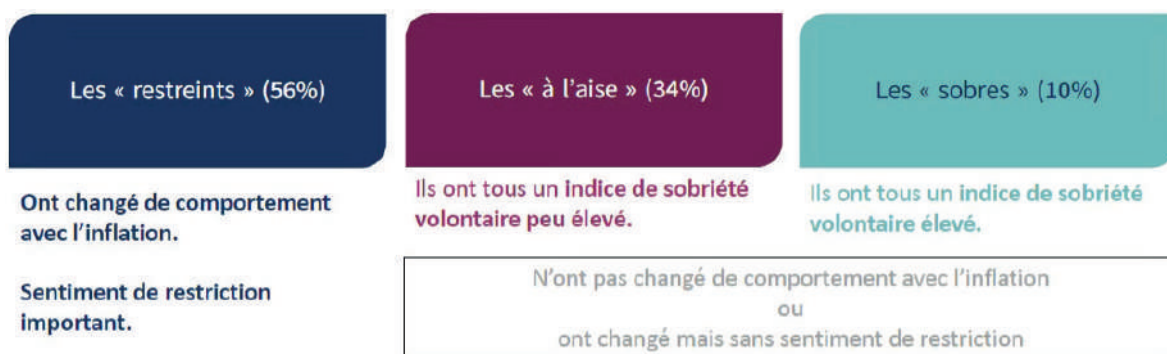
En 2027, 41% de la population française aura plus de 50 ans, une tranche d'âge qui consomme moins : des ménages déjà équipés dont la consommation concerne principalement le renouvellement de leurs biens, offre non adaptée, effet de génération.

- **La fréquentation hebdomadaire du commerce alimentaire de proximité est faible (9 à 12%)** et principalement portée par des cadres et diplômés. L'essentiel des achats (environ 70%) continue d'être réalisé dans les magasins de la grande distribution généralistes ou spécialisés.

- **Le hard-discount gagne du terrain avec une fréquentation hebdomadaire pour 32% des personnes interrogées** avec une surreprésentation des personnes non ou peu diplômées (32%). Cette tendance reflète les fortes tensions sur le pouvoir d'achat d'une partie croissante des consommateurs. Si **37% des français achètent malin** (+3 points par rapport à N-1), principalement des familles (drives, magasins bios, soldes ; pratique de la comparaison des prix...) ; **24% sont des consommateurs contraints**, principalement ouvriers, employés pas ou peu diplômés et souhaitant réduire leur consommation de biens (alimentaires, équipement de la personne, restauration) et se privant sur le quotidien pour **privilégier des dépenses exceptionnelles**. Il est fréquent que ces consommateurs nourrissent un sentiment de déclassement en raison de cette consommation subie.

Le modèle de consommation des ménages français traverse une profonde mutation, redessinant à la fois les attentes des individus et la structure commerciale de nos territoires. Cette évolution se caractérise par trois phénomènes majeurs : **une tertiarisation croissante des dépenses, une polarisation marquée des comportements d'achat et, pour une part grandissante de la population, l'émergence d'un sentiment de déclassement face à une consommation subie.**





Source : CREDOC, Enquête Tendances de consommation, juillet 2023

● De la possession à l'usage : la bascule des biens vers les services

Depuis plusieurs décennies, on observe une tendance de fond dans le budget des ménages : **la part allouée à l'achat de biens matériels** (équipements, habillement, ameublement) **stagne ou diminue au profit de celle consacrée aux services.**

Cette évolution s'explique par plusieurs facteurs :



On observe une baisse de 4 points depuis le début de la crise sanitaire pour l'ensemble des biens, y compris les produits alimentaires.

Marianne BLEHAUT
Directrice du pôle Data - CREDOC

1. Un taux d'équipement élevé : la plupart des ménages en France sont déjà largement équipés en biens durables (mobilier, électroménager...). Les achats correspondent davantage à un **renouvellement** qu'à un premier équipement.

2. La recherche d'expériences : la consommation se déplace de la possession d'un objet à la **recherche d'une expérience**. On préfère dépenser pour un voyage, un concert, un cours de yoga ou un bon restaurant plutôt que pour un nouvel appareil électronique. **C'est le passage d'une logique de l'avoir à une logique de l'être.**

3. L'économie de l'abonnement et de la fonctionnalité : les consommateurs privilégient de plus en plus l'usage à la propriété. Les services de streaming (Netflix, Spotify...), la location de véhicules ou les logiciels par abonnement illustrent cette tendance, où l'accès prime sur la possession.

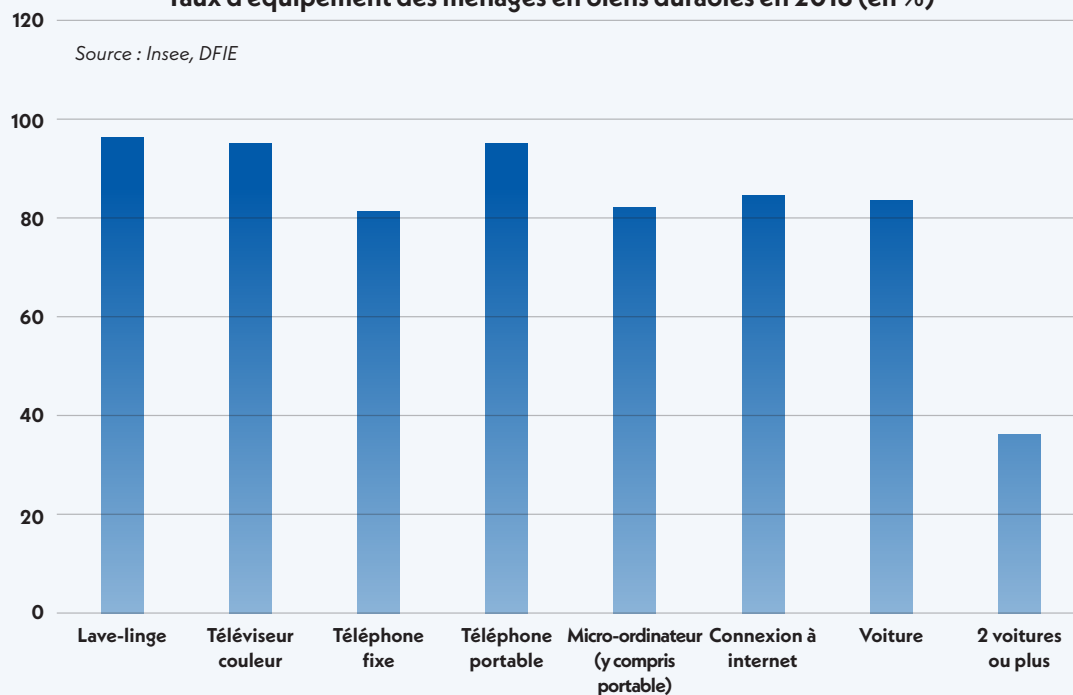
Aujourd'hui, environ la moitié des commerces de centre-ville sont en réalité des activités de services. Cette évolution n'est pas achevée or, les activités de services ne peuvent supporter des niveaux de loyers aussi importants que les magasins de biens.



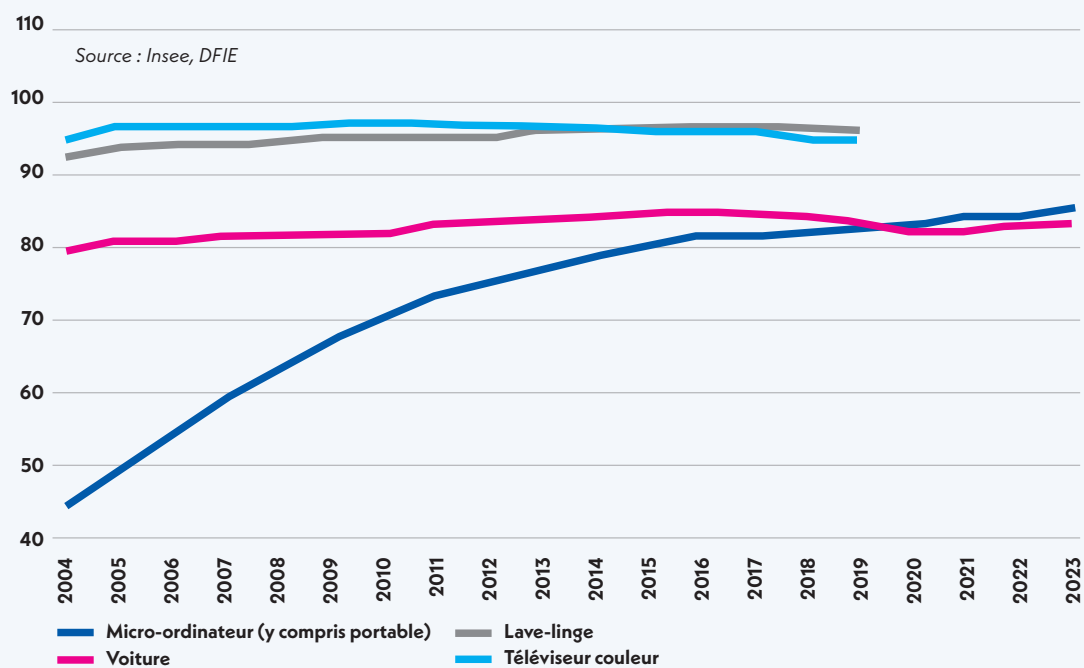
On va vers un poids de 20 à 25% du e-commerce dans les achats à l'horizon 2035. En ville, le commerce devra donc être plus serviciel et expérientiel et on assistera à un processus de tertiarisation de l'activité.

Philippe MOATI
Co-fondateur de l'OBSOCO

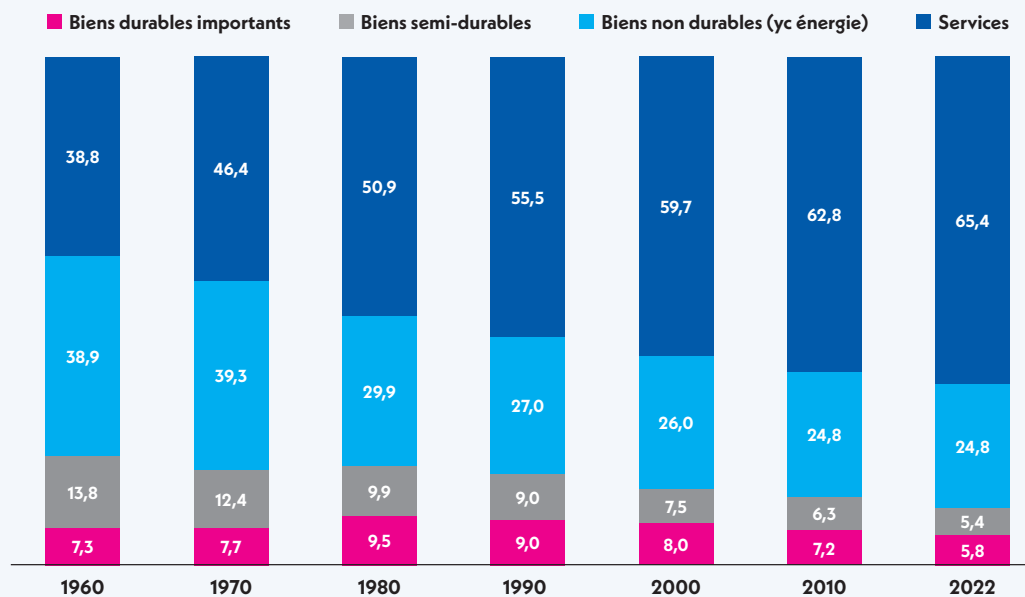
Taux d'équipement des ménages en biens durables en 2018 (en %)



Évolution du taux d'équipement des ménages en biens durables (en %)



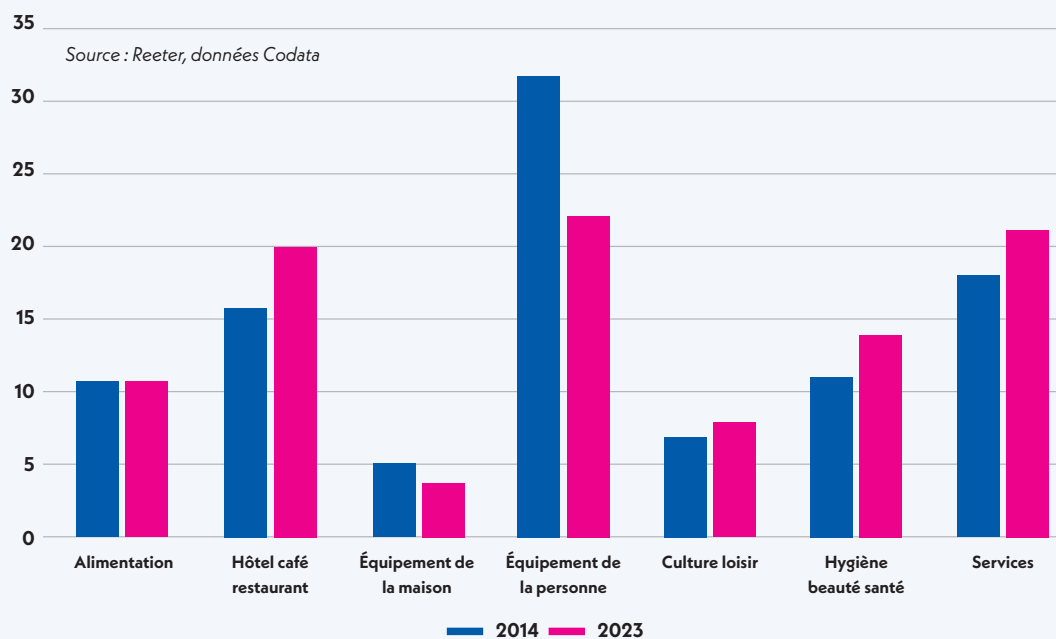
Structure de la consommation effective par durabilité



Source : Compte nationaux, base 2000, Insee (« la consommation des ménages »)

NB : Calculs effectués sur la base de consommation effective des ménages

Répartition du nombre de magasins par secteurs d'activité, dans les centres-villes en France (données en %)



● La polarisation : le grand écart entre le discount et le plaisir

Le marché de la consommation de masse « moyenne gamme » s'érode au profit de deux extrêmes qui attirent des clientèles aux motivations très différentes. C'est ce que l'on nomme la polarisation de la consommation :

- D'un côté, **la consommation « maligne » et contrainte (discount)** : face à un pouvoir d'achat sous pression, une part importante des consommateurs se tourne vers les enseignes à bas prix (Lidl, Action, Shein...). L'arbitrage est clair : **le prix est le critère numéro un**. Cet acte d'achat est souvent vécu comme une nécessité pour préserver son budget sur les produits essentiels ou de base.
- De l'autre, **la consommation « plaisir » et spécifique** : pour les dépenses non contraintes, **les consommateurs recherchent une forte valeur ajoutée**, qu'elle soit expérientielle ou identitaire. De plus, des consommateurs au pouvoir d'achat limité cherchent à lier ces deux versants pour un même achat.
 - **La consommation plaisir inclut principalement la restauration et le bien-être** (spas, salles de sport, soins, beauté...). Ces dépenses sont considérées comme des « bulles d'oxygène », des moments pour soi qui justifient un budget plus conséquent.
 - **La consommation spécifique se caractérise quant à elle par la recherche d'une promesse d'unicité**. Le consommateur se détourne du mass-market pour privilégier des produits qui le distinguent : artisanat local, marques de créateurs, produits bio ou en circuit court, séries limitées. L'acte d'achat est ici un marqueur de statut, de valeurs et d'identité.

Cette double mutation a un impact direct et visible sur l'organisation des espaces commerciaux, notamment en centre-ville.

Le déclin du milieu de gamme

Les principales victimes sont les enseignes généralistes de milieu de gamme (habillement, chaussures, décoration) qui ne sont ni les moins chères, ni les plus différenciantes. Elles peinent à trouver leur place ce qui explique en grande partie la hausse de la vacance commerciale.

La montée en puissance des services

Autrefois symbolisés par les agences bancaires et les assureurs qui les désertent actuellement, les rues commerçantes voient fleurir des restaurants, des bars, des instituts de beauté, des salles de sport, des espaces de coworking et des services à la personne. **L'armature commerciale devient moins un lieu de vente de produits qu'un lieu de vie et de services.**

Finalement, on peut observer au sein d'une même ville une certaine coexistence des extrêmes : une implantation croissante de commerces « refuges » (discounters, seconde main) à côté de boutiques très qualitatives et de niche (épicerie fines, concepts-stores, artisans). **Le paysage commercial devient plus segmenté et moins homogène et les Quartiers Prioritaires de la Ville témoignent souvent de cette segmentation.**

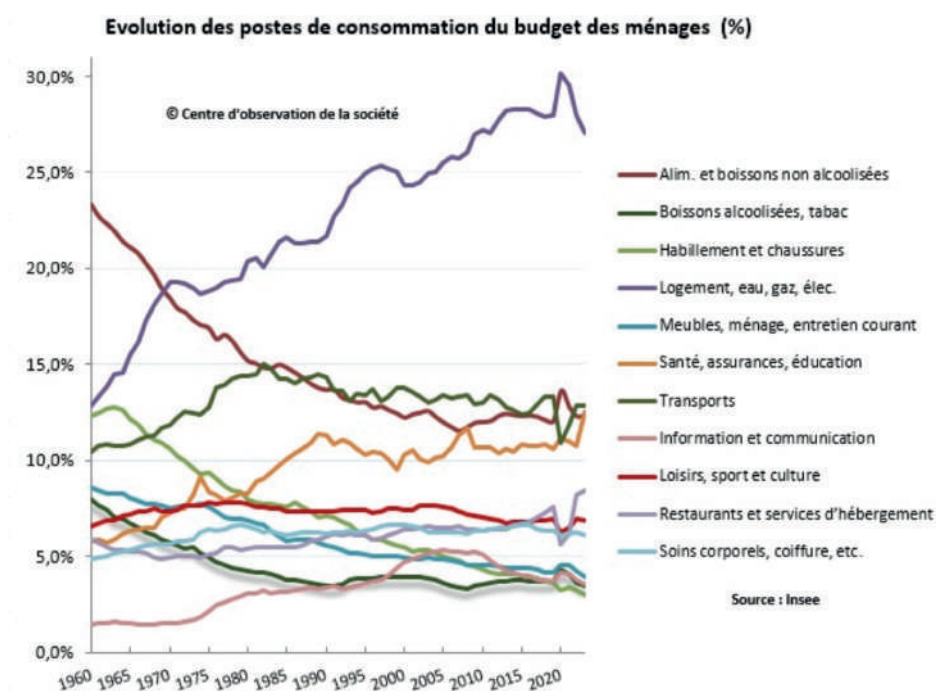


Dans l'histoire du commerce, il y a toujours eu le « discount du discount ». La différence c'est qu'avant c'était toujours physique.

*Emmanuel LE ROCH
Délégué Général de PROCOS*

● Consommation subie et sentiment de déclassement

Pour une frange importante de la population, notamment les classes populaires et moyennes inférieures, **l'arbitrage entre le discount et le plaisir n'est pas un choix, mais une contrainte.**



Lorsque les dépenses essentielles (logement, énergie, alimentation, transport) **augmentent** et absorbent la quasi-totalité du budget, **la consommation** n'est plus un acte de plaisir ou d'expression de soi, mais une **source d'anxiété et de frustration**. Ce phénomène engendre un profond sentiment de déclassement. Il se manifeste par une incapacité à participer (ne pas pouvoir s'offrir un restaurant, des loisirs ou les mêmes produits que ses pairs, crée un sentiment d'exclusion de la société de consommation et de ses normes), une perte de liberté, tant le consommateur a l'impression de ne plus avoir le choix, d'être assigné à des circuits de distribution spécifiques (hard discount) et à des produits de moindre qualité, et, dans les pires des cas, une atteinte à l'estime de soi : l'acte d'achat étant un marqueur social, **être contraint de se tourner systématiquement vers les options les moins chères peut être vécu comme une perte de statut et une source de honte.**

Cette consommation subie est un marqueur social puissant qui illustre les fractures croissantes au sein de la société et représente un défi majeur en matière de cohésion sociale.

Ces évolutions des comportements d'achat des consommateurs se traduisent directement dans le chiffre d'affaires des magasins de grande distribution et progressivement sur l'évolution de l'armature commerciale.

Les figures ci-dessous illustrent **l'impact des consommateurs en faveur du choix de magasins plus proches**. L'avènement de la « consommation du quart d'heure » s'opère au bénéfice du format des supermarchés et participe également à la relocalisation de certaines activités sur les trajets quotidiens : pharmacies, boulangeries, produits frais s'implantent au plus près des ronds-points.

Au-delà de cette approche, **l'habitant demeure plus qu'un simple consommateur ; il est le premier usager du centre-ville**. Ses attentes ont profondément évolué et dépassent largement la simple disponibilité de produits. L'attente principale est l'accès facile et rapide à une offre diversifiée et de qualité. Cela inclut les commerces de bouche, les services essentiels (santé, administration, réparations), mais aussi des boutiques singulières qui offrent une alternative à la standardisation.

Les habitants attendent un cadre de vie agréable et animé. **Ils recherchent des espaces publics de qualité** où il est plaisant de flâner, de se rencontrer et de se détendre (places, parcs, terrasses). Ils sont demandeurs de loisirs, de culture et d'événements qui rythment la vie locale. Plus qu'un lieu de consommation, **ils attendent de leur centre-ville ou du cœur de leur quartier qu'il soit un lieu qui renforce le lien social et la fierté d'appartenance.**

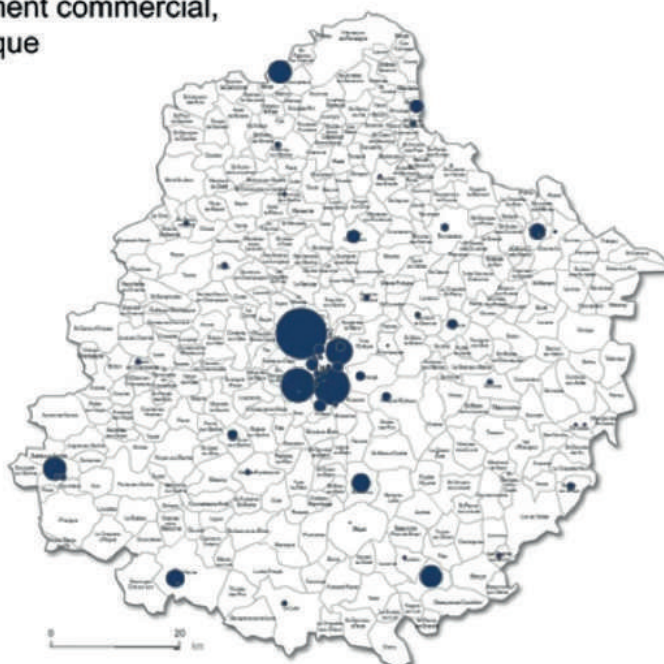


La transformation de l'offre commerciale en centre-ville est essentielle pour répondre aux attentes nouvelles des consommateurs.

Marianne BLEHAUT
Directrice du pôle Data - CREDOC

Pas d'étalement urbain sans étalement commercial, ou le retour du facteur démographique

Poids des hypermarchés et supermarchés en chiffre d'affaires en Sarthe en 2010



Source : P. Madry, données Nielsen et LSA Expert

Pas d'étalement urbain sans étalement commercial, ou le retour du facteur démographique

Poids des hypermarchés et supermarchés en chiffre d'affaires en Sarthe en 2024

- Augmentation par rapport à 2010
- Diminution par rapport à 2010



Source : P. Madry, données Nielsen et LSA Expert

5.2 Ce que souhaitent les commerçants

1. L'égalité de traitement entre le commerce physique et les plateformes de commerce numérique françaises et internationales constitue la principale demande des commerces de proximité. La déloyauté de la concurrence est soulignée tant en matière d'équité réglementaire et fiscale qu'en ce qui concerne les enjeux de conformité (sécurité et environnement) des produits vendus. Après l'offensive d'Amazon sur le livre il y a quelques années, **la fast-fashion et les plateformes asiatiques cristallisent désormais le mécontentement.** Cette revendication trouve son écho à travers la **demande d'instauration d'une taxe sur les petits colis** : l'Alliance du Commerce et la CPME proposent une taxe forfaitaire de 25 € par colis en provenance de pays hors UE de moins de 150 € dès 2025 et la révision des seuils avant 2028.

2. La simplification des démarches administratives constitue une deuxième attente des commerçants.

Le plan de simplification est très attendu. Il est paradoxal dans les projets en cours de rajouter de la complexité dans un projet de simplification.

Guy GRAS • Président du Conseil du Commerce de France

Les travaux du Conseil National du Commerce ont largement documenté ces attentes tant en matière de règles d'installation que de règles de fonctionnement.

Le renforcement du dialogue entre les commerçants et les collectivités locales constitue une source d'espoir d'amélioration. Le **rôle prépondérant des managers de commerce**, pivot de cette relation, est particulièrement mis en avant. **Les offices du commerce, guichets uniques des commerçants**, sont également des réponses locales efficaces et appréciées.

Il est primordial de parler le même langage que les commerçants. Être manager est un métier de terrain.

*Maxime BRÉART
Coordinateur National Fédération
Nationale des Boutiques à l'Essai*

La part prépondérante du montant des loyers au sein des charges d'exploitation des commerces devenant insupportable, **l'évolution des mécanismes de fixation du montant des loyers et de leur versement constitue une attente également très forte.** La mensualisation du loyer (un accord a été signé le 3 juin 2024 visant la généralisation de la mensualisation des loyers pour les nouveaux baux), la limitation du dépôt de garantie à trois mois, la cessation du report de la taxe foncière dans le loyer constituent des revendications importantes.

Ces enjeux autour des loyers renvoient globalement aux effets secondaires de la financiarisation de l'immobilier commercial ; en plusieurs décennies, la figure du commerçant propriétaire de son local a été progressivement remplacée par des biens immobiliers commerciaux propriétés de sociétés immobilières (détenues par des fonds de pension pour les plus importantes).

Les commerçants et entrepreneurs installés dans les Quartiers Prioritaires de la Ville demandent **la poursuite des mesures de défiscalisation propres aux territoires prioritaires** (ZFU et ZRU) qui sont perçus comme des **facteurs déterminants de pérennisation de l'activité aux modèles économiques fragiles dans ces quartiers.**

5.3 Ce que souhaitent les élus des collectivités locales

La poursuite des programmes Action Cœur de Ville et Petites Villes de Demain constituent une attente unanime. Ces programmes sont appréciés et reconnus pour leur efficacité. Les collectivités expriment le vœu de réaffirmer les moyens d'actions des programmes sur la question commerciale.



ACV 2 se termine en 2026. Dans ACV 3, il faut prévoir un focus sur le commerce, notamment un volet fiscalité associé.

*Gil AVEROUS
Président de Villes de France*

Cette demande est associée à celle **d'affirmation des pouvoirs des exécutifs locaux** en matière d'intervention commerciale. Elle se traduit par diverses mesures techniques allant de la révision de la taxe sur les friches commerciales à la maîtrise de l'implantation des magasins selon leur taille ou typologie.

Les élus sont unanimement « nostalgiques » du FISAC dont ils saluent la souplesse de mobilisation au bénéfice d'actions collectives d'animation commerciale ou d'interventions immobilières.

Les intercommunalités expriment des attentes orientées vers les moyens permettant de planifier et de conduire un **rééquilibrage des stratégies commerciales entre les centralités et les périphéries**. Elles sont plus concernées par la transformation des zones commerciales vers de nouvelles fonctions économiques et industrielles et l'adaptation des moyens de mise en œuvre de la politique de sobriété foncière, ce qui renvoie vers une évolution de la fiscalité locale pour faciliter la transition environnementale des espaces commerciaux.

Les collectivités souhaitent la poursuite du développement des foncières de redynamisation et de la pérennisation des fonds d'aides à la restructuration des commerces qui sont déterminants pour l'équilibre économique des opérations de restructuration d'immobilier commercial dans les Quartiers Prioritaires de la Ville comme dans les centres-villes.



La planification pluriannuelle des financements est nécessaire. Les managers de centre-ville doivent être maintenus. La maîtrise de l'immobilier est essentielle pour la restructuration et la transformation de nos centres-villes et Quartier Prioritaire de la Ville, avec les foncières. Il nous manque également des pouvoirs juridiques spécifiques pour intervenir dans les quartiers.

*Gabriel BEAULIEU
Vice-Président en charge du commerce
pour Intercommunalités de France*

Les bénéfices des Opération de Revitalisation du Territoire n'apparaissent pas clairement aux collectivités dont certaines expriment la nécessité d'une évaluation de leur impact au regard de l'évolution des formats commerciaux.

5.4 Les réponses en préparation par le gouvernement

Les gouvernements successifs se sont emparés de plusieurs doléances. Une proposition de loi est en cours visant à **réguler la fast-fashion et concerne la mise en place d'une taxe environnementale, l'interdiction de publicité, la transparence de la chaîne d'approvisionnement, l'éco-étiquetage et l'obligation de reprise et de recyclage**. La mise en place d'une taxe sur les petits colis est également en discussion aux niveaux national et européen.

Le projet de loi visant la simplification de la vie économique prévoit plusieurs évolutions réglementaires attendues dans le domaine commercial : **l'inscription de la mensualisation des loyers dans les baux commerciaux, le plafonnement des dépôts de garantie à trois mois de loyers, l'imputation de la taxe foncière aux bailleurs**. Dans ce texte, plusieurs points concernant les autorisations d'installation ne font pas consensus entre les intérêts divergents des différents acteurs économiques : l'abaissement des seuils soumis à autorisation (+ 1 000 m²), l'élargissement des critères d'examen des CDAC, la soumission à une autorisation d'exploitation commerciale des entrepôts de logistique et e-commerce de plus de 800 m².

Le gouvernement envisage également une **modification des conditions de mobilisation de la taxe sur les friches commerciales** dans le projet de loi de finances 2026 concernant l'intégration d'une disposition permettant aux communes et aux EPCI à fiscalité propre de définir un zonage infra-communal d'application fondé sur les opérations de revitalisation de territoire et les opérations d'intérêt national. D'autres évolutions sont à l'examen en vue d'une application plus tardive : **l'évolution des causes d'exonération et de dégrèvement incombant aux collectivités**, l'examen de la mise en œuvre d'un régime déclaratif d'occupation des locaux commerciaux.

Le Comité Interministériel des Villes du 6 juin 2025 sous la présidence du Premier ministre a affirmé les axes majeurs de la politique de la ville 2025-2030. Un axe est consacré à la réussite économique de toutes et tous dans les quartiers et a défini les objectifs suivants :

« Accélérer la création d'entreprises (notamment commerces, artisanat) en particulier pour les femmes, grâce à un fonds d'investissement de 60 millions d'euros dès 2025 et au déploiement de

150 millions d'euros de micro-crédit via les Prêts d'Honneur Quartiers.

Attirer les investissements privés par des incitations fiscales propres aux Quartiers Prioritaires de la Ville, sur le modèle des zones franches urbaines-territoire entrepreneur. Ces nouvelles mesures fiscales ciblées créeront un environnement favorable à l'implantation d'activités nouvelles, génératrices d'emplois et de dynamisme économique dans les quartiers ».

Par ailleurs, le Conseil National du Commerce a organisé plusieurs groupes de travail qui ont formulé des propositions. **Les groupes de travail Fiscalité et Simplification** ont été particulièrement actifs pour améliorer la transparence des éléments d'imposition, faciliter l'omnicanalité des démarches fiscales, faciliter la dématérialisation du déclaratif et du paiement de différentes taxes (TASCOM, taxe stationnement IdF, TLPE, demandes d'exonération de TEOM...), clarifier la TVA, redéfinir et élargir la procédure d'autorisation d'ouvrir un commerce, revoir la définition des locaux à usage commercial, accorder au repreneur un délai pour se mettre en conformité avec la législation (sauf en matière d'hygiène et de sécurité), revoir les modalités d'ouvertures dominicales, revoir les périodes de soldes locales... Ces propositions sont en cours d'examen.

Lors d'une visioconférence avec le ministre de la Justice Gérard DARMANIN, il a reconnu que les **Maires avaient très peu de pouvoir en matière de lutte contre les commerces qui troublent l'ordre public et créent des nuisances**. Il a rappelé sa volonté de demander aux procureurs de saisir le fisc et les douanes plus systématiquement. Il espère obtenir des officiers de police judiciaires spécialisés venant des services des impôts ou des douanes. Il y aura une circulaire d'instruction commune pour éclairer les Procureurs sur les interdictions de paraître sur un territoire, sur les fermetures administratives des commerces à la main des préfets.

Dans la copie du gouvernement Lecornu 2 présentée le 14 octobre dernier du PLF 2026, sont notamment prévus l'instauration d'une taxe relative aux frais de gestion des petits colis en provenance de pays tiers ainsi que le renforcement des dispositifs fiscaux de soutien à la géographie prioritaire de la politique de la ville.





PARTIE 2

Les recommandations

THÈME 1

Lutter contre la concurrence déloyale

- 01  Lutter contre les distorsions de concurrence
- 02 Renforcer le respect de la réglementation des promotions et des soldes sur les sites en ligne
- 03  Instaurer une taxe dissuasive sur les achats numériques

THÈME 2

Lutter contre l'économie souterraine et le blanchiment

- 04  Renforcer les contrôles sur l'économie souterraine préalable indispensable pour développer le commerce
- 05 Développer les contrôles de notoriété avant la création des activités commerciales (lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme)
- 06 Créer un environnement commercial propice

THÈME 3

Développer une stratégie commerciale claire et inclusive, élargir les pouvoirs du Maire et la capacité de pilotage des collectivités, notamment dans le cadre des programmes Action Cœur de Ville et Petites Villes de Demain

- 07  Prolonger les programmes Action Cœur de Ville et Petites Villes de Demain au-delà de 2026 en y intégrant un volet économie de proximité fort
- 08 Créer ou mettre à jour les stratégies commerciales des collectivités locales s'exprimant par un schéma directeur commercial
- 09  Élargir les pouvoirs du Maire en matière d'installation commerciale dans les territoires prioritaires (ORT, QPV, FRR, Zones AFR)
- 10 Mettre en place des comités de pilotage dédiés à la réactivation des locaux commerciaux pour concevoir une stratégie partagée entre les différents propriétaires de locaux commerciaux afin d'assurer une cohérence à l'échelle du territoire
- 11 Créer une formation des élus et des techniciens sur les mutations du commerce et les outils mobilisables
- 12 Prolonger et amplifier les programmes de soutien à la création d'entreprises dans les territoires fragiles
- 13  Dynamiser la gestion commerciale des bailleurs sociaux
- 14  Soutenir la pérennisation et la professionnalisation des managers de commerce
- 15 Développer les compétences des commerçants
- 16 Renforcer l'animation des centres-villes

THÈME 4

Piloter la politique de développement du commerce de proximité et de l'économie sociale et solidaire dans les Quartiers Prioritaires de la Ville

- 17 Prolonger et amplifier les programmes de soutien à la création d'entreprise dans les territoires fragiles
- 18 Assurer le déploiement des chefs de projet commerce dans les contrats de ville
- 19  Favoriser l'implantation d'activités innovantes, contributrices au renforcement du lien social
- 20 Soutenir le développement de fonds solidaires et de foncières solidaires pour les activités relevant de l'économie sociale

THÈME 5

Dynamiser les outils de transformation immobiliers et fonciers au service d'une politique commerciale efficace

Les outils immobiliers

- 21 Soutenir le développement de la foncière ANRU / Banque des Territoires dans les Quartiers Prioritaires de la Ville
- 22  Poursuivre le développement des foncières de redynamisation
- 23  Créer un mécanisme facilitant le changement de destination des locaux commerciaux obsolètes
- 24 Rendre obligatoire les études de programmation commerciale dans les projets urbains et immobiliers
- 25 Faciliter les possibilités d'acquisition des locaux commerciaux par les collectivités - Accélération des mécanismes de préemption des biens vacants sans maîtres

La fiscalité immobilière

- 26  Réformer le caractère contreproductif du mécanisme de déficit foncier pour les cellules commerciales laissées volontairement vacantes
- 27  Réformer la fiscalité sur les locaux commerciaux vacants
Prolonger les mesures prévues dans le cadre du projet de loi de simplification et dans la feuille de route sur le commerce et l'économie de proximité
- 28 Étendre le Pacte Dutreil à la reprise par un salarié connaisseur de l'activité et de la clientèle (faciliter la transmission)

Les loyers commerciaux

- 29 Maîtriser les loyers commerciaux et leurs charges
- 30 Promouvoir la création d'un bail commercial d'utilité sociale pour plafonner les loyers commerciaux dans les zones en difficulté

Les 30 recommandations

Le développement commercial est un enjeu territorial très important. Le territoire connaît :

- Ses besoins locaux : population, typologie de consommation, zones en tension ou à revitaliser.
- Ses atouts et ses contraintes : foncier disponible, mobilité, infrastructures existantes.
- Ses équilibres économiques : éviter la saturation de l'offre, préserver la diversité des commerces et la vitalité du centre-ville.

Aussi est-il le mieux placé pour piloter une stratégie cohérente et adaptée aux réalités locales. Toutefois, **pour que le territoire puisse jouer pleinement son rôle, un cadre législatif et réglementaire clair et souple est nécessaire** et doit permettre d'arbitrer entre différents projets en fonction de l'intérêt général.

Des outils réglementaires adaptés (document d'urbanisme, autorisations d'exploitation commerciale...) doivent être renforcés pour donner au territoire une réelle capacité d'action.

Une coordination entre les niveaux de décision doit être facilitée afin d'éviter les incohérences. La mise en place d'actions structurantes mobilisant des financements pour transformer des espaces privés délaissés (concession d'aménagement, foncière) est une des clés de la transformation des centres-villes.

Un environnement juridique favorable ne doit pas freiner l'initiative privée mais donner au territoire les moyens de guider les implantations dans le sens d'un développement équilibré.

Les recommandations formulées dans ce rapport émanent soit des demandes des acteurs auditionnés soit parce que les rapporteurs proposent de généraliser des bonnes pratiques éprouvées localement et qui ont d'ores et déjà fait leurs preuves.

Les rapporteurs expriment ces recommandations pour accompagner la mutation extrêmement rapide des centres-villes, mettre en place des stratégies efficaces sur les territoires, pour des centres-villes vivants mais transformés répondant aux besoins et aux envies des habitants. Pour les Quartiers Prioritaires de la Ville, il convient de trouver des leviers permettant la présence de commerces de proximité répondant aux besoins des habitants.

Les recommandations ont été classées en 5 thèmes :

1. Lutter contre la concurrence déloyale
2. Lutter contre l'économie souterraine et le blanchiment
3. Développer une stratégie commerciale claire et inclusive, notamment dans le cadre des futurs programmes Action Cœur de Ville 3 et Petites Villes de Demain 2
4. Piloter la politique de développement du commerce de proximité et de l'économie sociale et solidaire dans les Quartiers Prioritaires de la Ville
5. Dynamiser les outils de transformation immobiliers et fonciers au service d'une politique commerciale efficace

Chaque catégorie contient un certain nombre de mesures dont 12 ont été jugées prioritaires et sont représentées avec le pictogramme suivant :



THÈME 1

Lutter contre la concurrence déloyale

- 01  Lutter contre les distorsions de concurrence
- 02 Renforcer le respect de la réglementation des promotions et des soldes sur les sites en ligne
- 03  Instaurer une taxe dissuasive sur les achats numériques



LUTTER CONTRE LES DISTORSIONS DE CONCURRENCE

Pour restaurer la vitalité des cœurs de ville et des quartiers prioritaires, il est primordial de s'attaquer aux racines des distorsions de concurrence qui minent actuellement le commerce de proximité. Celui-ci ne peut plus lutter à armes inégales face à de nouveaux modèles d'affaires qui bénéficient de règles différentes. L'ambition doit être de **rétablir des règles du jeu équitables pour tous, avec l'objectif simple et clair de garantir une compétition fondée sur la qualité de l'offre et du service**, et non sur des déséquilibres artificiels qui ne seront jamais réparés autrement.

1.1

Mettre en œuvre de façon urgente un plan massif de contrôles pour le respect des normes des biens importés

Afin de contrer l'arrivée massive sur le territoire français, notamment via le e-commerce et certaines places de marché, de produits importés qui ne respectent pas forcément les normes (sécurité, environnementales, sanitaires, sociales) auxquelles les entreprises nationales et européennes sont astreintes, il est proposé d'**augmenter significativement la fréquence et la rigueur des contrôles physiques et documentaires aux frontières, en ciblant particulièrement les petits colis issus du e-commerce international** qui échappent aujourd'hui majoritairement aux vérifications.

Adressée à l'UE et à l'État

1.2

Déréférencer les plateformes contrevenant aux réglementations sanitaire, environnementale, sociale et concurrentielle européennes et françaises

Comme cela a pu être pratiqué par le passé, et face aux violations délibérées et répétées de certaines lois par certaines plateformes extra-européennes, il est proposé une procédure de **déréférencement et de blocage d'accès à certains sites internet**. Après une mise en demeure formelle restée sans effet, une décision de justice ordonnerait aux moteurs de recherche, fournisseurs d'accès à internet et magasins d'applications de rendre le site contrevenant inaccessible sur le territoire français. **Cette sanction ultime est le seul levier réellement dissuasif pour mettre fin à une concurrence devenue intenable et garantir véritablement la sécurité des citoyens européens.**

Par ailleurs, il conviendra de s'assurer que les conditions générales de vente de ces plateformes de services ne transforment pas abusivement le consommateur en importateur.

Adressée à l'UE et à l'État

RENFORCER LE RESPECT DE LA RÉGLEMENTATION DES PROMOTIONS ET DES SOLDES SUR LES SITES EN LIGNE

La banalisation de promotions permanentes et l'usage abusif du vocabulaire des soldes sur les sites en ligne ont créé une confusion généralisée qui pénalise lourdement le commerce physique contraint, pour sa part, à des règles strictes.

2.1

Renforcer le respect de la réglementation des promotions et des soldes sur les sites en ligne

La proposition vise à imposer à tous les acteurs du e-commerce un respect scrupuleux de la réglementation française, notamment sur les périodes légales de soldes et sur la véracité des prix de référence.

Il s'agit de mettre fin aux pratiques de prix barrés artificiellement gonflés, en **systématisant les contrôles via des outils numériques et en engageant la responsabilité des plateformes sur les offres de leurs vendeurs tiers.**

L'objectif est de restaurer la vérité des prix, de protéger le consommateur des fausses « bonnes affaires » et de redonner toute leur force aux temps forts commerciaux qui rythment la vie des commerces physiques.

Adressée à l'État



INSTAURER UNE TAXE DISSUASIVE SUR LES ACHATS NUMÉRIQUES DE BIENS IMPORTÉS

La France fait face à une mutation profonde des échanges commerciaux liée à l'essor massif du commerce en ligne transfrontalier, notamment en provenance d'Asie. **Cette dynamique bouleverse les équilibres économiques de la distribution traditionnelle, fragilise certains commerces de proximité ainsi que le dynamisme de nombreux territoires et exerce une pression croissante sur les réseaux logistiques historiques**, en particulier La Poste.

Elle engendre également un **manque à gagner pour les finances publiques** en raison de pratiques fréquentes de sous-évaluation des colis importés.

Il apparaît, dès lors, nécessaire **d'instaurer une taxe dissuasive pour instaurer une équité concurrentielle effective**, par une application sur tout le territoire européen et sur tous les articles, c'est-à-dire avec une assiette large, une information claire et un prélèvement au moment du paiement. Une telle taxe s'inscrit dans un effort de justice fiscale et dans la volonté de garantir une concurrence plus équitable tout en préservant la sécurité et l'intégrité du marché français.

3.1

2 leviers principaux pour réduire la distorsion de concurrence entre commerce physique et commerce en ligne

- **Taxer chaque article au moment de la commande sur le site de e-commerce quelle que soit la voie logistique d'entrée en Europe.** Pour ces raisons, il semble nécessaire **d'instituer au plus vite un prélèvement sur les articles importés commandés par des particuliers par voie numérique** dans le cadre de la réforme de l'Union douanière. Dans l'attente de sa mise en œuvre, une taxe sur les articles de faible valeur (moins de 150 €) destinés à des particuliers pourrait être imaginée. Il est proposé un montant d'au moins **2 € par article** (avant application de la TVA au taux dont relève l'article). Cette taxe contribuerait à l'effort de justice fiscale, en assurant une contribution de flux aujourd'hui insuffisamment appréhendés et aux effets multiples sur notre économie. Elle permettra d'aboutir à des flux plus sécurisés et mieux maîtrisés et sera évidemment abrogée dès que le prélèvement européen entrera en vigueur. L'instauration de cette taxe constitue un instrument temporaire mais nécessaire afin de répondre aux enjeux fiscaux, logistiques et concurrentiels posés par l'explosion des flux de petits colis.
- **Faire financer par les e-commerçants les coûts croissants** du traitement douanier et des contrôles liés aux flux de colis exportés, via une redevance calculée sur la valeur de colis.

Adressée à l'État et auprès de l'UE

3.2

Flécher la taxe colis vers le financement des volets commerce des programmes Action Cœur de Ville, Petites Villes de Demain et Quartier prioritaire de la politique de la ville

En allouant directement les fonds issus de cette taxe à des actions de soutien au commerce local au sein des territoires prioritaires (aide à la rénovation des vitrines, soutien à la digitalisation des commerçants, aménagement des espaces publics marchands), une dynamique plus vertueuse pourrait être mise en place.

Cette mesure permettrait de **compenser localement les externalités négatives d'un phénomène global, en utilisant les revenus générés par ceux qui fragilisent le commerce physique** pour financer directement la résilience et la modernisation de ce dernier dans les zones les plus vulnérables et nécessitant des transformations coûteuses.

Adressée à l'État et au Parlement

3.3

Taxer les locaux d'entreposage des plateformes comme des commerces

Afin de rétablir une concurrence équitable et de moderniser la fiscalité locale, il semble utile d'établir concrètement l'égalité de traitement entre le commerce physique et le e-commerce. Cette proposition consiste à **taxer les entrepôts et les centres de distribution des géants du numérique, non plus comme de simples locaux de stockage, mais comme des surfaces commerciales à part entière**. Concrètement, cela impliquerait de réévaluer leur valeur locative cadastrale, base de calcul pour des impôts locaux comme la taxe foncière ou la Cotisation Foncière des Entreprises, et potentiellement de les assujettir à la taxe sur les surfaces commerciales.

Une telle réforme viserait à corriger une distorsion où les magasins de centre-ville, lourdement taxés, subissent la concurrence d'acteurs en ligne bénéficiant d'une fiscalité plus avantageuse sur leurs vastes installations logistiques en périphérie, tout en adaptant les ressources fiscales des collectivités territoriales aux nouvelles réalités de l'économie numérique.

Pourraient également être assujettis à la taxe sur les surfaces commerciales, les surfaces de stockage des entrepôts qui ne sont pas intégrés à des groupes, groupements ou coopératives de magasins de commerce de détail et au départ desquels des biens stockés sont livrés directement - ou indirectement à travers des entrepôts de transit - à destination de toute personne physique ou morale non assujettie à la TVA à la suite d'une commande effectuée par voie électronique, **dès lors qu'elle dépasse 400 m²**.

Adressée à l'État et au Parlement

THÈME 2

Lutter contre l'économie souterraine et le blanchiment

- 04**  Renforcer les contrôles sur l'économie souterraine préalable indispensable pour développer le commerce
- 05** Développer les contrôles de notoriété avant la création des activités commerciales (lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme)
- 06** Créer un environnement commercial propice



RENFORCER LES CONTRÔLES SUR L'ÉCONOMIE SOUTERRAINE PRÉALABLE INDISPENSABLE POUR DÉVELOPPER LE COMMERCE

Sur tous les territoires, il est constaté une augmentation d'activités qui semblent reliées à l'économie souterraine, qui amènent de l'insécurité. Les acteurs de l'économie souterraine développent des activités économiques qui échappent volontairement à la réglementation et à l'impôt. Ils contournent les charges sociales, fiscales et réglementaires. Ces pratiques faussent la concurrence et fragilisent le tissu économique local par la création de commerces non désirés aux activités de vitrine. Il s'agit d'un sujet de grande préoccupation pour les habitants et les élus.

4.1

Planifier les contrôles pilotés par les préfets ou les procureurs

Afin de démanteler durablement des filières illicites, il convient de s'appuyer sur les préfets et sur les Procureurs de la République pour **intensifier le contrôle (inopiné) des commerces suspectés et mener des actions coordonnées correspondant aux réalités de l'augmentation très importantes d'activités illicites liées au blanchiment.**

Adressée à l'État

4.2

Généraliser la collaboration poussée entre le parquet, l'URSSAF et les tribunaux de commerce dans le but de liquider rapidement les sociétés éphémères qui ne paient ni impôts ni taxes

Afin d'éviter les procédures pénales longues et laborieuses, en inadéquation avec les pratiques frauduleuses de ces sociétés et apporter une réponse administrative rapide, il est proposé de **conférer un pouvoir d'organisation de la relation URSSAF / justice au préfet** qui n'a autorité sur aucune de ces deux entités.

Adressée à l'État, aux Procureurs de la République et aux caisses régionales de l'URSSAF

DÉVELOPPER LES CONTRÔLES DE NOTORIÉTÉ AVANT LA CRÉATION DES ACTIVITÉS COMMERCIALES (LUTTE CONTRE LE BLANCHIMENT ET LE FINANCEMENT DU TERRORISME)

L'économie souterraine a pour objectif le blanchiment des recettes d'activités illicites. Le financement du terrorisme utilise des moyens similaires. L'identification et la vérification des personnes physiques et morales actionnaires et gestionnaires d'activités commerciales constitue un frein au développement de ces pratiques par le repérage des réseaux.

5.1

Développer les contrôles de notoriété avant la création des activités commerciales

Encourager les bailleurs sociaux et les collectivités locales à **pratiquer des contrôles de notoriété sur l'identité et la qualité des personnes morales et physiques** (actionnaires et gestionnaires) désireuses de créer une activité commerciale. Le contrôle de notoriété est une procédure obligatoire pour les institutions financières (banques, assurances, fintechs, etc.) visant à vérifier l'identité de leurs clients et à évaluer les risques potentiels liés à leurs activités (blanchiment d'argent, financement du terrorisme, fraude, etc.). Ce contrôle peut également être pratiqué de façon volontaire.

Former les bailleurs sociaux et les collectivités locales à la réalisation de ces contrôles.

Adressée à l'État et aux bailleurs sociaux et aux collectivités locales

CRÉER UN ENVIRONNEMENT COMMERCIAL PROPICE

La commercialité et la convivialité d'un lieu sont déterminés par la qualité de son environnement urbain. La sécurité et la propreté constituent deux prérequis indispensables à la fréquentation commerciale d'un site.

6.1

Renforcer la présence de la police pour assurer la sécurité de proximité

L'insécurité est une problématique majeure pour les commerces.

Il convient de renforcer la présence policière et les médiateurs dans les quartiers, déployer des brigades dédiées à la prévention, à la dissuasion quotidienne, assurer la surveillance par vidéoprotection, en collaboration avec les services de police nationale.

La sécurité des commerces doit être au cœur des priorités de la coordination des forces de police et animée et coordonnée au sein des Conseils Intercommunal / Local de Sécurité et de Prévention de la Délinquance (CISPD / CLSPD).

Adressée à l'État et aux collectivités locales

6.2

Assurer la propreté du parcours marchand

L'image d'un centre-ville ou d'un quartier est un enjeu majeur.

- **Propreté** (amélioration du cadre urbain) : organiser des nettoyages fréquents, installer des conteneurs de tri en nombre suffisant, sensibiliser les commerces et les consommateurs à l'importance de la propreté, prévoir des équipements adaptés, embellir les espaces publics.

Adressée aux collectivités locales

THÈME 3

Développer une stratégie commerciale claire et inclusive, élargir les pouvoirs du Maire et la capacité de pilotage des collectivités, notamment dans le cadre des programmes Action Cœur de Ville et Petites Villes de Demain

- 07  Prolonger les programmes Action Cœur de Ville et Petites Villes de Demain au-delà de 2026 en y intégrant un volet économie de proximité fort
- 08 Créer ou mettre à jour les stratégies commerciales des collectivités locales s'exprimant par un schéma directeur commercial
- 09  Élargir les pouvoirs du Maire en matière d'installation commerciale dans les territoires prioritaires (ORT, QPV, FRR, Zones AFR)
- 10 Mettre en place des comités de pilotage dédiés à la réactivation des locaux commerciaux pour concevoir une stratégie partagée entre les différents propriétaires de locaux commerciaux afin d'assurer une cohérence à l'échelle du territoire
- 11 Créer une formation des élus et des techniciens sur les mutations du commerce et les outils mobilisables
- 12 Prolonger et amplifier les programmes de soutien à la création d'entreprises dans les territoires fragiles
- 13  Dynamiser la gestion commerciale des bailleurs sociaux
- 14  Soutenir la pérennisation et la professionnalisation des managers de commerce
- 15 Développer les compétences des commerçants
- 16 Renforcer l'animation des centres-villes



PROLONGER LES PROGRAMMES ACTION CŒUR DE VILLE ET PETITES VILLES DE DEMAIN AU-DELÀ DE 2026 EN Y INTÉGRANT UN VOLET ÉCONOMIE DE PROXIMITÉ FORT

Les programmes de redynamisation territoriale Action cœur de ville et Petites villes de demain sont unanimement salués par l'ensemble des parties prenantes (Etat, collectivités, commerçants, population...) pour la pertinence de leur méthode et leur efficacité.

L'évolution positive de ces territoires est observable y compris en matière de redynamisation commerciale jusqu'en 2024.

Face aux mutations commerciales en cours, chacun s'accorde sur la nécessité de la prolongation de ces programmes en y incluant des mesures spécifiques de soutien à l'économie de proximité, des mesures structurantes de transformation de linéaires commerciaux à transformer.



Prolonger les programmes Action cœur de ville et petites villes de demain au-delà de 2026

Les programmes Action Cœur de Ville et Petites Villes de Demain permettent d'établir une stratégie territoriale propre à chaque ville, de déterminer un programme d'actions prioritaires, de coordonner les actions et de veiller à leur réalisation dans le domaine du logement, de l'aménagement urbain et du commerce de proximité.

Les programmes en cours ont produit des effets positifs qu'il convient d'accentuer, en développant dans une nouvelle feuille de route un volet stratégie commerciale au cœur du dispositif pour répondre aux enjeux actuels : stratégie, actions foncières et de transformation d'espaces, recrutement de managers de commerce, stratégie d'animation commerciale.

La stratégie définira le parcours marchand à préserver ou à développer.

Un centre-ville qui fonctionnera sera un centre-ville où on habitera, on travaillera, on consommera. Il est primordial d'avoir un projet global.

Adressée à l'État

CRÉER OU METTRE À JOUR LES STRATÉGIES COMMERCIALES DES COLLECTIVITÉS LOCALES S'EXPRIMANT PAR UN SCHÉMA DIRECTEUR COMMERCIAL

Il est important d'encourager les collectivités à mettre en œuvre ou à mettre à jour leur stratégie commerciale. Il s'agit de définir avec clarté des objectifs d'organisation commerciale sur un territoire, de mettre en adéquation la volonté publique et les documents réglementaires de planification et d'adapter tous les outils mobilisables à un objectif de renforcement du commerce de proximité.

De trop nombreuses collectivités locales ne possèdent pas ou n'ont pas mis à jour récemment leur stratégie commerciale. Il peut en résulter une absence de clarté des objectifs d'organisation commerciale sur le territoire, une inadéquation entre la volonté publique et les documents réglementaires de planification, une inadéquation des outils mobilisés par les collectivités

8.1

Créer ou mettre à jour le schéma directeur commercial des bassins de consommation

Le schéma directeur est un document stratégique. Il se décline dans les documents d'urbanisme tels que le SCOT pour fixer les grands équilibres et les orientations stratégiques et le PLUi pour préciser à l'échelle locale les règles d'implantation et de développement des activités commerciales. Le schéma permettra :

- La définition d'une stratégie partagée entre les pouvoirs publics et les acteurs économiques pour prendre en compte les mutations commerciales en cours.
- L'actualisation des documents de planification opposables au tiers.
- Le choix des outils d'intervention pertinents.

L'existence de ces documents stratégiques pourrait conditionner l'accès à certaines aides publiques en matière de restructuration commerciale.

Adressée aux collectivités locales

ÉLARGIR LES POUVOIRS DU MAIRE EN MATIÈRE D'INSTALLATION COMMERCIALE DANS LES TERRITOIRES PRIORITAIRES (ORT, QPV, FRR, ZONES AFR)

La réglementation actuelle confère aux collectivités des pouvoirs d'orientation des installations commerciales grâce aux documents de planification.

Les exécutifs locaux sont démunis pour apporter une réponse « en temps réel » aux volontés d'installation d'activités susceptibles de déséquilibrer certains parcours marchands.

La mesure vise à accorder aux exécutifs locaux la faculté de mieux sélectionner les commerces désirés dans les territoires prioritaires, dans le cadre de périmètres préalablement définis.

9.1

Prévoir un avis obligatoire (avis conforme) du Maire sur toutes les demandes d'implantations commerciales et de cessions de commerces dans les territoires prioritaires pour veiller à la qualité du parcours marchand et lutter contre les commerces ne respectant pas la réglementation.

Inviter les collectivités à définir les périmètres de protection du commerce (renforcé ou simple) dans les centres-villes et les Quartiers Prioritaires de la Ville.

Associer aux périmètres de protection renforcé du commerce la création d'un avis conforme du maire pour toutes les demandes d'implantations commerciales et de cessions de commerces pour conjuguer l'installation de commerces ne satisfaisant pas à la stratégie commerciale locale.

Adressée à l'État

9.2

Revoir les pouvoirs du Maire pour réglementer les installations commerciales :

- Élargir le pouvoir du Maire dans le choix des sous-segments d'activité après avoir élargi cette nomenclature. La nomenclature des segments d'activités est actuellement trop large pour permettre aux collectivités de sélectionner les activités commerciales souhaitées. L'amélioration de la précision de ces critères de sélection constitue un préalable indispensable à une meilleure régulation commerciale par les collectivités.
- Étendre le périmètre des autorisations administratives d'exploitation commerciale (AEC) aux entrepôts des plateformes numériques. Les entrepôts des plateformes numériques constituent des installations commerciales dont il revient de pouvoir réguler l'installation par les collectivités locales.

Adressée à l'État

METTRE EN PLACE DES COMITÉS DE PILOTAGE DÉDIÉS À LA RÉACTIVATION DES LOCAUX COMMERCIAUX POUR CONCEVOIR UNE STRATÉGIE PARTAGÉE ENTRE LES DIFFÉRENTS PROPRIÉTAIRES DE LOCAUX COMMERCIAUX AFIN D'ASSURER UNE COHÉRENCE À L'ÉCHELLE DU TERRITOIRE

L'amélioration de la gouvernance locale du commerce constitue un enjeu déterminant du pilotage de la mutation commerciale en cours. Pour les collectivités, mieux connaître et échanger plus largement sont deux conditions de l'action. En fonction de la stratégie mise en place, il convient de réunir l'ensemble des acteurs pour décider de l'action à mener en lien avec les propriétaires et les enseignes.

10.1

Renforcer les commissions départementales de conciliation

Transformer ces commissions en instances de dialogue permanent entre les pouvoirs publics et les acteurs économiques.

Adressée à l'État (Préfet)

10.2

Créer des observatoires locaux des loyers commerciaux

Objectiver la réalité des loyers pratiqués, connaître le marché local et la vacance « en temps réel », pouvoir discuter des prétentions de loyer des bailleurs sur des bases solides. Pour ce faire, la mise en place du droit de préemption commercial est encouragée et permet à un territoire de connaître et d'assurer le suivi.

Adressée aux collectivités locales

10.3

Articuler la stratégie commerciale avec les autres besoins en matière de services à la population (santé, jeunesse, seniors...)

La stratégie commerciale ne peut être pensée isolément : elle doit répondre aux attentes des habitants en tenant compte des évolutions démographiques et sociales.

Stratégie commerciale et besoins en services à la population revient à penser le commerce comme un acteur du bien-être collectif : il ne s'agit plus seulement de vendre, mais de contribuer à une meilleure qualité de vie, à la cohésion sociale et à l'attractivité du territoire. Ce volet doit faire parti du schéma directeur commercial.

Adressée aux collectivités locales

10.4

Instaurer un processus d'identification des locaux commerciaux vacants

Une connaissance précise et actualisée du parc de locaux vacants est indispensable pour cibler les actions de redynamisation, anticiper les besoins des porteurs de projet et orienter les politiques d'aménagement, d'urbanisme et d'animation économique. Il convient de réaliser un inventaire exhaustif des locaux (plusieurs modalités) et d'instaurer un suivi avec une bonne coordination entre acteurs privés et publics.

Adressée aux collectivités locales



CRÉER UNE FORMATION DES ÉLUS ET DES TECHNICIENS SUR LES MUTATIONS DU COMMERCE ET LES OUTILS MOBILISABLES

La compréhension des facteurs de la mutation contemporaine du commerce (tendances de consommation, organisation de la distribution, financiarisation de l'immobilier...) constitue un préalable à la définition d'une stratégie commerciale adaptée à son territoire.

Appréhender la palette des outils et des leviers mobilisables et leurs imbrications constitue une condition de réussite de l'action.



Créer une formation destinée aux élus et aux techniciens des collectivités

Cette formation permettrait de créer une culture commune, tout en favorisant une vision transversale.

Elle pourrait être disponible dès septembre 2026 pour les prochaines mandatures locales.

La Banque des Territoires a prévu des propositions de formation. Elle peut le faire en réseau, avec des partenaires experts pour maximiser son impact : CCI, ANCT, AMF... Une formation adaptée localement pour tenir compte des spécificités des territoires.

Adressée aux organismes de formation

PROLONGER ET AMPLIFIER LES PROGRAMMES DE SOUTIEN À LA CRÉATION D'ENTREPRISES DANS LES TERRITOIRES FRAGILES

Les territoires fragiles possèdent une dynamique d'entrepreneuriat plus faible que les autres. **Soutenir la détection et l'accompagnement local des créateurs d'entreprises** représente une ressource de développement économique endogène et un facteur de pérennisation des entreprises

12.1

Assurer l'atteinte des objectifs du programme « entreprendre au cœur des territoires 2 » pour les centres-villes Action Coeur de Ville et Petites Villes de Demain grâce aux financements des opérateurs de l'accompagnement des entrepreneurs.

Le principe de continuité du financement des acteurs de l'accompagnement à l'entrepreneuriat doit être réaffirmé pour éviter les discontinuités toujours plus coûteuses.

Adressée aux collectivités du bloc communal et aux régions

12.2

Encourager le développement des commerces à l'essai

Une des pistes proposées serait de favoriser des implantations plus souples et plus nombreuses, et ainsi donner des chances à de nouveaux acteurs locaux et d'encourager également le développement de boutiques éphémères, particulièrement adaptées à l'installation de l'artisanat local.

Adressée aux collectivités locales



DYNAMISER LA GESTION COMMERCIALE DES BAILLEURS SOCIAUX

Les bailleurs sociaux gèrent principalement un patrimoine résidentiel. Les locaux commerciaux et économiques, souvent intégrés dans les rez-de-chaussée ou au sein de programmes mixtes, ne bénéficient pas toujours d'un suivi spécifique. La gestion des locaux économiques constitue une activité secondaire, parfois résiduelle.

Une gestion professionnelle et dynamique de ces locaux requiert une organisation spécifique.

13.1

Inciter les bailleurs sociaux à développer des structures de gestion dédiées pour les commerces et locaux économiques

La gestion de surfaces commerciales et économiques nécessite des compétences différentes de celles du résidentiel (baux commerciaux, fiscalité, attractivité des rez-de-chaussée, mixité commerciale...). Il convient de confier cette activité à des structures spécialisées dans la gestion.

Exemple de structures possibles : filiale dédiée au sein du bailleur social, société d'économie mixte ou société publique locale dédiée à la gestion des rez-de-chaussée commerciaux, mandat confié à un prestataire spécialisé.

Adressée aux bailleurs sociaux

13.2

Inciter les bailleurs sociaux, en partenariat avec l'Union Sociale pour l'Habitat, à développer des structures de gestion de leurs commerces et locaux économiques mutualisées entre organismes

De nombreux bailleurs disposent de locaux commerciaux et d'activités dont la gestion est éclatée, parfois peu rentable ou insuffisamment suivie. La mutualisation permettrait une **meilleure valorisation du patrimoine, une gestion plus professionnelle et centralisée et une réduction des coûts** liés à la vacance et à la maintenance. Le partenariat avec l'USH garantirait un **accompagnement technique et juridique** pour la création de la structure, un **cadre d'échange de bonnes pratiques et un accès facilité aux financements**.

Adressée aux bailleurs sociaux

13.3

Renforcer la connaissance des locaux économiques et commerciaux appartenant aux bailleurs sociaux et créer sous l'égide de l'Union Sociale pour l'Habitat un observatoire national des locaux économiques et commerciaux des bailleurs sociaux

Objectifs :

- Recenser et qualifier les locaux détenus par les bailleurs sociaux
- Suivre les dynamiques d'occupation,
- Identifier les difficultés récurrentes
- Diffuser les bonnes pratiques de gestion, d'animation commerciale et d'accompagnement économique.

Adressée aux bailleurs sociaux



SOUTENIR LA PÉRENNISATION ET LA PROFESSIONNALISATION DES MANAGERS DE COMMERCE

Les managers de commerce sont unanimement reconnus comme un maillon essentiel du dialogue entre les collectivités locales et les commerçants. Il s'agit d'une profession récente, souvent de statut précaire, constituée de salariés aux profils hétérogènes dont la stabilisation et la professionnalisation est nécessaire.

Le financement de ce poste est rentable. Il serait opportun que la Banque des Territoires puisse co-financer.

14.1

Assurer la pérennisation et la professionnalisation des managers de commerce pour la mise en œuvre des stratégies commerciales des collectivités

Afin de stabiliser les parcours professionnels, il convient de mettre en place des dispositifs favorisant la fidélisation des managers de commerce et de **capitaliser les savoirs par le renforcement de leurs référentiels de compétences**. La Banque des Territoires pourrait assurer temporairement le cofinancement des postes de managers de commerce pour les collectivités attestant d'une stratégie de redynamisation commerciale formalisée dans leurs documents de planification ou dans un schéma commercial adopté par une délibération de leur conseil.

Adressée à l'État et à la Banque des Territoires

14.2

Développer la formation continue des managers de commerce pour homogénéiser leurs activités

Mise en place de formations certifiantes ou diplômantes avec un développement de modules sur l'urbanisme commercial, l'animation économique, la gestion de projets, le marketing territorial, les partenariats public / privé. Compléter et diversifier l'offre existante proposée par l'école des territoires et les universités.

Adressée à la Banque des Territoires et aux organismes de formation

14.3

Développer la certification professionnelle des managers de commerce pour mettre en valeur leurs compétences

Il convient de **reconnaître officiellement les compétences** acquises par les managers de commerce et harmoniser les pratiques professionnelles à l'échelle nationale.

Renforcer l'attractivité du métier et offrir des perspectives de carrière, ainsi que **donner aux employeurs** une garantie de qualité et de professionnalisme apparaissent comme des pistes intéressantes.

Pérenniser la certification proposée par l'école des territoires et diversifier la certification des compétences des managers de commerce.

Adressée aux organismes de formation

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DES COMMERÇANTS

La pratique du commerce est un métier qui requiert des prérequis en matière de gestion et d'organisation notamment. S'assurer de ces compétences est un facteur de pérennisation des commerces or, depuis la fin de l'obligation de formation préalable, le nombre de formations réalisées est passé de 100 000 à 15 000 par an. L'évolution des modes de consommation nécessite de la fluidité dans les usages numériques des commerçants que vient renforcer l'émergence de l'Intelligence Artificielle

15.1

Inciter fortement les commerçants à se former avant la création d'une entreprise

Selon le suivi de la Banque de France, la création d'entreprises est toujours aussi dynamique mais celui des défaillances l'est tout autant. Ce double constat traduit un phénomène de rotation accélérée des entreprises nouvellement créées dont l'une des causes est certainement à chercher dans l'inexpérience et le manque de formation des entrepreneurs. **La professionnalisation des commerçants doit être fortement encouragée** pour exploiter un fonds de commerce, notamment leur formation à la gestion d'entreprise.

Mobiliser les réseaux d'accompagnement des créateurs d'entreprise et les chambres consulaires pour faire connaître et rendre accessibles les formations avant et au moment de la création d'entreprise constitue un impératif pour faire diminuer le taux de défaillances avant trois ans.

Adressée aux chambres consulaires et aux réseaux d'accompagnement des entrepreneurs

15.2

Promouvoir un plan de formation à l'Intelligence Artificielle et aux outils numériques pour renforcer l'habileté numérique des commerçants

Objectifs :

- Renforcer les compétences numériques de base des commerçants pour une meilleure visibilité et compétitivité.
- Démystifier l'Intelligence Artificielle et montrer son utilité concrète pour le commerce de proximité.
- Accélérer la transition digitale du tissu commercial local.
- Favoriser l'autonomie et l'innovation dans la gestion quotidienne des commerces.

Adressée aux chambres consulaires

RENFORCER L'ANIMATION DES CENTRES-VILLES

De centres administratifs et commerçants, les centres-villes se transforment en centres culturels et de loisirs. Leur animation est devenue prépondérante pour conduire les riverains comme les touristes à les fréquenter.

16.1

Diversifier les opportunités de fréquentation des centres-villes par la création d'événements de rayonnement local et plus étendu

Les événements constituent de puissants leviers de dynamisation et de fidélisation d'un territoire. Il convient d'attirer différents publics, créer une régularité de fréquentation, valoriser l'image locale et accroître le rayonnement par des événements d'envergure régionale voire nationale.

Il convient de considérer le centre-ville comme un « centre commercial » global, à ciel ouvert, à animer : identité commune, coordination des commerces, des services, des associations, de la culture et des loisirs, avec des campagnes de communication collectives, un calendrier partagé d'événements...

Adressée aux collectivités locales

THÈME 4

Piloter la politique de développement du commerce de proximité et de l'économie sociale et solidaire dans les Quartiers Prioritaires de la Ville

- 17** Prolonger et amplifier les programmes de soutien à la création d'entreprise dans les territoires fragiles
- 18** Assurer le déploiement des chefs de projet commerce dans les contrats de ville
- 19**  Favoriser l'implantation d'activités innovantes, contributrices au renforcement du lien social
- 20** Soutenir le développement de fonds solidaires et de foncières solidaires pour les activités relevant de l'économie sociale

PROLONGER ET AMPLIFIER LES PROGRAMMES DE SOUTIEN À LA CRÉATION D'ENTREPRISE DANS LES TERRITOIRES FRAGILES

L'entrepreneuriat est sans doute le levier le plus puissant pour régénérer de l'intérieur le tissu économique des quartiers prioritaires. Plutôt que de dépendre de solutions exogènes, les programmes de soutien à ceux qui prennent le risque de créer une activité au cœur de ces territoires fragiles constituent des pistes crédibles de solutions à encourager.

Chaque nouvelle entreprise, chaque commerce qui ouvre est une victoire contre la désertification. Il semble plus pertinent que jamais de transformer l'essai de l'entrepreneuriat local. La politique de la ville et la politique de rénovation urbaine ont pour objectif le renforcement de la diversité fonctionnelle et la présence du commerce dans les quartiers. Cette dimension devra être au cœur des réflexions en cours concernant le devenir de la politique de rénovation urbaine.

17.1

Assurer l'atteinte des objectifs du programme Quartiers 2030 dans les Quartiers Prioritaires de la Ville

Promouvoir la mise en relation des opérateurs du programme Quartiers 2030 avec les collectivités et les bailleurs sociaux pour amplifier la détection et l'accompagnement des futurs entrepreneurs, puis faciliter leur installation dans les Quartiers Prioritaires de la Ville en articulant le soutien à l'entrepreneuriat avec la disponibilité de locaux adaptés.

Tenir les engagements financiers du programme EQ2030.

Adressée à l'État, aux collectivités locales et aux bailleurs sociaux

17.2

Faire aboutir l'extension des zones franches urbaines à l'ensemble des Quartiers Prioritaires de la Ville

La distinction actuelle entre les Quartiers Prioritaires de la Ville et les Zones Franches Urbaines a créé une politique de soutien à deux vitesses, complexe pour les entrepreneurs et inéquitable pour les territoires.

La proposition vise à mettre fin à cette situation en étendant le dispositif de Zone Franche Urbaine à l'intégralité des Quartiers Prioritaires de la Ville.

Cette mesure de simplification radicale créerait un choc d'attractivité immédiat et lisible, offrant à tous les investisseurs un cadre fiscal et social unifié et puissant pour encourager l'implantation d'activités et l'embauche locale. Si l'effort financier en ressort certainement dilué, **la lisibilité des efforts sur cet outil sera renforcée** et permettra de donner à tous les quartiers des armes claires pour attirer le capital privé et construire sa propre dynamique économique.

Adressée à l'État

ASSURER LE DÉPLOIEMENT DES CHEFS DE PROJET « INVESTISSEMENT ET DÉPLOIEMENT ÉCONOMIQUE » DANS LES CONTRATS DE VILLE

Toutes les stratégies de revitalisation commerciale resteront lettre morte sans un portage humain et opérationnel sur le terrain. Il est ainsi proposé de rendre systématique et financée par l'État, la présence d'un Chef de Projet « Investissement et déploiement économique » au sein de chaque Contrat de Ville.

Véritable chef d'orchestre de la dynamique commerciale et d'économie de proximité, sa mission serait de traduire les ambitions en actions concrètes : identifier les locaux vacants, accompagner les porteurs de projet, animer le tissu des commerçants et le réseau des propriétaires immobiliers, en servant d'interface unique avec les pouvoirs publics par exemple. Cet investissement humain apparaît être une condition sine qua non pour une réussite économique organisée, réelle et durable.

18.1

Déployer des chefs de projet « investissement et déploiement économique » dans les contrats de ville

Dans un premier temps il s'agit d'assurer le déploiement, le suivi et l'évaluation des 30 chefs de projet « investissement et déploiement économique » cofinancés par l'État et la Banque des Territoires dans les Quartiers Prioritaires de la Ville.

Adressée à l'ANCT et aux collectivités locales



FAVORISER L'IMPLANTATION D'ACTIVITÉS INNOVANTES, CONTRIBUTRICES AU RENFORCEMENT DU LIEN SOCIAL

Pour réenchanter les cœurs de ville et les quartiers, il semble utile de dépasser l'image d'Épinal du commerce traditionnel pour oser l'innovation. L'objectif de cette proposition est de favoriser activement l'implantation d'activités hybrides qui, au-delà de la vente, renforcent le lien social : tiers-lieux, cafés-réparation, conciergeries de quartier, commerces culturels, fab labs...

19.1

Prioriser les activités commerciales et l'Économie Sociale et Solidaire dans les arbitrages des bailleurs sociaux pour la mise en œuvre des exonérations de taxe foncière sur les propriétés bâties

Il est proposé dans le cadre de l'exonération de la taxe foncière dont bénéficient les bailleurs sociaux dans les Quartiers Prioritaires de la Ville, de prendre en compte leur engagement d'**utiliser une partie significative de ce gain pour réduire les loyers de leurs locaux commerciaux**. Cette mesure doit cibler en priorité l'installation de commerces de proximité et d'activités de l'économie sociale et solidaire, transformant ainsi un avantage fiscal en un puissant levier pour garantir des rez-de-chaussée vivants et utiles aux habitants. Les collectivités locales qui signent les conventions d'exonération de TFPB possèdent un pouvoir incitatif significatif vis-à-vis des bailleurs sociaux.

Adressée à l'État, aux collectivités locales et aux bailleurs sociaux

19.2

Soutenir les commerces et l'Économie Sociale et Solidaire en Quartier Prioritaire de la Ville en promouvant l'atteinte progressive d'un modèle économique équilibré

L'aide à la création d'entreprise dans les Quartiers Prioritaires de la Ville ne peut plus se résumer à une subvention de départ sans lendemain qui crée souvent des structures fragiles et dépendantes. Il est proposé de changer de paradigme en accompagnant les commerces et l'Économie Sociale et Solidaire dans la construction progressive d'un modèle économique viable. Cela implique de **structurer les aides publiques** non plus comme une perfusion unique, mais comme un investissement dégressif sur 3 à 5 ans, conditionné à l'atteinte de jalons de croissance et couplé à un coaching intensif en gestion. **L'objectif n'est plus de subventionner l'échec, mais d'investir dans la compétence pour transformer des projets précaires en entreprises autonomes et pérennes, véritables piliers de l'économie de leur quartier.**

Adressée à l'État et aux collectivités locales

19.3

Promouvoir les projets d'alimentation durable en Quartier Prioritaire de la Ville (jardins partagés, marchés, animations)

Au regard de l'enjeu réel de santé publique accentué dans les quartiers, il apparaît intéressant de **soutenir activement le développement de projets d'alimentation durable**, tels que les jardins partagés et les marchés de producteurs, car ils répondent à un besoin essentiel tout en créant des points de rencontre et de convivialité au cœur des quartiers. Ces initiatives transforment l'espace public, améliorent le cadre de vie et génèrent une animation locale positive, renforçant ainsi l'attractivité globale du territoire pour ses habitants comme pour l'ensemble de ses commerces.

Adressée à l'État, aux collectivités locales et aux bailleurs sociaux



SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DE FONDS SOLIDAIRES ET DE FONCIÈRES SOLIDAIRES POUR LES ACTIVITÉS RELEVANT DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

À l'image du projet en cours de la CRESS Ile-de-France, il apparaît que la redynamisation commerciale des quartiers ne se fera pas uniquement avec des commerces traditionnels. Elle aura nécessairement **besoin des acteurs de l'économie sociale et solidaire** qui créent du lien et des services essentiels.

Or, ces acteurs se heurtent à un double mur : l'accès au financement et le coût de l'immobilier.

Cette proposition vise donc **un soutien public actif à la création de fonds d'investissement solidaires et de foncières solidaires dédiées**. Les premiers apporteront les capitaux d'amorçage que les banques classiques refusent parfois, tandis que les secondes acquerront des locaux commerciaux pour les soustraire à la spéculation et garantir des loyers maîtrisés sur le long terme.

C'est en construisant cet écosystème financier et immobilier alternatif que sera permise l'émergence d'une économie de proximité plus résiliente, plus humaine et durablement ancrée dans les territoires.



Encourager et soutenir la création de fonds d'investissement solidaires et de foncières solidaires dédiées.

Encourager la réalisation d'opérations par les Offices Fonciers Solidaires sous le régime du Bail Réel Solidaire d'Activité

Fonds d'investissement solidaire : alimentés par des investisseurs institutionnels (banques éthiques, mutuelles coopératives) et des particuliers, ils permettront l'acquisition, la réhabilitation et la mise à disposition de locaux pour les commerces de proximité. Ils permettent un financement pérenne et responsable, avec une logique de rendement social plus que financier.

Foncières solidaires dédiées : les sociétés immobilières achètent, rénovent et gèrent les locaux commerciaux stratégiques en les louant à des conditions accessibles.

Il convient d'intégrer ces outils dans les stratégies locales d'attractivité et de revitalisation (ACV, PVD, ORT).

Le mécanisme du BRSA : l'office foncier solidaire reste propriétaire du foncier et accorde un bail longue durée à l'opérateur économique. La dissociation entre la propriété du sol et celle des murs permet une réduction des coûts d'accès.

Adressée aux collectivités et aux Organismes de Foncier Solidaire

THÈME 5

Dynamiser les outils de transformation immobiliers et fonciers au service d'une politique commerciale efficace

Les outils immobiliers

- 21 Soutenir le développement de la foncière ANRU / Banque des Territoires dans les Quartiers Prioritaires de la Ville
- 22  Poursuivre le développement des foncières de redynamisation
- 23  Créer un mécanisme facilitant le changement de destination des locaux commerciaux obsolètes
- 24 Rendre obligatoire les études de programmation commerciale dans les projets urbains et immobiliers
- 25 Faciliter les possibilités d'acquisition des locaux commerciaux par les collectivités - Accélération des mécanismes de préemption des biens vacants sans maîtres

La fiscalité immobilière

- 26  Réformer le caractère contreproductif du mécanisme de déficit foncier pour les cellules commerciales laissées volontairement vacantes
- 27  Réformer la fiscalité sur les locaux commerciaux vacants
Prolonger les mesures prévues dans le cadre du projet de loi de simplification et dans la feuille de route sur le commerce et l'économie de proximité
- 28 Étendre le Pacte Dutreil à la reprise par un salarié connaisseur de l'activité et de la clientèle (faciliter la transmission)

Les loyers commerciaux

- 29 Maîtriser les loyers commerciaux et leurs charges
- 30 Promouvoir la création d'un bail commercial d'utilité sociale pour plafonner les loyers commerciaux dans les zones en difficulté



SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DE LA FONCIÈRE ANRU / BANQUE DES TERRITOIRES DANS LES QUARTIERS PRIORITAIRES DE LA VILLE

La restructuration immobilière lourde de l'immobilier commercial obsolète des Quartiers Prioritaires de la Ville a largement été entreprise par l'EPARECA et la foncière Foncièrement Quartier (pilotée par l'ANCT et la CDC) dans le cadre des transformations de ces quartiers pilotées par l'ANRU. La création d'un nouvel outil d'intervention pourrait permettre de relancer la transformation opérationnelle de l'appareil commercial des Quartiers Prioritaires de la Ville le nécessitant encore.



Assurer le déploiement opérationnel de la foncière Quartier Prioritaire de la Ville pour promouvoir la réalisation d'opérations immobilières dédiées à l'économie de proximité dans ces quartiers.

Créer un nouvel outil doté de moyens adaptés à la transformation des centres commerciaux des Quartiers Prioritaires de la Ville et à l'implantation de nouvelles activités économiques et commerciales. Identifier des projets, des investisseurs et des gestionnaires pour ces opérations de développement économique des quartiers.

Adressée à l'État, aux collectivités locales et à la Banque des Territoires



POURSUIVRE LE DÉVELOPPEMENT DES FONCIÈRES DE REDYNAMISATION

Les foncières de redynamisation ont pour but de réhabiliter et requalifier les locaux commerciaux vacants ou dégradés afin de redonner de l'attractivité aux cœurs de ville. Elles interviennent sur trois axes principaux :

- Acquisition ciblée de biens stratégiques (locaux vacants, commerces en difficulté).
- Réhabilitation et revalorisation du bâti afin de le rendre attractif pour de nouveaux porteurs de projets.
- Remise sur le marché avec une politique de loyers adaptée pour favoriser l'installation de commerces viables et cohérents avec la stratégie locale.

La poursuite du développement de ces foncières s'inscrit dans une logique de politique publique durable : il s'agit de maintenir la vitalité économique, d'éviter la déprise urbaine et de soutenir le tissu commercial de proximité.

22.1

Doter les foncières de redynamisation de moyens de coercition

Pour être pleinement efficaces, les foncières de redynamisation doivent être dotées de moyens de coercition pour **maîtriser les prix d'achat des biens et le niveau des loyers et garantir le respect des engagements et des objectifs fixés**. La régulation des loyers et la maîtrise des prix d'achat en négociant directement avec les propriétaires (éviter la spéculation et acquérir des biens à des prix raisonnables) peuvent constituer des pistes.

Adressée à l'État et aux collectivités locales

22.2

Renforcer les moyens d'investissement des foncières

Pour renforcer les moyens d'investissement des foncières, **la Banque des Territoires pourrait s'engager à investir 100 M€ de fonds propres sur la période 2026-2030** pour provoquer un effet levier auprès des autres investisseurs. Cette enveloppe sera déployée en investissement initial comme en recapitalisation des foncières existantes pour assurer leur développement, dans les centres-villes, les Quartiers Prioritaires de la Ville et la ruralité.

Adressée à la Banque des Territoires

22.3

Pérenniser le Fonds de Restructuration des Locaux d'Activité (FRLA) à un niveau significatif et resserrer son intervention vers les collectivités et les foncières de redynamisation

Le FRLA vise à faciliter la réalisation de projets immobiliers structurants, menés par des opérateurs qualifiés ou des collectivités locales, en contribuant au financement des déficits pour permettre la réalisation de ces opérations dans les territoires identifiés pour leur fragilité. Les projets de restructuration du tissu commercial, artisanal et de service sont des opérations lourdes et complexes qui renchérissent les coûts et génèrent des déficits justifiant souvent la mobilisation d'une subvention d'équilibre. Les opérations accompagnées doivent comporter des prescriptions fortes en matière de développement durable. Il est indispensable que l'État s'engage sur **la pérennisation pluriannuelle du montant de la dotation du FRLA (20 M€ par an)** pour assurer la continuité des opérations portées par les foncières de redynamisation dans les Quartiers Prioritaires de la Ville et les communes Action Cœur de Ville et Petites Villes de Demain. Ces transformations seront facilitées par l'encouragement au développement des concessions d'aménagement et des CRAC qui permettent de solvabiliser les opérations.

Adressée à l'État et l'ANCT

22.4

Elargir la présence des acteurs privés dans leur actionnariat

Les foncières de redynamisation reposent sur un partage de leur actionnariat entre puissance publique et investisseurs "privés" (dont souvent la Banque des Territoires). **La diversification de l'actionnariat privé des foncières de redynamisation** aux CCI, aux EPF et à des investisseurs régionaux, bons connaisseurs de l'économie locale, est un facteur de succès de ces outils, à encourager.

Adressée aux investisseurs privés et aux collectivités locales



CRÉER UN MÉCANISME FACILITANT LE CHANGEMENT DE DESTINATION DES LOCAUX COMMERCIAUX OBSOLÈTES

La loi permet de changer la destination d'un local (ex. de commerce à habitation) sous certaines conditions, via une déclaration préalable ou un permis de construire. Il convient d'assouplir ou faciliter ces procédures. Par ailleurs, les propriétaires n'ont pas toujours les moyens techniques et financiers pour engager ces transformations. La puissance publique doit s'engager pour la transformation des anciens locaux commerciaux situés dans les rues qui ont perdu leur fonction commerciale.

23.1

Promouvoir des expérimentations dans Action Cœur de Ville 3 et les Quartiers Prioritaires de la Ville

Dans Action Cœur de Ville 3 : renforcer l'axe « revitalisation commerciale » en ajoutant un volet « reconversion » qui complète la stratégie de redynamisation.

Dans les Quartiers Prioritaires de la Ville : inscrire cette mesure dans les contrats de ville et dans les projets de renouvellement urbain, pour diversifier l'offre et améliorer la qualité de vie.

Les Opérations de Revitalisation du Territoire et les Quartiers Prioritaires de la Ville doivent être le support d'expérimentations destinées à faciliter le changement de destination des locaux commerciaux obsolètes. Logements, locaux résidentiels, lieux de vie sociale constituent des pistes de transformation des locaux qui ont définitivement perdus leur fonction commerciale.

Ces évolutions se heurtent à plusieurs obstacles qui nécessitent d'être levés : freins réglementaires, capacité technique et financière de maîtrise d'ouvrage, capacité d'acquisition des destinataires... Les programmes territoriaux constituent des opportunités pour identifier des solutions.

Adressée aux partenaires du programme Action Cœur de Ville, à l'ANRU et aux collectivités locales

RENDRE OBLIGATOIRE LES ÉTUDES DE PROGRAMMATION COMMERCIALE DANS LES PROJETS URBAINS ET IMMOBILIERS

La programmation commerciale est une étape cruciale dans les projets urbains et immobiliers car elle permet de définir les besoins et les contraintes liés aux activités économiques et aux commerces. Rendre ces études obligatoires présenterait plusieurs avantages :

- **Équilibre économique** : Permet de calibrer les surfaces commerciales en fonction des besoins réels du territoire et des logiques économiques.
- **Qualité du projet urbain** : Assure une cohérence entre les activités économiques et le projet urbain global.
- **Implication des acteurs locaux** : Favorise la participation des acteurs économiques, des citoyens et des institutions dans la définition des besoins et des objectifs.

24.1

Rendre obligatoire les études de programmation commerciale dans les projets urbains et immobiliers lors du dépôt des autorisations d'urbanisme

Cela permettrait d'assurer une meilleure cohérence entre urbanisme, économie locale et vie des quartiers ainsi qu'une meilleure adéquation des projets aux besoins du territoire.

La continuité de l'offre commerciale dans les projets NPNRU doit être mieux pilotée pour éviter les ruptures d'activités pendant les travaux.

Pour mieux articuler les différentes polarités commerciales, les études de programmation commerciale doivent systématiquement prendre en compte l'activité commerciale des Quartiers Prioritaires de la Ville

Adressée à l'ANRU et aux collectivités locales

FACILITER LES POSSIBILITÉS D'ACQUISITION DES LOCAUX COMMERCIAUX PAR LES COLLECTIVITÉS - ACCÉLÉRATION DES MÉCANISMES DE PRÉEMPTION DES BIENS VACANTS SANS MAÎTRES

L'évolution du commerce de proximité est plus rapide que la capacité des collectivités locales à intervenir en matière d'acquisitions immobilières, malgré les nombreux outils réglementaires disponibles. L'enjeu consiste à simplifier les procédures administratives pour faciliter l'acquisition de locaux commerciaux par les collectivités.

25.1

Renforcer et simplifier les modalités d'exécution des déclarations d'utilité publique : réduire les formalités administratives, raccourcir les délais d'exécution

Plusieurs pistes de simplification des procédures peuvent être envisagées, tout en restant efficace et équitable :

Harmonisation des processus : Standardiser les étapes administratives pour réduire les variations d'interprétation selon les préfetures et les types de projets.

Digitalisation des dossiers : Mettre en place des plateformes en ligne pour le dépôt et le suivi des dossiers d'enquête publique, facilitant ainsi l'accès et la gestion des informations.

Réduction des délais : Limiter les délais de traitement des dossiers pour accélérer la prise de décision, tout en garantissant une évaluation rigoureuse des projets.

1. Adapter les textes législatifs pour clarifier les critères d'utilité publique et les modalités de recours.
2. Simplifier les conditions de prorogation des Déclarations d'Utilité Publique pour les projets nécessitant des délais plus longs, sans nécessiter de nouvelle enquête publique.

Adressée à l'État

RÉFORMER LE CARACTÈRE CONTREPRODUCTIF DU MÉCANISME DE DÉFICIT FONCIER POUR LES CELLULES COMMERCIALES LAISSÉES VOLONTAIREMENT VACANTES

Les propriétaires de plusieurs biens immobiliers peuvent optimiser leur impact fiscal en choisissant délibérément de laisser vacante une fraction de leurs biens à travers le mécanisme de "déficit foncier". Ce phénomène est observé de longue date par les collectivités. La mise en œuvre de la taxe sur les friches commerciales ne rend pas cette pratique dissuasive pour les propriétaires eu égard à son faible montant et à la facilité d'en obtenir l'exonération.

26.1

Réduire la niche fiscale que constitue le mécanisme de déficit foncier en raison de son effet néfaste en matière de développement territorial

Il semble pertinent d'engager la préparation de cette réforme, sous l'égide du Conseil National du Commerce et de la direction du trésor.

Adressée à l'État et au Parlement



RÉFORMER LA FISCALITÉ SUR LES LOCAUX COMMERCIAUX VACANTS - PROLONGER LES MESURES PRÉVUES DANS LE CADRE DU PROJET DE LOI DE SIMPLIFICATION ET DANS LA FEUILLE DE ROUTE SUR LE COMMERCE ET L'ÉCONOMIE DE PROXIMITÉ

Il convient de décourager la rétention spéculative et inciter la remise en activité rapide des locaux.

27.1

Réduire le délai d'application de la taxe sur les friches commerciales à 6 mois

Ramener de 2 ans à 6 mois la constatation de la vacance commerciale permettant de déclencher l'application de la taxe.

Adressée au Parlement et à l'État

27.2

Appliquer un taux de calcul de la taxe sur les friches commerciales différencié entre les territoires fragiles (ORT, QPV, Zones AFR, FRR...) du reste du territoire et permettre l'application de la taxe sur un périmètre infracommunal.

Basés sur des indicateurs socio-économiques (taux de vacance, densité commerciale, ACV, PVD, QPV, ORT...), les taux donnent la possibilité aux collectivités d'ajuster selon leurs priorités de développement. Chaque collectivité pourrait fixer ses propres taux différenciés dans une fourchette définie par l'État.

Adressée à l'État

27.3

Rendre impossible l'exonération de la taxe sur les friches commerciales sans une baisse préalable du loyer en lien avec les taux d'effort supportables par les commerçants

L'une des faiblesses de la taxes sur les friches commerciales se situe dans la facilité d'en obtenir l'exonération. Réduire les possibilité d'exonération est une priorité pour renforcer son efficacité et son caractère dissuasif.

Adressée à l'État

27.4

Mettre en place un levier fiscal incitatif pour remettre sur le marché les biens vacants

Autoriser des expérimentations locales incitant les propriétaires de locaux économiques à remettre leurs biens sur le marché. De nombreuses collectivités ont pris des initiatives diversifiées pour encourager la remise en location de logements vacants. Sur ces modèles, il convient de stimuler la remise en exploitation des locaux commerciaux par les propriétaires hésitants ou dans l'incapacité de leur faire.

Adressée à l'État et aux collectivités locales

ÉTENDRE LE PACTE DUTREIL À LA REPRISE PAR UN SALARIÉ CONNAISSEUR DE L'ACTIVITÉ ET DE LA CLIENTÈLE (FACILITER LA TRANSMISSION)

Pour éviter la disparition de nombreux commerces de proximité lors du départ à la retraite de leur dirigeant, il semble intéressant d'étendre les avantages du Pacte Dutreil à la reprise d'une entreprise par l'un de ses salariés-clés.

Cette mesure pragmatique garantirait la continuité de l'activité en assurant que l'entreprise soit transmise à la personne la plus compétente pour la pérenniser, celle qui connaît déjà le savoir-faire, les clients et l'âme du commerce.

28.1

Faire évoluer la réglementation du Pacte Dutreil pour en étendre le bénéfice aux repreneurs salariés

Pour rappel : le **Pacte Dutreil** (article 787 B du Code général des impôts) permet une exonération de droits de mutation à hauteur de 75% lors d'une transmission d'entreprise, sous conditions.

Il conviendrait d'élargir le champ du Pacte Dutreil pour inclure les salariés repreneurs, et pas uniquement les héritiers familiaux. Cette mesure **favoriserait la transmission interne** et la reprise d'entreprises viables par ceux qui en connaissent le mieux les métiers, **sécuriserait l'emploi local** en renforçant la continuité économique et sociale et **encouragerait l'entrepreneuriat salarié** et le maintien des savoir-faire dans les territoires.

Adressée à l'État

MAÎTRISER LES LOYERS COMMERCIAUX ET LEURS CHARGES

Le coût de l'immobilier commercial est apparu comme le premier frein à la survie des commerces de proximité, compromettant l'exploitation sereine en centre-ville. Il pourrait ainsi être imaginé de mettre en place un mécanisme de régulation des loyers et d'encadrement des charges dans les zones de redynamisation, en conditionnant par exemple les aides publiques à la rénovation à un engagement de modération des bailleurs.

Cette maîtrise des coûts offrira aux entrepreneurs la visibilité et la stabilité indispensables pour investir, garantissant que la valeur créée par la revitalisation profite au tissu économique local et non à la seule spéculation foncière.

29.1

Réformer la valeur locative des locaux commerciaux

La fiscalité locale des commerces repose en partie sur des valeurs locatives très discutables, sources d'injustices ou ne reflétant plus aucune réalité de marché. **Une révision générale de ces bases** a souvent été évoquée pour que l'impôt s'aligne sur la valeur économique réelle toujours plus juste des emplacements, allégeant ainsi la charge des commerces en difficulté et assurant une moindre contribution de ceux qui bénéficient de zones moins attractives. Il conviendra de s'assurer de la mise en œuvre effective de la réforme de la valeur locative des locaux commerciaux prévue au 1^{er} janvier 2026.

Adressée au Parlement et à l'État

29.2

Expérimenter un mécanisme de régulation des loyers commerciaux

La proposition vise à lancer **une expérimentation de régulation des loyers commerciaux** sur un nombre limité de territoires volontaires, comme des Quartiers Prioritaires de la Ville ou des villes « Action Cœur de Ville ». L'objectif est de mesurer objectivement l'impact d'un tel dispositif sur la baisse des vacances commerciales et d'en valider un modèle efficace et équilibré avant d'envisager une éventuelle généralisation, sur le modèle de l'encadrement des loyers des baux d'habitation.

Il conviendra de mesurer l'intérêt de la régulation et de vérifier dans le cadre de l'expérimentation si cela ne risque pas de détourner les investisseurs des locaux commerciaux.

Adressée au Parlement, à l'État et aux collectivités locales

29.3

Activer les mécanismes de révision à la baisse des loyers lors de la dégradation des facteurs de commercialités (art L145-38 CC)

Une disposition du Code de Commerce apparaît comme assez peu utilisée alors qu'elle semble une bonne manière de redonner de l'air aux commerçants situés dans des zones qui deviennent difficiles : la preuve d'une modification matérielle, notamment défavorable, des facteurs locaux de commercialité doit permettre de modifier in fine le loyer payé par le preneur.

Adressée aux acteurs du commerce



PROMOUVOIR LA CRÉATION D'UN BAIL COMMERCIAL D'UTILITÉ SOCIALE POUR PLAFONNER LES LOYERS COMMERCIAUX DANS LES ZONES EN DIFFICULTÉ

Pour maîtriser les loyers dans certaines zones sans imposer une régulation généralisée, il est proposé la création d'un « Bail Commercial d'Utilité Sociale » spécifique aux zones en difficulté. En échange d'un loyer plafonné pour le commerçant. Ce bail offrirait au propriétaire des contreparties fiscales incitatives, créant ainsi un outil contractuel vertueux pour repeupler durablement les rez-de-chaussée commerciaux.



Création d'un bail commercial d'utilité sociale dédié aux territoires en difficultés (ORT, QPV, FRR...) permettant de plafonner les loyers commerciaux dans les zones en difficultés en lien avec les taux d'efforts supportables par les commerçants.

Un contrat spécifique serait applicable dans les zones identifiées comme fragiles et les loyers seraient calculés en fonction du taux d'effort supportable par les commerçants (proportion du chiffre d'affaires ou du revenu attendu). Il offre une stabilité aux commerçants pour amortir les impôts.

Les collectivités pourraient mobiliser des foncières solidaires et les Organismes de Foncier Solidaire pour déployer le dispositif. Le lancement pourrait être expérimenté sur quelques villes Action Cœur de Ville.

Adressée à l'État et aux collectivités





ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission



GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Paris, le 28 MAI 2025

Nos références : MEF-D25-05614

Madame le Maire,

Dans le cadre de l'action gouvernementale visant à redynamiser l'activité commerciale qui fait actuellement face à de multiples défis, nous souhaitons vous confier une mission, en votre qualité de maire de Saint-Quentin, avec pour objectif de formuler des propositions opérationnelles visant à consolider et réimplanter le commerce dans les territoires urbains qui comportent des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Le périmètre d'étude porte principalement sur les QPV et les centres-villes, dont un certain nombre sont classés en QPV. Vous réaliserez cette mission en lien avec Monsieur Dominique Scheicher, président-directeur général de la Coopérative U, et Monsieur Antoine Saintoyant, directeur de la Banque des Territoires par intérim.

Le secteur du commerce rencontre en effet de profondes mutations. Le taux de vacance commerciale augmente, et la fréquentation des magasins diminue, en pieds d'immeubles principalement mais également en zones périphériques et dans les centres commerciaux. Le secteur de l'habillement est le plus en difficulté.

La consommation des Français a globalement baissé en volume sur les deux dernières années, du fait notamment de l'inflation et du vieillissement de la population. Les nouveaux modes de consommation, illustrés par la forte progression du commerce en ligne, le succès des plateformes de vente de vêtements à prix très bas importés (dits « fast-fashion »), ou encore la hausse de la vente de seconde main, réduisent l'activité des commerçants traditionnels.

1/3

Madame Frédérique MACAREZ
Maire de Saint-Quentin
Place de l'Hôtel de Ville
BP 345
02107 Saint-Quentin Cedex

139 rue de Bercy
75572 Paris Cedex 12

Le Bureau des cultures des ministères économiques et financiers met en œuvre un baillement automatisé de données à caractère personnel dans la cadre de la pose en charge de la correspondance à laquelle fait suite le présent courrier. Conformément au Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, vous disposez de vos données personnelles concernant vos données personnelles par courrier au ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté numérique, Bureau des cultures - Pôle PDR - Télécopie 01 42 93 94 22 Paris Cedex 12.

Dans les villes et en particulier dans les QPV, le commerce est confronté notamment aux difficultés suivantes :

- une localisation à l'écart des flux, limitant la fréquentation des commerces principalement aux résidents ;
- une conception spatiale souvent désuète en rez-de-chaussée d'immeubles de logement social ou au sein de petites polarités, peu propice au confort d'achat ;
- un immobilier vieillissant ou dégradé du fait du désengagement des propriétaires ;
- un manque d'hétérogénéité de plus en plus souvent constaté de l'offre commerciale (typologie de commerces, nature et origine des produits) ;
- un taux de vacance commerciale élevé, qui nuit à l'attractivité d'ensemble du territoire ;
- une carence d'initiative privée pour prendre en charge des projets de restructuration d'un immobilier inadapté aux besoins des enseignes.

Cette mission, que vous réaliserez en lien avec Monsieur Olivier Sichel et Monsieur Dominique Schelcher, corapporteurs, doit établir un diagnostic précis de l'état du commerce de proximité dans les territoires urbains et tout particulièrement les QPV, évaluer en toute transparence les freins réels auxquels les commerçants doivent faire face et identifier les leviers, juridiques et économiques, permettant de faciliter le maintien ou l'implantation de commerces dans les villes. Vous vous appuierez notamment sur les initiatives et les bonnes pratiques des acteurs économiques (commerçants et acteurs de la grande distribution, fédérations du commerce, chambres de commerce et d'industrie, etc.), des collectivités (élus, services, managers de centre-ville), particulièrement dans le cadre des contrats de villes, mais aussi des conventions Action Cœur de Ville et des opérations de revitalisation de territoire portées par l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), ainsi que des services déconcentrés de l'État.

Cette mission nécessite d'évaluer les outils et financements existants à disposition des collectivités destinés à la revitalisation du commerce en ville, et de proposer le cas échéant des évolutions. Ces propositions devront tenir compte des contraintes pesant sur les finances publiques et de l'effort de réduction des dépenses publiques engagé par le Gouvernement.

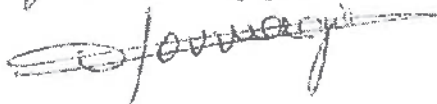
La mission pourra également proposer des simplifications du cadre législatif et réglementaire permettant de faciliter l'installation et le développement des commerces en allégeant le poids des procédures et contraintes administratives pesant sur leur activité.

Cette mission s'inscrit dans un cadre de concertation étroite avec les associations d'élus locaux, les acteurs territoriaux et les ministres concernés, ainsi qu'avec les représentants du commerce représentés dans le cadre du Conseil national du commerce. Vous serez accompagnée dans votre démarche par les services compétents du ministère de l'Aménagement du territoire, dont l'ANCT, et les services du ministère de l'Économie, des Finances, de la Souveraineté industrielle et du numérique, notamment la direction générale des Entreprises.

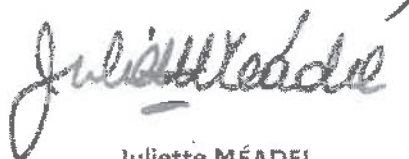
Nous comptons sur votre engagement et votre capacité à formuler des propositions innovantes, ambitieuses et surtout pragmatiques qui permettent aux commerces de se développer et aux élus locaux, avec l'appui des services de l'État, de pouvoir davantage soutenir et développer une offre commerciale variée, accessible et de proximité qui réponde aux besoins de la population, notamment dans les secteurs les plus affectés, tout en respectant le principe d'équité territoriale.

Les conclusions et recommandations de la mission seront remises pour la fin du mois de septembre 2025.

Dans l'attente de vos retours sur cette mission, nous vous prions de croire, Madame le Maire, à l'assurance de nos salutations les meilleures.

Très sincèrement


Véronique LOUWAGIE
Ministre déléguée chargée
du Commerce, de l'Artisanat, des
Petites et Moyennes entreprises et
de l'Économie sociale et solidaire

Bien cordialement,


Juliette MÉADEL
Ministre déléguée chargée
de la Ville

Annexe 2 : Liste des personnes auditionnées

La disponibilité, la qualité des analyses et les contributions constructives des personnes auditionnées ont largement enrichi la réflexion et permis d'éclairer les recommandations présentées dans ce rapport.

Les rapporteurs remercient l'ensemble des personnes qui ont été auditionnées dans le cadre de cette mission, notamment :

- **AGENCE NATIONALE POUR LA RÉNOVATION URBAINE (ANRU) :** Anne-Claire MIALOT, Directrice Générale - Mélanie LAMANT, Directrice de la stratégie et de l'accompagnement des acteurs, Corinne BERTONE, Directrice du fonds de co-investissement de l'ANRU
- **ASSOCIATION COLLECTIF LIBERTÉ ÉGALITÉ FRATERNITÉ ENSEMBLE UNIS (ACLEFEU) :** Mohammed MECHMACHE, Président
- **ASSOCIATION DES MAIRES DE FRANCE (AMF) :** David LISNARD, Président - Alain CHRETIEN, Vice-Président
- **ASSOCIATION DES PETITES VILLES DE FRANCE (APVF) :** Philippe LEGOFF, Maire de Guingamp
- **ASSOCIATION POUR LE DROIT À L'INITIATIVE ÉCONOMIQUE (ADIE) :** Alice ROSADO, Directrice Générale adjointe
- **BPI FRANCE :** Marie-Adeline PEIX, Directrice exécutive en charge des actions de soutien et de création d'entreprises
- **CCI FRANCE :** Nicolas BONNET, Directeur Général
- **CDC HABITAT :** Anne-Sophie GRAVE, Présidente
- **CENTRE DE RESSOURCES POLITIQUE DE LA VILLE (CRPV) :** Ulysse DELERM, Coordinateur national
- **CENTRE-VILLE EN MOUVEMENT :** Philippe LAURENT, Président - Pierre CREUZET, Directeur
- **CHAMBRE DE MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT :** Thierry BACHTANIK, Directeur des services aux entreprises et aux territoires – Thomas CECINI, Directeur régional adjoint région Ile-de-France
- **COLLECTIF DES ARTISANS ET COMMERÇANTS DE FRANCE :** Amandio PIMENTA, Président, président du syndicat départemental des Boulangers
- **CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DE L'ALIMENTATION DE DÉTAIL :** Dominique ANRACT, Présidente - Isabelle FILLAUD, cheffe de département affaires juridiques économiques et européennes
- **CONFÉRENCE NATIONALE DES PROCUREURS DE LA RÉPUBLIQUE :** Olivier CARACOTCH, Procureur de la République de Dijon
- Jean-Philippe VICENTINI, Procureur de la République à Amiens
- **CONSEIL DU COMMERCE DE FRANCE (CDCF) :** Guy GRAS, Président - Jean-François BRUNET, Délégué Général - Corinne CHAUTEMPS, consultante
- **CONSEIL NATIONAL DES VILLES :** Fabienne KELLER, Vice-Présidente - Patrick BRAOUEZEC, Président d'honneur - Rachid BOUSSAD, Vice-Président - Valérie DELION-GRELIER, Vice-Présidente

- **CREDOC (CENTRE DE RECHERCHE POUR L'ETUDE ET L'OBSERVATION DES CONDITIONS DE VIE)** : Marianne BLEHAUT, Directrice du pôle Data – Franck LEHUEDE
- **DIXIT.NET** : Sylvain GRISOT, Directeur
- **FÉDÉRATION DES ACTEURS DU COMMERCE DANS LES TERRITOIRES** : Christophe NOEL, Délégué Général
- **FÉDÉRATION DES BOUTIQUES A L'ESSAI** : Maxime BREART, Coordinateur National – Pascal LOISEL
- **FÉDÉRATION DU COMMERCE COOPERATIF ET ASSOCIÉ** : Olivier URRUTIA, Délégué Général
- **FÉDÉRATION NATIONALE DE L'HABILLEMENT** : Pierre TALAMON, Président - Florence BONNET, Déléguée Générale
- **FRANCE ACTIVE** : Denis DEMENTHON, Directeur Général - Jean-Dominique BERNARDI, Directeur des partenariats
- **FRANCE URBAINE** : Michèle LUTZ, Présidente de la commission économie - Maire de Mulhouse, Lionel DELBOS, Conseiller économie territoriale
- **GIE PARIS COMMERCE** : Christine LACONDE, Présidente - Laetitia PAGEOT, Directrice
- **INSTITUT FRANÇAIS DE LA MODE** : Gildas MINVIELLE, Directeur de l'observatoire économique
- **INSTITUT POUR LA VILLE ET LE COMMERCE** : Pascal MADRY, Directeur Général
- **INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE** : Gabriel BAULIEU, Vice-Président en charge du commerce
- **L'OBSOCO (L'OBSERVATOIRE SOCIÉTÉ ET CONSOMMATION)** : Philippe MOATI, Co-fondateur
- **LESTOUX ET ASSOCIÉS** : David LESTOUX, Directeur
- **MARQUET Frédéric** : manager de commerce
- **POSITIV** : Claudia RUZZA, Directrice Générale
- **PRÉFECTURE DES ALPES-DE-HAUTE-PROVENCE** : Marc CHAPPUIS, Préfet
- **PROCOS (FÉDÉRATION POUR LA PROMOTION DU COMMERCE SPÉCIALISÉ)** : Emmanuel LE ROCH, Délégué Général
- **PUB AUDIT** : Loïc VERLY, Directeur Général et Associé, co-coordonateur du Cercle d'Alliés - Arnaud DUBIN, associé, co-coordonateur du Cercle d'Alliés - Thomas GONZALEZ, consultant affaires publiques chez Marengo conseil
- **QUARTIERS D'AFFAIRES** : Azziz SENNI, Fondateur et Président
- **RÉSEAU DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES POUR UNE ÉCONOMIE SOLIDAIRE (RTES)** : Anne-Laure FEDERICI, Déléguée Générale
- **UNION DU GRAND COMMERCE DE CENTRE-VILLE** : Nicolas HOUZÉ, Président + GALERIES LAFAYETTE : Alexandre LIOT, Directeur des magasins
- **UNION SOCIALE POUR L'HABITAT** : Marianne LOUIS, Directrice Générale - Thierry ASSELIN, Directeur des politiques urbaines et sociales - Céline DI MERCURIO, Directrice de la politique de la ville

- **VILLE D'ALBI** : Stéphanie GUIRAUD-CHAUMEIL, Maire et Présidente de la Communauté d'agglomération du Grand Albigeois
- **VILLE D'ARRAS** : David BOURGEOIS, Maire-adjoint en charge de l'urbanisme, du commerce, de l'artisanat, des services et des professions libérales.
- **VILLE D'ANGOULÊME** : Xavier BONNEFONT, Maire et Président de la Communauté d'agglomération du Grand Angoulême
- **VILLE D'AUXERRE** : Crescent MARAULT, Maire
- **VILLE DE BLOIS** : Jérôme BOUJOT, premier adjoint au Maire en charge de la Ville durable
- **VILLE DE BRESSUIRE** : Emmanuelle MENARD, Maire et première vice-Présidente en charge de l'économie et de l'Agriculture de la Communauté d'agglomération du Bocage Bressuirais
- **VILLE DE BRÉTIGNY-SUR-ORGE** : Nicolas MEARY, Maire
- **VILLE DE DOUAI** : Frédéric CHEREAU, Maire
- **VILLE DE PÉRONNE** : Isaac PEREZ, Maire-adjoint
- **VILLE DE PORT JÉRÔME-SUR-SEINE** : Virginie LUTRO, Maire et Présidente de la Communauté d'Agglomération Vaux Seine Agglo et Vice-Présidente du Conseil Régional de Normandie en charge du budget et des finances
- **VILLES DE FRANCE** : Gil AVEROUS, Président - Guillaume SEGALA, Directeur Général - Margaux BEAU, Chargée de mission

DÉPLACEMENTS ET RENCONTRES LOCALES

- **CAEN (27 juin) – Antoine SAINTOYANT**
 - Remy DE NIJS, Directeur général de Rouen Normandie Aménagement, Directeur général délégué de SEMRI Métropole Rouen
 - Delphine FARCY, Directrice générale et Trinidad CADOR, responsable opérationnelle de la Foncière de Normandie
 - Valérie MESPOULHES, Présidente de l'Union pour l'Habitat Social de Normandie et Directrice générale de Caen la Mer Habitat, (gestion d'une centaine de cases commerciales).
 - Rodolphe THOMAS, Vice-Président du Conseil régional, premier Vice-Président de Caen la Mer en charge de l'Emploi, de l'ESS et de la Politique de la Ville, Maire d'Hérouville : réactions et enrichissement d'une vision d'élus de terrain engagé dans la redynamisation commerciale de Quartier Prioritaire de la Ville/centre-ville
- **TOULON – HYÈRES LES PALMIERS (28 août) - Frédérique MACAREZ, Dominique SCHELCHER, Antoine SAINTOYANT**
 - TOULON**
 - Josée MASSI, Maire de Toulon
 - Mohamed MAHALI, adjoint à l'urbanisme au logement et à l'aménagement durable
 - Laurent JÉRÔME, adjoint à la sécurité et à la tranquillité publique
 - Hélène AUDIBERT, adjointe à la rénovation urbaine
 - Christophe MORENO, adjoint à la dynamisation commerciale

- o Audrey PASQUALI-CERNY, conseillère municipale déléguée au dialogue social, présidente de Var Aménagement Développement
- o Jérôme CHABERT, directeur général de Var Aménagement Développement
- o Jean-Baptiste ARENE, directeur général adjoint
- o Mickaël SEBBAN, président du Groupe SEBBAN
- o Jean-Baptiste MORINAUD, sous-préfet délégué à la politique de la ville
- o Martial AUBRY, directeur général de Var Habitat
- o Christel MONDOLONI, Toulon Habitat Méditerranée
- o Didier GOGUENHEIM, directeur de TVT Innovation
- o Justine CATANI – Directrice d’initiative Var
- o Sanoussi ISSA - Chef de projet «Bus de l’Entrepreneuriat»
- o Grégory MARIN, responsable région SUD POSITIV
- o Hana CHADLI, conseillère entrepreneuriat POSITIV
- o Julien CARBONE, directeur du Port des Créateurs
- o Mathieu DUFRESNE, Directeur du Réseau Sud BPI France
- o Christophe ROUX, Responsable Création Entrepreneuriat Sud BPI France

HYÈRES LES PALMIERS

- o Jean-Pierre GIRAN, Maire de Hyères les palmiers, président de la métropole Toulon Provence Méditerranée
- o Alain LAROCHE, responsable de l’agence de Hyères de Var Aménagement Développement

VAL DE REUIL - Antoine SAINTOYANT

- o Juliette MEADEL, ministre déléguée chargée de la Ville
- o Marc-Antoine JAMET, Maire de Val de Reuil

Visioconférence avec Gérald DARMANIN et des maires sur la manière de lutter contre les commerces qui troublent l’ordre public et créent des nuisances.

ATELIER COLLABORATIF COMMERCE (SAINT-QUENTIN)

- Annabelle COZETTE – Vice-présidente commerce CCI Aisne
- Aurore DUMANGE – Chambre de Métiers et de l’Artisanat Aisne
- Fabrice DUFOUR – Président de l’association les boutiques de Saint-Quentin
- M. et Mme CARLIER – boutique Friphister
- Philippe OTHACEHE – Grande distribution
- Marie Louise ESCAT – Gérante boutique Casamance
- Mélanie MASSOT – Maire-adjoint en charge du commerce
- Aurélie MOREAU – Directrice développement économique de la Communauté d’Agglomération du Saint-Quentinois
- Isabelle UROS – Conseillère Commerce à la Communauté d’Agglomération du Saint-Quentinois

ONT PARTICIPÉ À LA RÉDACTION DU RAPPORT

- Carole DELCOURT, chargée de mission auprès de Frédérique MACAREZ
- Frédéric GIBERT, Responsable du programme Action Cœur de Ville et du Plan commerce – Direction du réseau et des territoires – Banque des Territoires
- Philippe GIGLEUX, Directeur des relations institutionnelles - Coopérative U

ONT PARTICIPÉ À LA RÉDACTION DES COMPTES RENDUS D'AUDITIONS ET À LA VEILLE DOCUMENTAIRE

- Margaux PEYROU, cheffe de projets CBRE
- Fayçal KAMAL, chargé de mission CBRE
- Zahra BOURIAH, chargé de mission CBRE

NOUS REMERCIONS L'ANCT POUR SON APPUI EN MATIÈRE DE SECRÉTARIAT DES AUDITIONS ET LA DGE POUR LA MISE À DISPOSITION DE SALLES POUR LES AUDITIONS DE JUILLET.

CRÉATION ET MAQUETTAGE

- Martin DELFOSSE, Graphiste - Ville de Saint-Quentin

IMPRESSION

- Banque des Territoires

Annexe 3 : Guide d'entretien

Mission Commerce Centre-Ville / QPV GUIDE D'ENTRETIEN

Ce questionnaire vous indique, de manière non exhaustive, les sujets sur lesquels les Rapporteurs sont désireux d'obtenir vos orientations et susceptibles d'orienter leurs questions lors d'un entretien.

I. CONSTAT ET DIAGNOSTIC DE LA SITUATION

- *Un commerce en mutation dans les centres-villes (fermeture de commerces traditionnels ; concurrence du commerce en ligne, taux de vacance commerciale important, ...)*
- *des besoins forts mais avec une offre en retrait dans les QPV (problématique de rentabilité, de sécurité, espaces commerciaux mal intégrés, ...)*
- 1) Quel constat faites-vous de la situation du commerce et de l'économie de proximité dans les QPV et dans les centres-villes, en indiquant les activités dynamiques et celles en difficulté ?
 - 2) Quels sont les outils à la main des collectivités ? Sont-ils efficaces ? Quels sont les freins ?
 - 3) Quel rapport faites-vous entre la fréquentation des centres-villes et le dynamisme commercial ?
 - 4) Constatez-vous une contraction du parcours marchand des centres-villes ? Considérez-vous cette contraction inéluctable ?
 - 5) Quels sont les secteurs d'activité (commerce, artisanat, loisirs, services, ESS...) insuffisamment représentés dans les centres-villes et les QPV ?

II. DETERMINANTS DES DIFFICULTES ET PRECONISATIONS

- 6) Estimez-vous que les items suivants constituent les causes des difficultés rencontrées en matière commerciale dans les centres-villes et les QPV ? Quelles propositions feriez-vous pour répondre à ces difficultés en partant de votre propre diagnostic ?

	CAUSES	PROPOSITIONS
1	Une baisse de la consommation liée aux tendances démographiques	
2	L'essor du discount lié à la baisse du pouvoir d'achat des ménages	
3	Les enjeux sécuritaires et de lutte contre l'économie souterraine	
4	Les politiques de mobilités	
5	L'inadaptation ou l'insuffisance de l'offre d'immobilier d'activité	
6	Les niveaux de loyer trop élevés en inadéquation avec le CA des activités	
7	La concurrence du commerce numérique / au commerce physique	
8	La concurrence du commerce de périphérie / aux centres-villes et QPV	
9	Le manque d'adaptation des commerçants (horaires, professionnalisme...)	
10	La stratégie incertaine des enseignes nationales et internationales	
11	La surabondance de surfaces commerciales en France	
12	Autre	

III. PERSPECTIVES ET DIVERSIFICATION DANS LES QPV ET LES CENTRES-VILLES

- 7) Quel est l'avenir du commerce et des activités économiques de pied d'immeuble ?
- 8) Quelles pistes de diversification de l'activité économique envisagez-vous ?
- 9) Comment accompagner la transformation des cellules commerciales devenues obsolètes vers d'autres usages ?

IV. SOLUTIONS ET ACCOMPAGNEMENT

- 10) Quelles propositions « révolutionnaires » pourriez-vous formuler afin de contribuer au maintien et au développement du commerce dans les centres-villes et les QPV ?

1	Réglementation (pouvoir du Maire, statut de commerçant, contrôles de l'Etat, ...)	
2	Locaux commerciaux / Foncier	
3	Fiscalité	
4	Concurrence (plateformes/numérique)	
5	Dynamique collective (FISAC, manager...)	
6	Lutte contre l'économie souterraine	

- 11) Les dispositifs d'exonération fiscale en vigueur pour favoriser l'activité économique en QPV (ZFU, CFE) et Centre-ville (ORT) vous semblent-ils suffisants ? Pourraient-ils être améliorés ou remplacés ?

Annexe 4 : Documentation

ARTICLES

- Nantes - Aides aux loyers dans le centre, Presse Océan, 21/03/2025
- Boutiques à l'essai ces boosters de commerces, L'Est Républicain, 10/03/2025
- Du centre-ville au centre de quartier, L'Echo Républicain, 22/11/2023
- La vitalité commerciale des centres-villes : un enjeu de cohésion et d'aménagement des territoires, Cairn, 12/07/2025
- Correspondance de l'enseigne «shein et temu», Correspondance de l'enseigne, 10/05/2025
- Comment réimplanter les commerces et dynamiser les villes, La Provence, 26/04/2025
- La valeur réelle des commerces de proximité, Sem Paris commerces, 30/04/2025
- La ville inoccupée, enjeux et défis des espaces urbains vacants, Pascal Madry, 2020
- Le commerce des quartiers de grand ensemble au défi de la mixité sociale, Pascal Madry, 2020
- Les première mesures concrètes du conseil national du commerce, Localtis, 15/03/2024
- Les mesures pour lutter contre la vacance commerciale, l'echommerce, 14/07/2025
- Commerce de mode : un secteur aux abois face à la désertification des centres-villes, Fashion Network, 24/04/2025
- Vincent Chabault, 01/05/2025
- Arrêtons les amalgames ! Le commerce est pluriel, celui de proximité est, et restera, unique, ImmoWeek, 07/07/2023
- Le commerce la joue rebelle, Points de vente, 05/06/2025
- L'immobilier commercial doit se réinventer et s'adapter aux tendances, La Tribune, N.Chjambon SOCRI, 24/07/2024
- Tertiarisation, rotation, démassification...les élus face aux mutations des commerces de centre-ville, Banque des Territoires, 07/04/2025
- Taxe sur les friches commerciales : une petite menace qui fait ses preuves, Clémence Villedieu, 03/06/2025
- Les soldes d'été révèlent la détresse du commerce, Ecommerce mag, 27/05/2025
- Pascal Madry, 01/06/2025
- Face à la surconsommation et la vacance commerciale, réinventer les magasins de proximité, Le Courrier des maires et des élus locaux, 16/05/2025
- La vacance commerciale en centre-ville, ce mal qui grippe nos centres-villes, Le Dauphiné Libéré, 06/05/2024
- La lente agonie du commerce en centre-ville, Le Monde, 08/07/2025
- Camaïeu, San Marina, Naf Naf, qu'attend-on pour agir enfin pour nos cœurs de ville ? La Tribune, 06/06/2025
- Commerces de centre-ville : des signaux d'alerte, Localtis, 23/04/2024
- Commerces de centre-ville : le gouvernement annonce de nouvelles mesures, Fashion Network, 08/07/2025
- Il faut une taxation des petits colis, Localtis, 07/05/2025
- Correspondance de l'enseigne n°1741, 21/04/2025
- Correspondance de l'enseigne n°1748, 16/06/2025
- Correspondance de l'enseigne n°1750, 30/06/2025
- E-commerce : responsabiliser les consommateurs, Les Echos - Conseil du commerce de France, 12/04/2024

- Commerçants et logisticiens en colère à cause du projet de loi de simplification de la vie économique, Le Journal des entreprises, 30/06/2025
- Le Journal des entreprises, 04/06/2024
- Correspondance de l'enseigne n°1738, 31/03/2025
- Le gouvernement annonce la mensualisation des loyers commerciaux et le plafonnement des dépôts de garantie, l'echommerce, 05/04/2024
- Pour une économie circulaire territoriale, levier de développement économique, de cohésion sociale et de transition écologique, Métropole du Grand Lyon, RTES, Intercommunalité de France, ESS France, France Urbaine, Cercle national du recyclage, 03/06/2025

ATLAS

- Atlas du commerce tendances actuelles et dynamiques spatiales, L'institut pour la ville et le commerce, FNAU, 04/03/2024
- Action cœur de ville pour la relance territoriale et écologique, ANCT, 01/09/2022

COMMUNIQUÉS DE PRESSE

- Tous à la même enseigne, Conseil du commerce de France, 01/06/2025
- Temu, Shein, Ali Express, La France doit cesser de fermer les yeux, Conseil du commerce de France, 10/06/2025
- Déclaration commune en faveur du renouvellement urbain : l'avenir des quartiers populaires se décide aujourd'hui, Association d'élus, 04/06/2025
- Quand la simplification vire à l'absurde, rate sa cible et menace l'équilibre économique territorial ! , Conseil du commerce de France, 26/06/2025

DOSSIER DE PRESSE

- Action cœur de ville 2 top départ pour le dispositif de requalification des entrées de villes, ANCT, 01/02/2023

ÉTUDES

- 20 projets pour le développement économique dans les quartiers - les carnets du renouvellement urbain, ANRU, 01/02/2023
- La déprise du commerce de proximité dans les centres-villes des villes de taille intermédiaire, INSEE, 01/11/2019
- Les villes moyennes, quels enjeux ? CEREMA, 01/03/2019
- Les guides pratiques 10 essentiels de la redynamisation commerciale dans les Petites Villes de Demain, Banque des Territoires, 01/05/2023
- Etude MyTarffic palmarès des quartiers les plus dynamiques des métropoles françaises, Mytraffic, 14/07/2025
- L'artisanat dans les Quartiers Prioritaires de la Ville des Hauts-de-France - observatoire stratégique de l'artisanat en Hauts-de-France, CMA Hauts-de-France, 01/11/2019
- L'artisanat dans les Quartiers Prioritaires de la Ville des Hauts-de-France CREIL - observatoire stratégique de l'artisanat en Hauts-de-France, CMA Hauts-de-France, 01/11/2019
- L'artisanat dans les Quartiers Prioritaires de la Ville des Hauts-de-France Tourcoing - observatoire stratégique de l'artisanat en Hauts-de-France, CMA Hauts-de-France, 01/11/2019
- L'artisanat dans les Quartiers Prioritaires de la Ville des Hauts-de-France Faubourg d'Isle St Quentin - observatoire stratégique de l'artisanat en Hauts-de-France, CMA Hauts-de-France, 01/11/2019
- 10eme baromètre du centre-ville et des commerces - synthèse, Centre-Ville en Mouvement, 01/05/2025
- Les enjeux du commerce de proximité dans les quartiers populaires, Profession Banlieue, 01/11/2021
- Artisanat, commerce de proximité et quartiers fragiles : quelles opportunités de développement,

Labo Cités, 01/06/2018

- Les commerces dans les quartiers de la Politique de la Ville à Paris, APUR, 01/01/2020
- La place du commerce dans les territoires, CCI et CDFC, 19/11/2024
- Commerces de centre-ville et modes actifs, CEREMA, 01/06/2024
- Enquête d'opinion sur le rapport aux villes moyennes, ifop /ANCT/ BDT, 01/05/2025
- Les Français, les commerces et le lien social, L'OBSOCO et Galimmo, 01/09/2024
- Comment agir sur le commerce pour redynamiser son centre-ville, Banque des Territoires, 27/03/2025
- Redynamiser les cœurs de ville, Institut Paris Région, 01/07/2020
- Revitalisation des activités en centre-ville et centre-bourg, CEREMA, 30/01/2020
- Etat des lieux de l'immobilier commercial et du retail en France, CODATA, 01/01/2025
- Bilan 2023 et perspective, PROCOS, 05/07/2023
- Nos territoires à l'épreuve des mutations du commerce, Observatoire du commerce, 01/09/2024
- Bilan de l'activité du commerce spécialisé sur l'année 2024, PROCOS, 05/07/2023
- Etude Bilan ACV 2018 2022 sur la vacance, SIEC,
- Economie Sociale et Solidaire dans les Quartiers Prioritaires de la Ville, RTES, ANCT, 01/02/2025
- L'ESS un atout pour la politique de la ville, RTES, ANCT, 01/02/2025
- Entreprendre dans les quartiers Libérer tous les potentiels, BPI France, 09/07/2020
- Communes, intercommunalité et ESS, RTES, 01/11/2022
- Accès au foncier des acteurs de l'ESS, RTES, 01/01/2025
- Activation des rez-de-chaussée des organismes HLM dans les quartiers prioritaires, USH, Banque des Territoires, 01/05/2024
- Pour un développement économique des quartiers politique de la ville - l'Eco des quartiers, Réseau national des centres de ressources Politique de la Ville, 01/03/2019

LIVRE BLANC

- Comment fidéliser les clients de son cœur de ville, PROXITY

POST LINKEDIN

- Les grands magasins dans les centres-villes, Nicolas Houzé, 01/06/2025
- Séminaire - confédération des commerçants, Confédération des commerçants de France, 09/07/2025
- Le commerce de proximité meurt, Villes de France, 02/07/2025

PUBLICATIONS

- Les commerces dans les quartiers : une offre à revitaliser et diversifier, CGET
- Le commerce de proximité-des pôles plus florissants en périphérie, INSEE, 20/05/2021
- Petits commerces - déclin ou mutation, Conseil d'analyse économique ; Marie-Laure Allain, Anne Epaulard, 01/05/2023
- Petits commerces - un panorama en demi-teinte, Conseil d'analyse économique ; Marie-Laure Allain, Anne Epaulard, 01/05/2025
- Résolution de Villes de France - congrès de Libourne, Villes de France, 03/07/2025
- Le rôle des foncières de redynamisation dans la déclinaison opérationnelle des politiques de redynamisation territoriales, Banque des Territoires, 01/07/2025

RAPPORTS

- Commerce de centre-ville Guide à destination des collectivités, ANCT
- Pour un commerce durable et accessible, Intercommunalités de France, 01/09/2023

- Les mutations du commerce de centre-ville, tendances actuelles, L'institut pour la ville et le commerce, ANCT, 04/03/2024
- La Politique de l'État en faveur du commerce de proximité, Cour des comptes, 01/09/2023
- Inscrire les dynamiques du commerce dans la ville durable, Ministère de l'environnement, 01/03/2017
- La revitalisation commerciale des centres-villes, IGF, 01/07/2016
- Les nouvelles formes du commerce, Sénat, 10/02/2021
- Mission prospective sur la revitalisation commerciale des villes petites et moyennes, Mission gouvernementale - Rapport Marcon, 01/02/2018
- Soutenir le commerce en milieu rural, Sénat, 10/02/2021
- Les données au service de la revitalisation des centres-villes, Banque des Territoires
- Comment redynamiser nos centres-villes et nos centres-bourgs, CESE, 01/03/2021
- CCV Bilan et bonnes pratiques 2024, Metropole du Grand Paris, 16/07/2025
- Les Cœurs de villes des leviers pour leur revitalisation, Agence d'urbanisme AURAV, février 2021
- Les Français et les nouveaux commerces à impact, L'OBSOCO et Galimmo, 01/09/2023
- Revitalisation des centres-bourgs et centres-villes, Sénat,
- Le tissu économique en Quartier Prioritaire de la Ville : une hausse du nombre d'entreprises, ONPV, ANCT
- Rôle et l'avenir des commerces de proximité dans l'animation et l'aménagement des territoires, Assemblée nationale, 26/01/2022
- Ensemble, refaire ville, Mission gouvernementale, 01/06/2025
- Les rapports du CNC Transmission Reprise d'entreprise, Conseil National du Commerce, 01/03/2025
- Le rôle du commerce de proximité dans l'animation des centres-villes, Assemblée nationale, 26/01/2022
- Evaluation du programme Action Cœur de Ville, Assemblée nationale, 01/06/2025
- Rapport d'activité 2023 du Conseil national du commerce, Conseil National du Commerce, 01/07/2024

THÈSE

- Derrière le «ghetto» la centralité minoritaire : le rôle de la présence commerciale dans un quartier d'habitat social en rénovation, NBabil Zouari, 12/06/2020

Annexe 5 : Carte des Quartiers Prioritaires de la Ville



Annexe 6 : Glossaire

Le glossaire est principalement établi sur la base des données fournies par les sites du gouvernement et les définitions de l'encyclopédie Wikipédia.

- **ACV – Action Cœur de Ville.** Lancé en 2018, le programme Action cœur de ville (ACV) est piloté par l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT). Il répond à une double ambition : améliorer les conditions de vie des habitants des villes moyennes et conforter le rôle de moteur de ces villes dans le développement de leur territoire. Il compte 244 villes éligibles pour la période 2023-2026
- **ANRU – Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine.** L'objectif général de l'agence, créée en 2003, est d'accompagner des projets urbains globaux pour transformer les quartiers en profondeur : en réinsérant les quartiers dans la ville, en créant de la mixité sociale dans et par l'habitat, en introduisant de la mixité urbaine par la diversification des fonctions urbaines (commerces de proximité, activités économiques relevant notamment de l'économie sociale et solidaire, activités culturelles et de loisir, etc.). L'ANRU représente le guichet unique destiné à simplifier et harmoniser les procédures de financement des opérations de rénovation urbaine.
- **BRSA – Bail Réel Solidaire d'Activité.** En 2022, la loi 3DS (article 106) a créé le «bail réel solidaire d'activité». Elle a prévu la possibilité pour les organismes de foncier solidaire (OFS), en plus d'offrir des logements en accession sociale à la propriété grâce au bail réel solidaire (BRS), de réaliser et céder, de la même façon, des locaux d'activité. Ceci afin de «créer de la mixité au sein de leur opération et de favoriser l'installation de certaines entreprises ou activités». Seules des microentreprises (moins de dix salariés et moins de deux millions d'euros de chiffres d'affaires) pourront bénéficier d'un BRSA. En sachant que chaque OFS pourra en outre imposer des critères complémentaires, et notamment préciser la nature des activités pouvant être exercées dans le local. Cette faculté «s'inscrit dans la volonté de nombreuses collectivités de préserver l'attractivité des centres-villes grâce à une action sur la nature des activités qui y sont conduites», souligne le gouvernement. Ou, dans certains quartiers, la volonté de promouvoir une diversification des activités.
- **CRESS – Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire.** Les CRESS rassemblent les unions, fédérations et grandes entreprises de l'économie sociale, c'est-à-dire issues des familles coopératives, mutualistes et associatives. Elles sont constituées en association et ne sont donc pas des chambres consulaires. Les CRESS ont pour mission de représenter l'économie sociale sur le territoire régional auprès des pouvoirs publics (État et collectivités territoriales), de promouvoir le concept d'économie sociale dans l'opinion publique (médias, Éducation nationale, etc.) et d'en assurer le développement.
- **CC – Code de Commerce.** Ensemble de lois qui portent sur le droit commercial.
- **CCI – Chambre de Commerce et d'Industrie.** Les chambres de commerce et d'industrie (CCI) sont des organismes chargés de représenter les intérêts des entreprises commerciales, industrielles et de services d'une zone géographique et de leur apporter certains services. Les CCI sont un des trois types de chambre consulaire avec les chambres d'agriculture et les chambres de métiers et de l'artisanat.

- **CISPD - Conseil intercommunal de sécurité et de prévention de la délinquance.** Il s'agit de la version intercommunale du CLSPD défini ci-dessous
- **CLSPD - Conseil local de sécurité et de prévention de la délinquance.** Le Conseil local de sécurité et de prévention de la délinquance (CLSPD) est une instance française chargée de la coordination locale du contrat local de sécurité (CLS) ou de la stratégie territoriale de sécurité et de prévention de la délinquance (STSPD). Il réunit, selon le territoire, l'ensemble des acteurs prenant part à l'application des politiques de sécurité et de prévention de la délinquance.
- **CNC – Conseil National du Commerce.** Le Conseil national du commerce est une instance partenariale qui a pour objet d'associer les acteurs du commerce aux politiques publiques concernant le commerce. Il a été créé en 2023. Il rassemble les administrations centrales, les associations d'élus locaux, les entreprises, les organisations professionnelles et des personnalités qualifiées. Le CNC est compétent en matière de compétitivité et de développement économique, de transitions environnementale et numérique, d'innovation, d'urbanisme et de territoires ou encore de formation et d'emploi.
- **CRAC - concession de revitalisation artisanale et commerciale.** La loi 3DS - relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et la simplification a instauré un nouvel article L.300-9 au sein du code de l'urbanisme qui prévoit notamment qu'une personne publique (État, collectivités territoriales, établissements publics) peut conclure une concession visant un objectif de revitalisation commerciale et artisanale.
- **DUP - Déclaration d'utilité publique.** Une déclaration d'utilité publique est une procédure administrative qui permet de réaliser une opération d'aménagement sur des terrains privés en les expropriant, précisément pour cause d'utilité publique ; elle est obtenue à l'issue d'une enquête d'utilité publique. Cette procédure est nécessaire en vertu du Code civil qui prévoit (article 545) que « nul ne peut être contraint de céder sa propriété, si ce n'est pour cause d'utilité publique et moyennant une juste et préalable indemnité »[1]. La déclaration d'utilité publique fait partie de la phase administrative de la procédure d'expropriation pour cause d'utilité publique. Elle ne couvre pas la détermination de l'indemnité, qui relève de la phase judiciaire.
- **Économie de proximité.** Elle regroupe l'ensemble des secteurs d'activités dont le développement dépend directement de la consommation locale : commerces de proximité, artisanat, agriculture, tourisme, services à la personne et santé, activités culturelles, production d'énergie, économie sociale et solidaire, hôtellerie-restauration,
- **ECT – Entreprendre au cœur des territoires.** Le programme Entreprendre au Cœur des Territoires est destiné à soutenir la création et la reprise de l'activité économique dans les territoires Cœur de ville et Petites villes de demain. Ses principaux objectifs sont de redynamiser l'activité économique de ces territoires, de participer localement au développement de nouvelles activités, de détecter des porteurs de projets dans ces territoires pour y soutenir la création/reprise et de rendre plus accessible et plus rapide l'accès aux offres d'accompagnement des créateurs/repreneurs. Le programme est financé par la Banque des Territoires et piloté par BPI France. Sur la période 2023-2025, le programme ECT a été doté de 10 M€, sur la période 2026-2028 il est doté de 20 M€ et intègre désormais les territoires ruraux et de montagne.

- **EPARECA** - L'établissement public national d'aménagement et de restructuration des espaces commerciaux et artisanaux est un opérateur public ayant pour objet de favoriser l'aménagement et la restructuration des espaces commerciaux et artisanaux dans les zones urbaines sensibles. Il a été absorbé par l'ANCT lors de sa création. Ses trois principaux objectifs consistent à
 - o Maintenir un service de proximité pour les habitants des quartiers fragiles ;
 - o Mener à bien le projet commercial, sa programmation, sa réalisation, son exploitation et garantir sa réussite dans la durée ;
 - o Remettre les espaces commerciaux sur le marché de l'investissement et de la gestion privés dès stabilisation
- **EPF – Établissement public foncier.** L'EPF a pour compétence le « recyclage foncier », c'est-à-dire la maîtrise foncière, l'achat, le portage, la gestion, la remise en état des terrains (et donc sa possible dépollution), ainsi que la gestion de l'ensemble des études utiles à cette maîtrise foncière. Les EPF sont aptes à procéder par acquisition à l'amiable, par expropriation ou par le droit de préemption. Ils portent ensuite les biens acquis pendant une durée prédéterminée avant de les rétrocéder à la collectivité qui en a demandé l'acquisition. Leur vocation principale est de mutualiser les moyens humains et financiers dans la gestion foncière, pour gérer à moindre coût ou avec des services plus compétents. Un EPF n'est donc ni un aménageur ni un promoteur immobilier. L'EPF se distingue de l'EPA (Etablissement public d'aménagement) dans le sens où il n'est qu'un opérateur foncier, tandis que l'EPA a également compétence pour la maîtrise d'ouvrage concernant les opérations prévues sur les terrains acquis.
- **EQ 2030 – Entreprendre au cœur des quartiers 2030.** Le programme « Entrepreneurat Quartiers 2030 » est une initiative gouvernementale visant à soutenir l'entrepreneuriat dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville. Il s'inscrit dans le cadre du plan Quartiers 2030 qui vise à améliorer les conditions de vie des habitants des Quartiers Prioritaires de la Ville et à lutter contre les inégalités et promouvoir l'inclusion économique et sociale. Lancé fin 2023 dans la continuité du programme Entrepreneurat Pour Tous, il est opéré par Bpifrance et financé par l'État et la Caisse des Dépôts via la Banque des Territoires et est doté de 456 M€ sur quatre ans.
- **ESS – Économie sociale et solidaire.** L'économie sociale et solidaire (ESS) est la branche de l'économie regroupant les entreprises et les organisations qui cherchent à concilier activité économique et équité sociale. Du commerce équitable à l'épargne solidaire, en passant par les innovations sociales dans le champ de la protection de l'environnement, de la lutte contre l'exclusion, de la santé ou de l'égalité des chances, l'ESS apporte une réponse à de nombreux enjeux de société contemporains
- **FRLA – Fonds de restructuration des locaux d'activité.** Lancé en mars 2021, dans le cadre du Plan de Relance, le fonds est inséré depuis 2023 dans les mesures du Fonds vert piloté par la DGALN, il est opéré par l'ANCT. Ce fonds vise à faciliter la réalisation de projets immobiliers structurants, menés par des opérateurs qualifiés ou des collectivités locales en contribuant au financement des déficits pour permettre la réalisation de ces opérations dans les territoires identifiés pour leur fragilité. En effet, les projets de restructuration du tissu commercial, artisanal et de service sont des opérations lourdes et complexes qui renchérissent les coûts et génèrent des déficits justifiant souvent la mobilisation d'une subvention d'équilibre. Quatre ans après son lancement, le FRLA s'est installé comme un outil d'intervention majeur dans le paysage commercial urbain, avec plus de 100 porteurs de projet accompagnés, près de 400 opérations financées et un millier de locaux réhabilités.

- **FRR - France Ruralités Revitalisation.** Le zonage France ruralités revitalisation (FRR) prend le relais des zones de revitalisation rurale : il a été mis en place depuis le 1^{er} juillet 2024. Il a pour objectif de renforcer l'attractivité des territoires ruraux. Il comporte deux niveaux de zonage : le zonage France ruralités revitalisation (FRR) et le zonage France ruralités revitalisation + (FRR+) pour les territoires ruraux les plus vulnérables. Sous réserve de remplir certaines conditions, liées notamment à l'effectif et à la nature de l'activité les entreprises peuvent bénéficier temporairement : d'une exonération d'impôt sur les bénéfices (impôt sur le revenu ou impôt sur les sociétés selon le régime d'imposition de l'entreprise), d'une exonération de la contribution foncière des entreprises (CFE), d'une exonération de la taxe foncière sur les propriétés bâties, d'une exonération de cotisations patronales dues au titre de l'assurance maladie (maladie-maternité-invalidité-décès), de l'assurance vieillesse plafonnée et déplafonnée et des allocations familiales.
- **OFS – Organisme de foncier solidaire.** Un « organisme de foncier solidaire » (OFS) est un type d'organisme obligatoirement « sans but lucratif », agréé par l'État et ayant pour mission d'acheter et de gérer des terrains (bâti ou non), pour y réaliser ou réhabiliter des logements accessibles à des prix abordables (il peut aussi s'agir de locaux à usage mixte professionnel et d'habitation). Ces logements peuvent être destinés à la location ou à l'accession à la propriété (comme habitation principale). Le dispositif est conçu pour que ces bas prix soient maintenus sur le très long terme, car obligatoirement repris à chaque nouvelle location ou revente. Ce dispositif doit permettre aux ménages modestes d'accéder à la propriété en dépensant moins grâce à une dissociation du foncier et du bâti, dans une logique anti-spéculative. Le bail emphytéotique permet cette dissociation, afin de diminuer le coût des logements. Le ménage achète sa résidence principale en acquérant ou louant uniquement des droits réels sur les murs ; il n'a plus besoin d'acheter le terrain, qui peut être loué en supplément du crédit lié à l'achat. L'acheteur s'engage à respecter une formule de vente fixée dès le départ permettant de limiter la plus-value au profit d'un autre ménage qui peut lui aussi être soumis à condition de revenus. Les organismes de foncier solidaire (OFS) ont une mission d'intérêt général et doivent définitivement conserver dans leur patrimoine le foncier ainsi acquis.
- **OIN - Opération d'intérêt national.** Une opération d'intérêt national (OIN) est une opération d'urbanisme à laquelle s'applique un régime juridique particulier en raison de son intérêt majeur. L'État conserve dans ces zones la maîtrise de la politique d'urbanisme. Les opérations d'intérêt national sont soumises à l'article L. 102-12 et L. 102-13 du code de l'urbanisme[1],[2]. Un décret en Conseil d'État peut créer ou supprimer une OIN. Dans une opération d'intérêt national, c'est l'État et non la commune qui délivre les autorisations d'occupation des sols et en particulier les permis de construire. De même, c'est le préfet et non la commune qui décide de la création d'une zone d'aménagement concerté (ZAC) à l'intérieur d'une OIN.
- **ORT - Opération de revitalisation du territoire.** Créée par la loi portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (Elan) du 23 novembre 2018, l'ORT est un outil nouveau à disposition des collectivités locales pour porter et mettre en œuvre un projet de territoire dans les domaines urbain, économique et social, pour lutter prioritairement contre la dévitalisation des centres-villes. Une ORT est portée conjointement par l'intercommunalité et sa ville principale. L'ORT vise une requalification d'ensemble d'un centre-ville dont elle facilite la rénovation du parc de logements, de locaux commerciaux et artisanaux, et plus globalement le tissu urbain, pour créer un cadre de vie attractif propice au développement à long terme du territoire. L'ORT se présente comme une large palette d'outils au service d'un projet de territoire maîtrisé avec des avantages concrets et immédiats. Une fois le projet de territoire défini par les élus en lien avec l'État et les partenaires, la convention d'ORT confère des nouveaux droits juridiques et fiscaux, notamment pour :

- o renforcer l'attractivité commerciale en centre-ville grâce à la mise en place d'une dispense d'autorisation d'exploitation commerciale et la possibilité de suspension au cas par cas de projets commerciaux périphériques ;
 - o favoriser la réhabilitation de l'habitat par l'accès prioritaire aux aides de l'Anah et l'éligibilité au Denormandie dans l'ancien ;
 - o faciliter les projets à travers des dispositifs expérimentaux comme le permis d'innover ou le permis d'aménager multi-site ;
 - o mieux maîtriser le foncier, notamment par le renforcement du droit de préemption urbain et du droit de préemption dans les locaux artisanaux.
- **PVD – Petites Villes de Demain.** Petites villes de demain est un programme d'action lancé en octobre 2020 afin de redynamiser plus de 1600 petites villes françaises (communes de moins de 20 000 habitants). Il vise à apporter un soutien technique et financier aux communes et intercommunalités dans leurs projets de redynamisation des centres-bourgs et d'amélioration de l'habitat.
 - **QPV – Quartier prioritaire de la politique de la ville.** Les quartiers prioritaires de la politique de la ville correspondent à ceux listés dans le décret modificatif n°2024-806 du 13 juillet 2024 pour la France métropolitaine et dans le décret n°2024-1212 du 27 décembre 2024 pour les autres territoires.
 - **TFC – Taxe sur les friches commerciales.** La taxe sur les friches commerciales (TFC) est une taxe annuelle qui peut être instituée sur un territoire donné pour lutter contre la vacance commerciale. Elle est instituée par délibération des communes ou des établissements publics de coopération intercommunale. La taxe sur les friches commerciales s'applique locaux commerciaux soumis aux conditions cumulatives suivantes :
 - o être passible de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) en application de l'article 1498 du code général des impôts
 - o ne plus être affecté à une activité entrant dans le champ d'application de la cotisation foncière des entreprises (CFE) (article 1447 du CGI),
 - o être inexploité pendant au moins deux ans au 1er janvier de l'année d'imposition et être resté inoccupé au cours de la même période.

Cette taxe n'est pas due lorsque l'absence d'exploitation des biens est indépendante de la volonté du contribuable (biens mis en location ou en vente à un prix n'excédant pas celui du marché et ne trouvant pas preneur ou acquéreur par exemple). La taxe est due par le redevable de la taxe foncière (propriétaire, usufruitier, etc.). Les personnes qui disposent de plusieurs locaux vacants sont redevables de la taxe pour chacun d'entre eux.

- **TFPB – Taxe foncière sur les propriétés bâties**
- **UE – Union Européenne**
- **USH – Union sociale pour l'habitat.** L'Union sociale pour l'habitat (USH) est depuis octobre 2002 le nom de l'Union nationale des fédérations d'organismes HLM. L'Union sociale pour l'habitat remplit trois grandes missions :
 - o un rôle de représentation nationale auprès des pouvoirs publics, des médias, des associations, des milieux professionnels et de l'opinion publique ;

- o une mission de réflexion, d'analyse et d'étude sur tous les dossiers relatifs à l'habitat et l'élaboration de propositions pour une politique sociale de l'habitat et de contribution au débat public ;
 - o une fonction d'information, de conseil et d'assistance auprès des organismes, de leurs associations et de leurs fédérations afin de faciliter, rationaliser et développer leurs activités.
- **Zone AFR – Zone d'aide à finalité régionale.** Les zones d'aides à finalité régionale sont des territoires de l'Union européenne considérées comme en difficulté. Les entreprises installées sur ces territoires, approuvées par la Commission européenne et fixés par décrets nationaux, peuvent percevoir des aides publiques sur la période 2022-2027, provenant des collectivités locales ou de l'État pour encourager les investissements et la création durable d'emplois. Outre les subventions, les entreprises implantées dans les ZAFR peuvent bénéficier d'exonérations d'impôts. Les zones AFR ne sont pas limitées à une région précise mais à une multitude de communes. Une carte interactive permet d'apprécier les communes éligibles 
 - **ZFU-TE – Zone franche urbaine territoire entrepreneur.** Les zones franches urbaines sont des quartiers de plus de 10 000 habitants, situés dans des périmètres géographiques dits sensibles ou défavorisés. Pour favoriser le développement économique de ces zones, les entreprises souhaitant s'y implanter peuvent bénéficier d'une exonération d'impôt sur les bénéfices (impôt sur les sociétés ou impôt sur le revenu) pendant cinq ans. Pour bénéficier de ce dispositif d'exonération d'impôt, les entreprises, quels que soient leur statut juridique et leur régime d'imposition, doivent remplir les critères suivants :
 - o exercer une activité industrielle, commerciale, artisanale ou libérale,
 - o s'implanter en ZFU-TE,
 - o employer moins de cinquante salariés,
 - o réaliser un chiffre d'affaires ou un total de bilan inférieur à 10 millions d'euros,
 - o le capital de l'entreprise ou ses droits de vote ne doivent pas être détenus pour plus de 25 % par une entreprise de plus de 250 salariés avec un chiffre d'affaires annuel hors taxes excédant 50 millions d'euros (ou avec un total de bilan supérieur à 43 millions d'euros),
 - o l'effectif de l'entreprise doit inclure au moins 50 % de salariés (en CDI ou en CDD d'au moins 12 mois) résidant en ZFU-TE ou dans un quartier prioritaire de la ville. Cette disposition s'applique à partir de l'embauche du 2^{ème} salarié. L'effectif de l'entreprise doit être respecté pour chaque année d'imposition.
 - o pour les entreprises créées à partir du 1^{er} janvier 2016, l'exonération d'impôt sur les bénéfices est subordonnée à la signature d'un contrat de ville.
 - **ZRR - Zone de revitalisation rurale.** La réforme des zones de revitalisation rurale (ZRR), adoptée en loi de finances pour 2024 (entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2024), fixe un nouveau zonage appelé « France Ruralités Revitalisation ». Cette réforme concrétise le 4^{ème} volet du plan France Ruralités. Renvoi à la définition des FFR.

