

**CONCOURS EXTERNE  
DE RÉDACTEUR TERRITORIAL**

**SESSION 2023**

**ÉPREUVE DE NOTE**

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

**Rédaction d'une note à partir des éléments d'un dossier portant sur des notions générales relatives aux missions, compétences et moyens d'action des collectivités territoriales.**

Durée : 3 heures  
Coefficient : 1

**À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :**

- ♦ Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de convocation, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe.
- ♦ Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et/ou souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- ♦ Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- ♦ Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

**Ce sujet comprend 29 pages.**

**Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend le nombre de pages indiqué.**

*S'il est incomplet, en avertir le surveillant.*

Vous êtes rédacteur territorial à la direction de l'aménagement et du développement économique de la communauté d'agglomération de Commaglo, qui compte 26 communes, dont une ville-centre de 36 000 habitants et plusieurs communes rurales.

La question du dynamisme commercial est un sujet régulièrement abordé par les maires des communes, dans un contexte de baisse démographique et de crise économique et écologique.

Dans cette perspective, la vice-présidente déléguée au développement économique vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents joints, une note sur l'activité commerciale de proximité.

#### Liste des documents :

- Document 1 :** « Code de l'urbanisme » (extrait) - *legifrance.fr* - consulté le 4 mai 2023 - 2 pages
- Document 2 :** « Mission d'information sur le rôle et l'avenir des commerces de proximité dans l'animation et l'aménagement des territoires. Dossier de presse » (extrait) - *assemblee-nationale.fr* - janvier 2022 - 5 pages
- Document 3 :** « Le commerce de demain au cœur de toutes les spéculations » - *Le courrier des maires* - 20 septembre 2022 - 2 pages
- Document 4 :** « La présence marchande en ville, un levier pour repenser l'attractivité d'un territoire ? » - *Agence nationale de la cohésion des territoires* - 9 novembre 2022 - 1 page
- Document 5 :** « Le manager du commerce. Un acteur indissociable du centre-ville » - *entreprises.gouv.fr* - 2014 - 3 pages
- Document 6 :** « Rapport d'information par la mission d'information sur le rôle et l'avenir des commerces de proximité dans l'animation et l'aménagement des territoires » (extraits) - *assemblee-nationale.fr* - janvier 2022 - 3 pages
- Document 7 :** « Revitalisation et commerce : comment rendre les centres-villes plus attractifs ? » - *Caisse des dépôts* - 1<sup>er</sup> juin 2022 - 3 pages
- Document 8 :** « Comment la ville accompagne les projets d'ouverture de commerce » - *mairie-albi.fr* - consulté le 27 mars 2023 - 2 pages
- Document 9 :** « La ville de Fontenay-sous-Bois soutient ses commerçants avec Petitscommerces ! » - *petitscommerces.fr* - consulté le 27 mars 2023 - 2 pages
- Document 10 :** « Prendre en main l'attractivité de son centre-ville - Les carnets pratiques de l'institut Paris Région n°14 » (extraits) - *Institut Paris Région* - 2022 - 2 pages
- Document 11 :** « Opérations de revitalisation : un sous-financement qui crée des "frustrations" chez les élus » - *Localtis* - 30 septembre 2022 - 2 pages

#### Documents reproduits avec l'autorisation du C.F.C.

*Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.*

## Code de l'urbanisme

- Partie législative (Articles L101-1 à L610-4)
  - Livre II : Prémption et réserves foncières (Articles L210-1 à L240-3)
    - Titre Ier : Droits de prémption (Articles L210-1 à L219-13)

Article L210-1 Article L210-2

- Chapitre IV : Droit de prémption des communes sur les fonds artisanaux, les fonds de commerce, les baux commerciaux et les terrains faisant l'objet de projets d'aménagement commercial (Articles L214-1 à L214-3)

### Article L214-1

**Modifié par LOI n° 2014-626 du 18 juin 2014 - art. 17**

Le conseil municipal peut, par délibération motivée, délimiter un périmètre de sauvegarde du commerce et de l'artisanat de proximité, à l'intérieur duquel sont soumises au droit de prémption institué par le présent chapitre les aliénations à titre onéreux de fonds artisanaux, de fonds de commerce ou de baux commerciaux.

A l'intérieur de ce périmètre, sont également soumises au droit de prémption visé à l'alinéa précédent les aliénations à titre onéreux de terrains portant ou destinés à porter des commerces d'une surface de vente comprise entre 300 et 1 000 mètres carrés.

Chaque aliénation à titre onéreux est subordonnée, à peine de nullité, à une déclaration préalable faite par le cédant à la commune. Cette déclaration précise le prix, l'activité de l'acquéreur pressenti, le nombre de salariés du cédant, la nature de leur contrat de travail et les conditions de la cession. Elle comporte également le bail commercial, le cas échéant, et précise le chiffre d'affaires lorsque la cession porte sur un bail commercial ou un fonds artisanal ou commercial.

Le droit de prémption est exercé selon les modalités prévues par les articles L. 213-4 à L. 213-7. Le silence du titulaire du droit de prémption pendant le délai de deux mois à compter de la réception de cette déclaration vaut renonciation à l'exercice du droit de prémption. Le cédant peut alors réaliser la vente aux prix et conditions figurant dans sa déclaration.

### Article L214-1-1

**Modifié par LOI n°2022-217 du 21 février 2022 - art. 110**  
**Modifié par LOI n°2022-217 du 21 février 2022 - art. 112**

Lorsque la commune fait partie d'un établissement public de coopération intercommunale y ayant vocation, elle peut, en accord avec cet établissement, lui déléguer tout ou partie des compétences qui lui sont attribuées par le présent chapitre.

La commune ou l'établissement public de coopération intercommunale délégataire mentionné au premier alinéa peut déléguer ce droit de prémption à un établissement public y ayant

vocation, à une société d'économie mixte, au concessionnaire d'une opération d'aménagement ou à la personne titulaire d'un contrat mentionné à l'article L. 300-9 lorsque le contrat prévoit les éléments mentionnés au deuxième alinéa du même article L. 300-9. Cette délégation peut porter sur une ou plusieurs parties du périmètre de sauvegarde ou être accordée à l'occasion de l'aliénation d'un fonds de commerce, d'un fonds artisanal, d'un bail commercial ou de terrains. Les biens ainsi acquis entrent dans le patrimoine du délégataire.

Dans le périmètre d'une grande opération d'urbanisme au sens de l'article L. 312-3 du présent code, le droit de préemption prévu au présent chapitre est exercé par la collectivité territoriale ou l'établissement public cocontractant mentionné au même article L. 312-3. La collectivité territoriale ou l'établissement public peut déléguer l'exercice de ce droit à un établissement public y ayant vocation ou au concessionnaire d'une opération d'aménagement.

## **Article L214-2**

**Modifié par Ordonnance n°2021-1189 du 15 septembre 2021 - art. 36**

Le titulaire du droit de préemption doit, dans le délai de deux ans à compter de la prise d'effet de l'aliénation à titre onéreux, rétrocéder le fonds artisanal, le fonds de commerce, le bail commercial ou le terrain à une entreprise immatriculée au registre du commerce et des sociétés ou au registre national des entreprises en tant qu'entreprise du secteur des métiers et de l'artisanat, en vue d'une exploitation destinée à préserver la diversité et à promouvoir le développement de l'activité commerciale et artisanale dans le périmètre concerné. Ce délai peut être porté à trois ans en cas de mise en location-gérance du fonds de commerce ou du fonds artisanal. L'acte de rétrocession prévoit les conditions dans lesquelles il peut être résilié en cas d'inexécution par le concessionnaire du cahier des charges.

L'acte de rétrocession d'un fonds de commerce est effectué dans le respect des conditions fixées par les dispositions du chapitre Ier du titre IV du livre Ier du code de commerce.

La rétrocession d'un bail commercial est subordonnée, à peine de nullité, à l'accord préalable du bailleur. Cet accord figure dans l'acte de rétrocession.

Pendant le délai indiqué au premier alinéa du présent article, le titulaire du droit de préemption peut mettre le fonds en location-gérance dans les conditions prévues aux articles L. 144-1 à L. 144-13 du code de commerce.

A l'article L. 214-1 et au présent article, les mots : " titulaire du droit de préemption " s'entendent également, s'il y a lieu, du délégataire, en application de l'article L. 214-1-1.

NOTA

Conformément à l'article 47 de l'ordonnance n° 2021-1189 du 15 septembre 2021, ces dispositions entrent en vigueur le 1er janvier 2023

## **Article L214-3**

**Création Loi n°2005-882 du 2 août 2005 - art. 58 () JORF 3 août 2005**

Un décret en Conseil d'Etat précise les conditions d'application des dispositions du présent chapitre.



# Mission d'information sur le rôle et l'avenir des commerces de proximité dans l'animation et l'aménagement des territoires

assemblee-nationale.fr / janvier 2022

## Origine de la mission

Constituée le 19 mai 2021, la mission d'information a eu pour objectif de répondre à une question : **pourquoi des commerces ouvrent-ils ou se développent-ils en certaines parties du territoire, ou au contraire disparaissent-ils ?**

Au terme de **7 mois de travaux, de 42 auditions et d'un déplacement en Gironde**, la rapporteure formule **21 propositions** portant majoritairement sur des dispositifs d'aménagement urbain ou de mesures en appui à ces dispositifs, afin de renforcer la prise en compte du commerce dans la planification territoriale, ainsi que l'activité commerciale, lorsque celle-ci peut avoir un effet sur la localisation des commerces, comme la fiscalité sur le commerce électronique.

## Un secteur souffrant de fortes disparités

### Un secteur qui se porte bien globalement

Le commerce, en tant que secteur économique, **se porte bien globalement**. La croissance de son chiffre d'affaires, de ses emplois, sa part dans la richesse nationale n'a que très rarement décliné. Il s'agit d'un secteur dynamique de l'économie française.

### Un secteur confronté à de profondes mutations

La principale mutation est **l'essor du commerce électronique**. Si tout au long de son histoire, le commerce a dû faire face à des évolutions, aucune jusqu'alors n'avait remis en cause la localisation de l'acte d'achat qui s'effectuait dans des boutiques physiques. Le commerce électronique rompt le lien entre le consommateur, le magasin, le quartier et la rue. Si le phénomène s'est indéniablement accéléré avec la pandémie, **il est à ce jour impossible de savoir si la part que prendra le commerce électronique jouera à l'avenir sur l'existence même des magasins**.

### Une répartition inégale sur le territoire

Le dynamisme du commerce contraste avec sa **répartition inégale sur le territoire**. Le débat a pris de l'ampleur dans les années 2010 quand la déprise du commerce de proximité a été observée dans de nombreuses villes et que leur départ des communes rurales s'est accentué. Il

## Les chiffres du commerce de proximité

**700 000 établissements**

**3,2 millions de salariés**

**+2,1 % du nombre d'établissements et +4,9 % du nombre de salariés entre 2009 et 2015**

Source : INSEE, 2019

## Une répartition inégale

**66,9 commerces pour 10 000 habitants en moyenne.**

**58 à 76 commerces à Paris et dans les villes de plus de 200 000 habitants.** Le problème y est moins l'absence de commerce que la disparition des commerces alimentaires du fait du coût du foncier

**47,1 commerces en moyenne dans les villes de 100 à 200 000 habitants.**

**Situations très variables dans les villes de 5 000 à 10 000 habitants, dépassant parfois 80 commerces mais tombant également sous 60.**

**Près de 60 % des communes rurales ne disposent plus de commerce, obligeant leurs habitants à parcourir 2,2 km en moyenne pour se rendre dans une boulangerie.**

a mis en lumière l'importance de la proximité pour nos concitoyens, mais a parallèlement révélé la diversité des situations.

## Qu'est-ce qu'un commerce de proximité ?

**Plusieurs définitions** du commerce de proximité existent. Pour l'**INSEE**, il s'agit de l'ensemble des activités économiques relevant des commerces et des services répondant à des **actes de consommation de la vie courante**.

La **Fédération de l'épicerie et du commerce de proximité** (FECF) introduit la notion de **proximité** (rayon de 800 m, soit 15 mn de trajet à pied, ou une durée de trajet similaire en voiture en périphérie ou zone rurale moins dense). Elle limite également la **taille des établissements** à 1 000 m<sup>2</sup>.

L'**Alliance du commerce** retient exclusivement le **critère de la distance** indiquant qu'un tel commerce peut se situer en **centre-ville, en centre commercial ou en périphérie** dès lors qu'il est proche du consommateur. Suivant cette conception, la grande surface peut entrer dans la définition du commerce de proximité.

La rapporteure estime que la proximité se définit comme un accès rapide à tout type de commerce. **Un hypermarché est un commerce de proximité comme une épicerie de village, même si l'offre de produits et les raisons pour lesquelles le consommateur s'y rend sont différentes.**

## La déprise commerciale, une réalité multiforme

La rapporteure souligne que **le commerce reflète la situation démographique d'un territoire**. Les dix départements français enregistrant une baisse de leur population constatent une diminution du nombre des établissements commerciaux et de l'emploi salarié. À contrario, les dix départements les plus dynamiques enregistrent des mouvements à la hausse.

Mais comme il existe des disparités à l'intérieur des départements, parfois entre communes distantes seulement de quelques kilomètres, **l'échelle d'analyse est infra départementale. Elle est communale ou intercommunale.**

**En milieu rural, la déprise du commerce dans les bourgs est due à la présence de grandes surfaces en périphérie des villes ;** mais on observe également que des supérettes s'installent

### Où vit la population française ?

Depuis 1960, la population a vécu un double mouvement de déplacement des campagnes vers les villes, puis des centres-villes vers les périphéries conduisant à un **phénomène d'étalement urbain**.

### Les habitudes des Français

**17 %** des courses sont effectuées pied en 2010, contre 53 % en 1975

**65 %** des courses sont effectuées en voiture en 2010 contre 38 % en 1975

**3/4** des dépenses alimentaires sont effectuées en grande surface en 2010

Source : *Le temps des courses depuis 1974*, Cécile Brousse, Aline Ferrante et Laure Turner, INSEE Première, 2015

en périphérie des bourgs ou sur des axes routiers, ce qui dévitalise le commerce au centre du bourg. C'est un phénomène continu depuis 1980.

**Dans les villes petites et moyennes, il y a eu incontestablement déprise du commerce dans les centres villes**, principalement entre 2009 et 2015, avec des taux de vacance dépassant parfois 15 %. Au-delà de 10 %, les professionnels considèrent que l'on fait face à une crise grave. **Cette dévitalisation commerciale n'est pas systématiquement due à l'essor des grandes surfaces en périphérie**, car plusieurs situations ont été constatées : déprise au centre, dynamisme en périphérie, ou déprise dans les deux zones ou au contraire dynamisme dans les deux zones.

Le commerce est en réalité le **reflet de la santé économique et démographique d'un territoire**. Il périlite dans les villes marquées par la fermeture d'entreprises ou par la paupérisation de la population, parfois également par le départ de services publics ou de médecins, partis vers des zones où le coût du foncier est moins élevé.

L'état du territoire est cependant loin d'être le seul facteur car de nombreuses villes comme Mulhouse montrent que l'on peut être en situation économique difficile tout en faisant preuve d'une offre commerciale remarquable. **Ce sont donc les logiques d'aménagement urbain, d'organisation de l'espace, de dessertes en transports qui apparaissent déterminantes**. C'est ce qui explique que l'analyse du commerce s'effectue à une échelle infra départementale. De ce fait, ce sont le plus souvent des réponses locales qui apportent des solutions à des questions locales, même si le diagnostic est national et qu'il existe des outils d'État pour dynamiser le commerce.

## Maintenir ou développer les commerces de proximité : assurer des flux de clientèle vers les rues et espaces commerçants

Élus locaux, architectes et urbanistes témoignent d'un consensus assez large, en indiquant qu'il faut **jouer sur toutes les délégations dont dispose une municipalité ou une intercommunalité afin de recréer les flux de clientèle** : valorisation de l'architecture, rénovation ou implantation de logements, espaces verts, desserte en transport, qu'il s'agisse des mobilités douces, des transports en commun ou du stationnement des véhicules, concentration de commerces variés sur des linéaires précis – mieux vaut des commerces concentrés sur peu de rues que beaucoup de commerces dispersés -, retour autant que possible des services publics près des zones de commerce, animation des rues par des évènements.

Les flux sont également favorisés lorsque l'aménagement d'un quartier se fonde sur la mixité des usages. Il s'agit, sur un espace donné, de mêler logements, commerces, bureaux, équipements publics, parcelles végétalisées, dans des proportions qui varient selon les

### La déprise commerciale en centre-ville

Taux de vacance moyen de 10,4 % en 2015, contre 6,1 % en 2001, sur 190 centres-villes étudiés

Taux de vacances entre 0 et 5 % dans 10 villes moyennes; entre 5 et 10 % dans 59 villes et supérieur à 10 % dans 86 villes.

*Source : La revitalisation commerciale des centres-villes, rapport de l'IGF et du CGEDD sous la supervision de Pierre-Mathieu Duhamel, 2016*

Dans 82 % des centres-villes de villes moyennes, l'évolution tendancielle des effectifs salariés du commerce de proximité est négative

*Source : INSEE, étude 1782, 2019*

projets. Il existerait 1 million de mètres carrés commerciaux en excès, qui vont devoir être transformés. Il existe également des friches industrielles et commerciales à transformer, et dans un contexte de limitation de l'artificialisation des sols, les élus vont devoir trouver un équilibre entre logements, commerces, renaturation des sols et activités économiques.

## L'omnicanalité : combinaison du digital et du commerce physique

L'omnicanalité bien planifiée permet une **augmentation du chiffre d'affaires des commerces, mais elle exige en parallèle la création d'emplois pour l'utilisation des outils digitaux**. Les grandes chaînes de commerce et les PME y parviennent aisément, mais elle constitue un problème pour l'écrasante majorité des commerçants indépendants, qui sont des TPE et qui ont du mal d'une part à dimensionner leur investissement en ce domaine et à consacrer du temps aux aspects digitaux de leur métier. C'est un **défi pour toute la profession**, qui fait l'objet d'un volet dans le plan France Relance, mais les effets sont encore parcellaires. De même, les conséquences de l'apparition des nouvelles formes de consommation que sont les magasins fantômes et les cuisines fantômes, qui combinent digitalisation et livraison à domicile, sont encore mal connues, mais s'agissant des cuisines, l'inquiétude des restaurateurs est réelle.

## Le soutien de l'État

Le pic de la déprise commerciale a culminé dans la période 2010 – 2017, mais depuis, la prise de conscience sur les conséquences de cette déprise a conduit à des stratégies de revitalisation, soutenues par l'État au travers des **opérations de revitalisation de territoire et par les programmes Action cœur de ville et Petites villes de demain**. Une ville comme Libourne connaît par exemple une nette renaissance commerciale.

Au-delà des aides financières, le soutien de l'État apporte surtout aux petites communes l'ingénierie qui leur fait défaut pour opérer des diagnostics et dégager des solutions. Quant à la philosophie des programmes, elle a pour vertu d'exiger la mise en place de stratégies de territoire, ce qui signifie qu'à un moment, il est nécessaire que les élus, les représentants des commerçants et des chambres consulaires, et de manière générale toutes les entités concernées par le commerce, comme les sociétés foncières, se mettent autour de la table et dialoguent.

## L'indispensable concertation entre élus et commerçants

Cette concertation apparaît primordiale. Les auditions de la mission ont en effet montré que les relations entre élus et commerçants étaient d'une intensité très variable selon les villes,

### L'essor du commerce électronique

Chiffres 2019

**103,4 milliards d'euros** de chiffre d'affaires en 2019 (+ 11,5 % par rapport à 2018)

**42 millions de Français** et **78 % des internautes** y ont eu recours au moins une fois

**1,7 milliard de transactions** pour un panier moyen de **60 euros**

**200 000 emplois** et environ **9,8 %** du commerce de détail (moins de **2 %** du commerce alimentaire)

**90 % du commerce** continue de s'effectuer en magasin

mais que celles qui enregistraient de bons résultats pour le développement des commerces avaient mis en place soit des instances informelles, soit des structures formelles, comme des offices du commerce, permettant une concertation, en recourant le cas échéant à un manager de commerce ou de territoire. S'il est constitutionnellement impossible en France de créer des structures de gouvernance associant élus et commerçants, qui reprendraient des compétences municipales, comme par exemple les sociétés de commerce de droit canadien, il apparaît que toutes les formes associant élus et commerçants sont utiles.

**La prise de conscience du danger de la disparition des commerces, combinée à l'émergence de programmes de revitalisation, a fait entrer le commerce comme élément de l'aménagement du territoire.** Cette évolution est importante car le besoin d'accéder aux produits de quotidienneté s'assimile quasiment à un service public.

Derrière l'enjeu de l'approvisionnement de nos concitoyens, **c'est la vision des territoires qui est en jeu.** Les commerces sont des lieux sociaux qui créent des liens sociaux. Ils sont fondamentaux pour animer des rues qui constituent selon les heures des espaces de flânerie, de manifestations et de débats politiques, de commerce ambulant, de culture en plein air... Une politique d'aménagement du territoire prenant en compte le commerce a, in fine, l'objectif de maintenir une société où la présence humaine compte avant tout, où l'on sort, où l'on se croise, à rebours d'une société sans contact, dans un face à face permanent avec un ordinateur.

# Le commerce de demain au cœur de toutes les spéculations

*Le courrier des maires - 20 septembre 2022*

Centres commerciaux, commerces de détail, de proximité, e-commerce, quick commerce... Les différents pans du secteur ont vécu différemment la crise du Covid-19, à la fois accélératrice de mutations et génératrice d'incertitudes. Cela s'est ressenti sur leurs parts de marché. Nul doute que les menaces conjoncturelles comme structurelles – de l'inflation à la numérisation de la société – qui pèsent aujourd'hui sur l'industrie du commerce continueront à faire évoluer les rapports de force entre les différents acteurs du secteur.

Dans une analyse partagée au Courrier des maires, le directeur de Procos, Emmanuel Le Roch, résumait en ces termes le sentiment ambiant au sein de la profession : « Les commerçants sont sortis de la crise sanitaire, en ayant assez bien résisté. Mais ils sont rentrés, depuis, dans un monde d'incertitudes : ils ne savent pas vraiment ce qui leur pend au nez ! »

## Quand le commerce se pense sans la ville...

L'e-commerce et l'essor des livraisons à domicile gratuites vaincra-t-il les commerces physiques par K.-O. ? La restructuration contrainte de la grande distribution va-t-elle définitivement tuer les commerces de centres-villes ? Ceux-ci résisteront-ils à la numérisation de l'économie en transformant leurs magasins en plateformes logistiques de proximité ? Et quid de la prise de conscience autour d'une consommation responsable, à l'origine du développement des circuits courts et de la vente directe : survivra-t-elle à la chute du pouvoir d'achat ?

Les questions se multiplient dans un secteur pour le moins hétérogène, soumis à des vents contraires qui rendent plus incertains encore les conséquences pour leurs territoires d'implantation. D'autant plus que l'e-commerce et la grande distribution, pour ne prendre qu'eux, affectent différemment les commerces de proximité selon que ceux-ci aient pignon sur rue dans un centre-bourg démographiquement dynamique, le cœur d'une ville moyenne paupérisée ou une métropole attractive mais en situation de surdensité commerciale.

## Des contextes et des problématiques variées

« Les habitudes et modes de consommation des ruraux diffèrent de celles des urbains. Nous, élus, n'avons logiquement pas les mêmes préoccupations ni les mêmes politiques locales du commerce à Monnières et dans l'agglomération de Clisson qu'à Nantes Métropole » analyse le maire de ce village, Benoît Couteau. « Ici, on se soucie plus de l'équilibre entre les petits commerces qui ont toute leur place à prendre à l'avenir, et les grandes surfaces captant encore l'essentiel des besoins courants des habitants. Alors qu'ailleurs, dans les grandes villes, la volonté de sauvegarder le commerce de proximité poussera peut-être davantage les élus à réguler le e-commerce et les livraisons à domicile des courses et du dîner en quelques instants à peine » synthétise cet ancien commerçant.

## **Le commerce et la ville, des destins plus que jamais liés**

En dépit de ces contextes différenciés, les mutations de l'industrie du commerce obsèdent l'intégralité des élus locaux. Tous se montrent soucieux d'anticiper autant que faire se peut les bouleversements sociaux et territoriaux que pourrait engendrer, sur leurs territoires, l'évolution des besoins et tendances de consommation, comme des capacités de vente. Et pour cause : au-delà de sa stricte fonction économique, avec la création de nombreux emplois non délocalisables mais aussi de recettes fiscales non négligeables pour les collectivités, le commerce physique a une fonction urbaine stratégique. L'armature commerciale et les politiques locales comme nationales jouent sur la nature et le nombre de déplacements, le panier moyen des consommateurs, les perspectives de débouchés pour les productions locales, la qualité de vie des habitants en étant vecteur de lien social, etc.

« Une ville qui perd des commerces est une ville qui se meurt ! A nous, élus, de mettre les moyens dans ce cas-là pour redonner goût aux flâneries en centre-ville », argue l'adjoint au maire et ancien président de l'association des commerçants de Lorient, Alain Le Brusq, citant aussi bien des animations culturelles que l'augmentation des patrouilles de la police municipale ou la piétonisation et la requalification de l'espace public.

### **Quand le politique se mêle du commerce**

Il apparaît, à gros traits, que les commerces de la plupart des métropoles et villes moyennes ont plutôt bien résisté, ces dernières années : le taux de vacance commerciale a même baissé dans la plupart des hypers-centres, en dépit de la crise sanitaire récente ainsi que des manifestations régulières des Gilets Jaunes les ayant émaillées. Signe que le programme Action cœur de ville et les nombreuses aides des pouvoirs publics locaux semblent y avoir joué un rôle contra-cyclique pour le moins salvateur. La situation demeure nettement plus préoccupante, en revanche, s'agissant du tissu commercial des petites communes et des villages périurbains ou ruraux. Des élus y sont contraints de réfléchir à la requalification de certaines zones commerciales ayant déperissé, quand d'autres tentent de ranimer des territoires en situation de désertification commerciale. Quoi qu'il en soit, les questionnements affluent dorénavant dans les couloirs feutrés de l'ensemble des associations d'élus. Car, derrière les rassurantes campagnes de marketing territorial, les maires savent mieux que personne que la sauvegarde du commerce de proximité, qui fait l'âme et la plus-value des centres-villes européens, reste un défi de tous les instants.

Partout en France ou presque, les élus interrogés expriment une seule et même crainte : la diffusion de nouvelles formes de commerces et mœurs de consommation ne risque-elle pas de ruiner leurs récentes politiques de redynamisation et d'urbanisme commercial ? Et, partout, le même sentiment d'impuissance se fait entendre. A fortiori alors que l'arrêt annoncé des perfusions de l'Etat, comme les prêts garantis (PGE), risque d'occasionner un surplus d'activité dans certains tribunaux de commerce... au détriment, très probablement, des commerces indépendants déjà fragilisés. « Nos investissements dans la revitalisation commerciale et la sauvegarde du centre-ville ne sont pas de l'argent public jeté par les fenêtres... » se défend le maire (DVD) de Saverne, Stéphane Leyenberger. A condition de bien suivre l'évolution des modes de consommation et veiller à ne pas subir les mutations en cours » poursuit-il, lucide. Tout est dit.

# La présence marchande en ville, un levier pour repenser l'attractivité d'un territoire ?|

*Agence nationale de la cohésion des territoires - 9 novembre 2022*

## Une petite ville picarde au tissu commercial actif

À Chauny, la situation est assez complexe. À côté d'un taux de logements vacants qui augmente entre 2007 et 2017 (+ 38 %) et un nombre de chômeurs qui s'accroît sur la même période, la commune saisit de nombreux leviers de revitalisation pour intensifier la présence marchande. La situation de Chauny invite à réfléchir à comment rendre plus attractive la commune et à comprendre le rôle des commerçants dans le dynamisme urbain.

## Stratégie de la ville en faveur des commerces de centre-ville et place des commerçants dans le dynamisme urbain

À Chauny, le maintien d'un tissu commercial diversifié et dynamique est un objectif majeur pour les professionnels du secteur et les gestionnaires urbains. Des enquêtes « clients » et « commerçants » ont été menées afin d'appréhender les attentes des uns et les enjeux perçus comme centraux par les autres. Pourtant, que savons-nous de la façon dont les commerçants perçoivent la ville, ses aménagements, et son évolution ? Si les aménagements urbains peuvent aider à rendre le centre-ville attractif pour les commerçants, comment eux contribuent-ils en retour à rendre le quartier plus dynamique ? Comment les animations commerciales, l'attention portée à leurs vitrines concourent-elles à l'ambiance urbaine de la ville ? À côté des initiatives entreprises localement et soutenues par les institutions publiques à l'image du dispositif « boutique à l'essai », le projet de recherche POPSU porte une attention spécifique au pouvoir d'agir des commerçants et de leurs établissements.

## Méthodologie

Deux volets méthodologiques organisent cette recherche portée simultanément par un laboratoire de recherche en sociologie (2L2S – Université de Lorraine) et une agence de communication visuelle commerciale (Félicité). Le premier volet a pour objectif la réalisation d'une enquête sociologique au plus près des acteurs concernés par la thématique marchande. Par le biais d'une campagne d'entretiens semi-directifs menés auprès des commerçants, des élus et des opérateurs de la ville, il s'agira de saisir le devenir du tissu marchand local, comprendre les représentations qu'ont les commerçants sur l'attractivité du centre-ville de Chauny et les leviers de développement envisagés par les responsables du commerce.

Les observations in situ compléteront les discours recueillis et une cartographie des commerces en présence sera réalisée. Le second volet méthodologique a pour ambition d'étudier la forme urbaine, son potentiel esthétique et de travailler, en collaboration avec les acteurs de terrain à une démarche de revalorisation du centre-ville. En échangeant directement avec une agence spécialisée dans le graphisme en ville, le but est de créer un mouvement créatif fort et de faire grandir un sentiment d'appartenance des commerçants, mais aussi des habitants, à la ville.

## Objectifs

- Comprendre le rôle des commerçants dans le dynamisme urbain et les potentialités qu'une petite ville peut mobiliser pour maintenir son tissu commercial
- Par une mission sur l'esthétique des formes urbaines, expérimenter le renforcement d'appartenance des commerçants et des habitants de la ville

## Spécificités

- Une observation *in situ* des dynamiques marchandes en cours
- Rencontres régulières avec les acteurs locaux
- Proposition d'une charte graphique à destination des commerçants pour alimenter la sentiment d'appartenance au centre-ville



# Le Manager du commerce

## Un acteur indissociable du Centre-Ville

(extrait)



**L'EDITO DE SYLVIA PINEL  
MINISTRE DE L'ARTISANAT,  
DU COMMERCE ET DU TOURISME**

L'attractivité des centres-villes et le commerce de proximité sont au cœur des préoccupations du Gouvernement. Des mesures en faveur de leur développement figurent dans mon projet de loi sur l'artisanat, le commerce et les très petites entreprises, qui a été adopté à une très large majorité par l'Assemblée nationale en février 2014.

Je pense en particulier au rééquilibrage de la relation entre le locataire et le bailleur, à l'amélioration des outils mis à la disposition des élus pour assurer la diversité des commerces en centre-ville, à la rénovation de l'urbanisme commercial, ou encore à l'évolution du Fonds d'intervention pour l'artisanat, le commerce et les services.

Cette action, je la mène au service de la vitalité et du dynamisme de nos communes. Les managers du commerce y contribuent pleinement. Partout où ils sont institués, ils exercent des fonctions essentielles pour la coordination des acteurs et le développement de synergies entre culture, animation, tourisme, urbanisme, transports, etc. Ils assurent également la mise en œuvre d'une stratégie globale pour développer le commerce.

Cette enquête permet d'identifier les moyens et actions à mettre en œuvre pour inciter les collectivités à généraliser ce métier novateur, en homogénéisant les pratiques.

Je remercie l'association Centre-ville en Mouvement pour son travail et ses préconisations dont les élus sauront s'inspirer pour la conduite de leur politique d'animation de leur centre-ville.

MANAGER DU COMMERCE

ATTRACTIVITÉ  
DE LA VILLE

OFFICE DU COMMERCE  
ET DE L'ARTISANAT

URBANISME

MOBILITÉ

TRANSPORT

STATIONNEMENT

Le métier de manager a été importé de Grande Bretagne, du Québec et de Belgique. En 2009, on comptabilisait près de 100 «Managers de centre ville» en France, on peut les estimer à 150 aujourd'hui.

Chaque collectivité souhaitant dynamiser son territoire peut accueillir un manager, ce qui représente un potentiel estimé à un peu plus de 300 «Managers du commerce» sur toute la France.

La création de ce poste demande une véritable volonté politique, car il a pour ambition d'encadrer l'organisation du commerce et de l'artisanat de proximité dans le centre-ville et plus généralement sur tout son territoire. Cette fonction doit accompagner les mutations et les investissements très importants de la part des collectivités, pour humaniser et rendre attrayants les cœurs de villes.

La première appellation de ce poste est «Manager de centre-ville». Cependant, pour permettre une plus grande visibilité de cette fonction dans sa généralité, la dénomination « Manager du commerce » nous semble être plus en adéquation avec la mission première du manager, qui est d'être la personnalité en charge de la diversité commerciale et artisanale sur son territoire.

Pour autant, le «Manager du commerce» reste, au même titre que celui du centre-ville, un acteur incontournable dans les cellules de gestion du management du centre-ville.



# Pourquoi un « Manager du commerce » ?

Le «Manager du commerce» est un métier novateur, qui vise à coordonner les efforts et les ressources des acteurs publics et privés pour promouvoir le commerce et l'artisanat, pour encourager sa diversité auprès des investisseurs et pour donner des raisons objectives aux usagers de réaliser leurs achats sur son territoire.

L'objectif du «Manager du commerce» est principalement de développer l'attractivité commerciale d'un territoire en agissant directement sur l'organisation du commerce (encadrement des mutations commerciales, suppression des locaux vacants, politiques collectives d'animation et de promotion, développement d'enseignes...).

Il doit par ailleurs avoir des connaissances lui permettant d'analyser l'impact de l'environnement urbain sur le commerce afin de contribuer à l'amélioration des facteurs locaux de commercialité (amélioration de l'accessibilité et de la desserte en transport, développement du stationnement, mise en valeur du patrimoine culturel et touristique, renforcement des services et équipements publics...).

## Démarrer dans la fonction de « Manager du commerce »

Le premier rôle du «Manager du commerce» est de conforter et de soutenir les associations de commerçants de son territoire, puis de fédérer tous les acteurs autour de ces associations et des collectivités pour développer une stratégie commune partagée et œuvrer en faveur d'une vision globale du territoire (animation, mobilité, urbanisme...).

## Mise en place d'un Comité de Pilotage et de co-production

Ce rassemblement devrait s'organiser autour d'un Comité de Pilotage, incluant la collectivité et des unions commerciales mais également les Chambres (CCI, CMA), pour une bonne gestion du centre-ville. Le manager doit jouer le rôle d'interface entre tous les acteurs qui participent au bon fonctionnement du commerce en milieu urbain. Il pourrait être pertinent d'associer à ce Comité de Pilotage les services de la ville : voiries, vie économique, organisme de gestion du stationnement, office du tourisme et toutes les structures qui participent à ce bon fonctionnement dans des domaines aussi variés que la mobilité, les livraisons, l'aménagement urbain, les professionnels de l'immobilier commercial, les Offices HLM etc...

## Maintenir avec la CCI de son territoire un observatoire du commerce

Les CCI possèdent de nombreux outils qui peuvent aider le manager dans la compréhension de son métier. Elles proposent déjà très souvent des observatoires du commerce sur leur zone de compétence. Si cela n'est pas le cas, le Manager doit mettre en place un observatoire du commerce et de l'artisanat avec la CCI, pour développer des outils d'analyse de l'offre commerciale de son territoire :

- Recenser les activités et le niveau de diversité de l'offre commerciale,
- Mettre en place une bourse des locaux vacants et des commerces à céder,
- Identifier les périmètres à enjeux pour la sauvegarde et la diversité commerciale et artisanale.

# Quelle structure d'accueil pour un « Manager du commerce » ?

L'émergence de ce métier témoigne de l'intégration du commerce et de l'artisanat dans les politiques urbaines et reflète le nouveau positionnement des acteurs publics face à l'aménagement commercial. En effet, l'essor du métier de « Manager du commerce » est symptomatique des nouveaux enjeux auxquels sont confrontées les collectivités locales (enjeux d'aménagement liés aux politiques de développement durable, évolution de la gouvernance des villes, de la législation commerciale, réappropriation du centre-ville par ses habitants...).

D'après les résultats obtenus de l'enquête, il semblerait que pour une meilleure efficacité, le rattachement optimal du poste soit auprès d'une collectivité locale (Mairie ou Agglo), le « Manager du commerce » étant ainsi au cœur de la structure décisionnaire. En effet, ce statut permettrait au manager d'intégrer une structure pérenne et d'être en lien direct avec les décideurs. Le manager serait également à la source des informations nécessaires au bon fonctionnement de sa mission, en étant au plus près des services techniques et de l'aménagement urbain de son territoire.

«La mission du Manager du commerce deviendrait transversale à toutes les Directions de la collectivité qui l'emploierait et sa position au sein de cette structure lui permettrait d'être en lien avec tous les services».

## Professionnaliser le « Manager du commerce »

### » Création d'une plate-forme d'échange régionale

Aujourd'hui, les «Managers du commerce» sont majoritairement recrutés par les collectivités. Cependant, une grande disparité dans les fonctions et les profils de ces nouveaux managers nécessite une structuration, afin de mutualiser actions et expériences au bénéfice du commerce et, plus largement, de l'attractivité des territoires.

Face à ce besoin de professionnalisation, des structures régionales (une dizaine sur toute la France) pourraient être créées pour permettre aux «Managers du Commerce» d'intégrer un réseau professionnel dédié, de limiter leur isolement, tout en visant à améliorer l'efficacité des actions conduites au profit du développement du commerce. Ces plateformes d'échanges régionales seraient, toutes, animées par un «Responsable réseau» qui aurait pour rôle de fédérer les managers de son territoire, de répertorier et de suivre les expérimentations proposées par les managers. Il aurait également pour fonction de mettre en place les formations et les préconisations élaborées au niveau national. Ces cellules régionales pourraient être cofinancées par les Régions, le FISAC (sous réserve que ce type de projet puisse être pris en charge dans le cadre de la modernisation en cours de ce fonds) et d'autres partenaires.

## Créer un cadre et promouvoir la fonction du « Manager du commerce »

Dans le cadre de la création envisagée, par le Ministère en charge du commerce, d'une commission nationale de concertation du commerce, la promotion et le développement du métier de «Manager du commerce» seront nécessairement intégrés aux réflexions de cette instance. Par ailleurs, il serait également intéressant d'améliorer la formation et les connaissances des futurs managers en créant un certificat d'évaluation des acquis de «Manager du commerce», avec l'aide de centres de formation et de laboratoires universitaires (CEFAC, CNFPT, LET...).

[...]

## DOCUMENT 6

# ASSEMBLÉE NATIONALE

RAPPORT D'INFORMATION PAR LA MISSION D'INFORMATION  
sur le rôle et l'avenir des commerces de proximité dans l'animation et l'aménagement des territoires  
AU NOM DE LA COMMISSION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE  
ET DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

## DEUXIÈME PARTIE : LA NÉCESSITÉ DE POLITIQUES VOLONTARISTES

L'importance des commerces de proximité pour la vie quotidienne de nos concitoyens a conduit l'État et les collectivités territoriales à mener des politiques de sauvegarde et de développement des commerces en centre-ville. Mais le problème est plus large puisqu'une grande partie de nos concitoyens vit en périphérie. Si par ailleurs le constat de la déprise du commerce est un phénomène national, il est rappelé que cette déprise n'est pas uniforme et que les situations s'analysent à l'échelle infra-départementale. C'est dire que la dynamisation du commerce dans les communes et intercommunalités relève principalement des élus locaux même si l'État, par une série de programmes, peut impulser l'activité des commerces et assister les collectivités territoriales.

### I. À QUESTIONS LOCALES, RÉPONSES LOCALES

L'évolution de la localisation des commerces de proximité est due à des tendances constatées à l'échelle nationale : démographie, usage de l'automobile, recherche de lien social... Les auditions conduites par la mission montrent qu'il existe des moyens pour lutter contre la déprise commerciale, qui se résument dans l'objectif de rétablir des flux de personnes vers des rues ou espaces commerciaux. Pour autant, les questions locales appellent le plus souvent des réponses locales. Si une palette de pratiques et d'instruments est à la disposition des collectivités, auxquels les élus et les urbanistes peuvent recourir, leur mise en œuvre relève bien de l'action des municipalités et des EPCI. Elle est inséparable de la vision qu'elles portent sur le territoire qu'elles administrent.

### A. LE RÔLE RESPECTIF DES DIFFÉRENTS ÉCHELONS TERRITORIAUX

La loi n°2015-991 du 7 août 2015 portant à une nouvelle organisation territoriale de la République, dite la loi NOTRe, a inclus le commerce dans les compétences transférées aux communautés de communes et d'agglomération au 1<sup>er</sup> janvier 2017, tout en laissant aux communes la liberté de déterminer ce qui relève respectivement de la compétence intercommunale et de la compétence de chaque commune membre.

#### 1. La compétence générale des intercommunalités

Le transfert de compétences résulte de la détermination de l'intérêt communautaire. Le ministère de l'Intérieur a précisé que cet intérêt portait bien sur la politique locale du commerce et le soutien aux activités commerciales. En réponse à une question écrite du Sénat (n° 03725, JO Sénat du 31 mai 2018), il a indiqué qu'il « *n'y avait pas lieu de distinguer la politique locale du commerce du soutien aux activités commerciales. En effet, la définition d'un intérêt communautaire permet l'élaboration d'un projet de développement de la politique locale du commerce et de soutien aux activités commerciales sur un territoire... En conséquence, le conseil communautaire délibère pour déterminer ce qui relève de sa compétence, à la fois en matière de politique locale du commerce et de soutien aux activités commerciales. Il s'ensuit que les communes membres interviennent dans le champ de la politique locale du commerce et du soutien aux activités commerciales qui n'aura pas été reconnu d'intérêt communautaire. Cette ligne de partage au sein de la compétence « commerce » permet à l'établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre de laisser au niveau communal des compétences de proximité et d'exercer les missions qui, par leur coût, leur technicité, leur ampleur ou leur caractère structurant, s'inscrivent dans une logique intercommunale.* »

Comme la loi n'apporte pas de précision sur les éléments de la politique locale du commerce, les intercommunalités et communes disposent d'une latitude importante pour déterminer les champs relevant de l'intérêt communautaire. Ils peuvent porter sur tous sujets liés au commerce : étude des flux de consommateurs, élaboration d'une stratégie commerciale, revitalisation des cœurs de ville, aides à l'immobilier pour des entreprises de commerce et d'artisanat, périmètres de sauvegarde, animations commerciales, ouverture dominicale, gestion des friches commerciales, etc.

La définition de l'intérêt communautaire est décidée par le conseil de la communauté des communes ou de la communauté d'agglomération à la majorité des deux tiers de ses membres, conformément au IV de l'article L.5214-16 et au III de l'article L.5216-5 du code général des collectivités territoriales (CGCT). L'intérêt de cette procédure est de conduire les communes dans une démarche de concertation, où au regard de la vision de leur territoire et du service qu'elles souhaitent rendre à leurs administrés sur une question aussi essentielle que le commerce de proximité, elles doivent trouver un équilibre entre les compétences qu'elles délèguent à l'intercommunalité et celles qu'elles conservent [...].

## **2. La région en appui au développement économique**

La loi NOTRe précitée a confié aux régions la compétence exclusive du développement économique et de l'innovation. Chaque région définit ses objectifs, dans le schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET) et dans le schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SDREII).

Ces schémas doivent tenir compte de la compétence des intercommunalités et des communes sur la politique locale du commerce, mais ils n'empêchent pas les régions de développer des orientations générales sur le commerce, ne serait-ce qu'en raison des effets qu'elles constatent d'un développement excessif des surfaces en périphérie. La région Centre-Val de Loire a ainsi écrit dans son SRDEII que *« les commerces de proximité contribuent au maintien des activités économiques indispensables à la population et aux entreprises, et assurent un rôle essentiel dans l'aménagement du territoire. Ils sont générateurs d'emplois de qualité »*. En Auvergne-Rhône-Alpes, *« le rôle du commerce de proximité dans un urbanisme commercial maîtrisé, au regard du développement des grandes surfaces »* est mis en avant. Il se complète *« d'une vigilance sur les formes de commerce comme les magasins d'usine et assimilés dont l'implantation non étudiée selon tous les critères d'impact fait peser d'importants risques »*. L'Assemblée des communautés de France a observé que l'action des régions en matière de commerce s'inscrivait surtout en soutien aux territoires fragilisés. Dans le cadre du soutien aux entreprises, les régions apportent des aides financières pour la modernisation des outils de travail et pour des aménagements, notamment en faveur des métiers de bouche, des bars-tabacs et des commerces multi-services. La Corse et l'Occitanie ont ainsi conduit une concertation avec les EPCI pour mieux articuler leurs compétences respectives.

Les régions viennent le plus souvent en appui aux EPCI, qui manquent d'ingénierie. C'est en ce domaine que leur rôle est le plus important auprès de l'échelon communal. Elles peuvent ainsi contribuer à mieux structurer les espaces ruraux et les pôles de petites villes. Lors de son audition par la mission, Mme Martine Pinville, conseillère régionale d'Aquitaine et ancienne ministre, a indiqué que la région permettait de réduire les inégalités entre les grands centres urbains, qui disposent de capacités d'ingénierie, et les petits pôles, à travers des contrats de territoires et de soutien. La vice-présidente de la région Occitanie, Mme Nadia Pellefigue, a confirmé que les EPCI se tournaient vers la région sur l'immobilier d'entreprise parce qu'ils ne disposaient ni de l'ingénierie, ni de la trésorerie pour agir en ce domaine.

La région Nouvelle-Aquitaine a dans cette optique lancé un programme de revitalisation d'une quarantaine de villes, PQN-A, qui organise et propose un certain nombre de rencontres et d'échanges d'expériences entre les élus locaux et la Banque des territoires. Ces échanges permettent d'acculturer les élus à une démarche globale de projets et de les informer sur les dispositifs spécifiques que sont les programmes Action cœur de villes et Petites villes de demain, ainsi que sur les contrats de relance et de transition écologique.

Bien qu'il ne s'agisse pas de stratégie de territoire, votre rapporteure souligne l'aide conjoncturelle que les régions ont apportée au commerce de proximité lors de l'apparition en 2020 de la pandémie de covid 19. Elles ont agi pour stimuler la consommation en vue des fêtes de fin d'année, débloqué des crédits pour la digitalisation des PME et des TPE, stimulé l'émergence

ou le développement de places de marché locales. La plupart des régions ont soutenu la digitalisation des commerces, mais l'on peut relever d'autres actions, comme l'aide au paiement des loyers (Bourgogne Franche-Comté, en coopération avec les EPCI, et Grand Est), un appel à un projet d'attractivité (Centre-Val de Loire), l'indemnisation de perte de chiffre d'affaires (Martinique) ou encore l'aide à l'investissement en faveur des commerces de proximité (La Réunion).

### 3. Le département : un appui au titre de la solidarité territoriale

La loi NOTRe précitée a supprimé la plupart des compétences économiques des départements. Pour autant, leur rôle économique n'a pas disparu parce que la plupart d'entre eux disposaient au moment du vote de la loi d'un patrimoine économique, qui ne pouvait être automatiquement transféré aux EPCI. Un département comme celui de l'Aube a ainsi calculé la valeur de ses actifs, mais elle était si élevée qu'aucun EPCI n'a pu les acquérir. Le département s'est trouvé être le principal propriétaire foncier du territoire et est devenu gestionnaire de patrimoine, qu'il fait fructifier en le mettant au service des projets des communes et EPCI.

Parallèlement, la loi NOTRe a confirmé le rôle des départements en matière de solidarité territoriale, puisque l'article L. 3211-1 du CGCT dispose que ceux-ci ont « *compétence pour promouvoir les solidarités et la cohésion territoriale sur le territoire départemental, dans le respect de l'intégrité, de l'autonomie et des attributions des régions et des communes* ». Ainsi, la solidarité territoriale permet aux départements d'intervenir en participant au financement des projets dont la maîtrise d'ouvrage est assurée par les communes ou leurs groupements à leur demande (article L. 1111-10 du CGCT) ou en accordant des aides au maintien des services en milieu rural en complément des communes et de leurs groupements (article L. 2251-3 du CGCT).

Le problème est de délimiter ce qui relève de la solidarité territoriale et ce qui ressort de la compétence économique des EPCI. D'après M. Philippe Pichery, président du conseil départemental de l'Aube, auditionné par la mission, la loi NOTRe ne s'applique donc pas de manière uniforme sur tout le territoire. Selon la manière dont les acteurs locaux s'organisent et la manière dont le représentant de l'État dans le département interprète les textes, les réponses à des problématiques identiques sont différentes.

Or les départements ne peuvent se désintéresser d'un sujet tel que le commerce de proximité, notamment en milieu rural, où l'implantation ou le maintien de commerces relève souvent de l'initiative publique. Ils ne peuvent juridiquement financer une entreprise mais ils peuvent, au titre de la solidarité territoriale, solvabiliser le portage immobilier d'une commune ou d'un EPCI, sur le fondement de la solidarité territoriale. Dès lors que le porteur de projet est une collectivité publique, le département est en mesure d'agir.

Plusieurs départements octroient des aides pour les politiques de rénovation urbaine et de centre-bourg, principalement sur les éléments qui constituent l'environnement du commerce : rénovation des espaces publics, études en amont dans les commissions d'aménagement et d'urbanisme, politiques de l'habitat, etc. D'autres ont travaillé sur la digitalisation. Le département de l'Isère a mené des opérations avec la Chambre de commerce et de l'industrie en finançant une plateforme numérique [www.enbasdemarue.fr](http://www.enbasdemarue.fr) consacrée à la vente en ligne de produits et services de commerces de proximité. Initiée lors du confinement de l'automne 2020, cette place de marché rassemble désormais près de 300 commerçants, dont 150 commerçants d'Isère (commerçants, agriculteurs, producteurs locaux, épiceries, artisans, entreprises locales et indépendants) ainsi que provenant d'autres départements comme le Cantal, le Puy du Dôme, la Drôme et la Haute-Savoie. S'inscrivant dans un contexte de fermeture de commerces, le département est intervenu via le levier de la solidarité territoriale afin de permettre aux commerces isérois de poursuivre leurs activités en ligne.

Le département peut donc apporter une réponse au problème de la déprise du commerce de proximité, par le biais de la revitalisation de territoires ; en quelque sorte, *il s'occupe de commerce sans parler de commerce*. Quand un projet économique se présente, l'EPCI, la commune et le département se concertent et si le département dispose notamment de l'outil foncier, il joue un rôle décisif dans la réussite du projet. Ajoutons que 90 % des départements mettent à disposition des communes et des EPCI leur ingénierie, soit émanant des conseils d'urbanisme, d'architecture et d'environnement, soit des agences techniques départementales.



# Revitalisation et commerce : comment rendre les centres-villes plus attractifs ?

Jacques Schombourger 1er juin 2022

## Le commerce de centre-ville face à des vents contraires

Les vents contraires qui ont soufflé sur le commerce de centre-ville sont à la fois continus et soutenus depuis des années, avec des accès parfois très violents.

Ils ont été largement documentés et les clefs de compréhension sont aujourd'hui assez largement partagées.

On sait qu'elles sont loin de se limiter au développement de la grande distribution (un accusé à la fois visible et facile) ; elles intègrent le grand mouvement de périurbanisation qui a transformé l'équilibre des villes et aura été le ferment premier de la réduction d'influence des centralités. Elles sont aussi, plus globalement, la traduction de dynamiques démographiques et économiques contrastées avec en particulier la paupérisation des cœurs de villes moyennes ; elles s'entretiennent enfin des changements qui interviennent dans les pratiques des consommations, et qui sont marqués notamment (mais pas que) par le développement du commerce digital, qui provoque une transformation profonde du secteur marchand. Ces différents facteurs ont conduit, notamment dans les territoires les plus fragiles, à une crise de centralité. Et le commerce est souvent la butte témoin de ces difficultés, rendu très sensible par le développement de la vacance.

Face à ces vents contraires, qui mobilisent de nombreuses énergies, comment mettre le navire dans le sens de la marche et lui redonner de la vitesse ?

## Inscrire l'action de revitalisation commerciale dans une politique globale

Les leviers sont aujourd'hui nombreux, et doivent être adaptés à chaque situation ; De Vannes à Aubenas, deux villes « Action Cœur de Ville », la masse critique commerciale, la taille du bassin de population, le ressort économique et les moyens mobilisables sont notablement différents. La stratégie à adopter sera plus ou moins offensive et devra intégrer des modulations importantes. Qui dit « politique globale » dit aussi « politique cohérente ». Soutenir le commerce des centres-villes relève d'une action durable, et chaque décision d'aménagement sur le territoire, chaque autorisation délivrée en vue de construire un équipement sur un site particulier, devrait se mesurer à l'aune de la protection de la centralité commerçante. Malheureusement ce n'est pas toujours fait.

## Un socle indispensable

Dans une politique visant à redonner de l'attractivité au commerce de centre-ville, il faut distinguer le socle existant, des moyens d'accompagnement à mettre en place.

Le socle, c'est le point d'appui sur lequel le commerce se déploie. Il comprend l'ensemble des fonctions qui font vivre ces centralités :

- Développer une offre attractive de l'habitat en centre-ville ;
- Favoriser un développement économique équilibré ;
- Développer l'accessibilité, la mobilité et les connexions ;
- Mettre en valeur les formes urbaines, l'espace public et le patrimoine ;
- Fournir l'accès aux équipements, services publics, à l'offre culturelle et de loisirs.

Sans action coordonnée sur ces différents leviers, dont l'importance doit être adaptée à la problématique et aux enjeux des différents centres villes, l'action sur le commerce risque de ne pas avoir l'effet escompté.

C'est bien le sens du programme « **Action Cœur de Ville** » lancé en 2018 : un premier programme axé sur les villes moyennes qui concentrent près d'un quart de la population française et jouent un rôle essentiel au sein des régions. L'Etat a décidé d'engager 5 milliards d'euros sur 5 ans (2018-2022) pour réaffirmer le rôle de ces villes moyennes et de leur centre-ville dans le paysage territorial de demain.

Plus récemment, le programme « **Petites villes de demain** », lancé en 2020, a lui pour objectif de renforcer les

moyens des villes et des intercommunalités de moins de 20 000 habitants exerçant des fonctions de centralités pour bâtir et concrétiser leurs projets de territoire, jusqu'à 2026.

C'est sur ce socle, ces fondations, qu'il convient de construire un plan adapté au commerce.

## Une politique pro-active

Ce plan devra reposer sur un examen du potentiel commercial et une vision de l'évolution du commerce. C'est une politique qui doit être résolument tournée vers l'avenir, la pire des erreurs, dans ce secteur en mutation rapide et profonde étant de vouloir reconstituer le tissu commercial du passé.

### Inventer le centre de ville demain



Miser sur les valeurs du local  
(local is beautiful)



Une proposition marchande forte et diversifiée  
(commerçants indépendants et enseignes nationales)



Intervenir sur l'espace public (qualifier, créer une destination, aménager un parcours marchand)



Développer l'accessibilité (nouvelles mobilités, praticité, traitement du stationnement...)

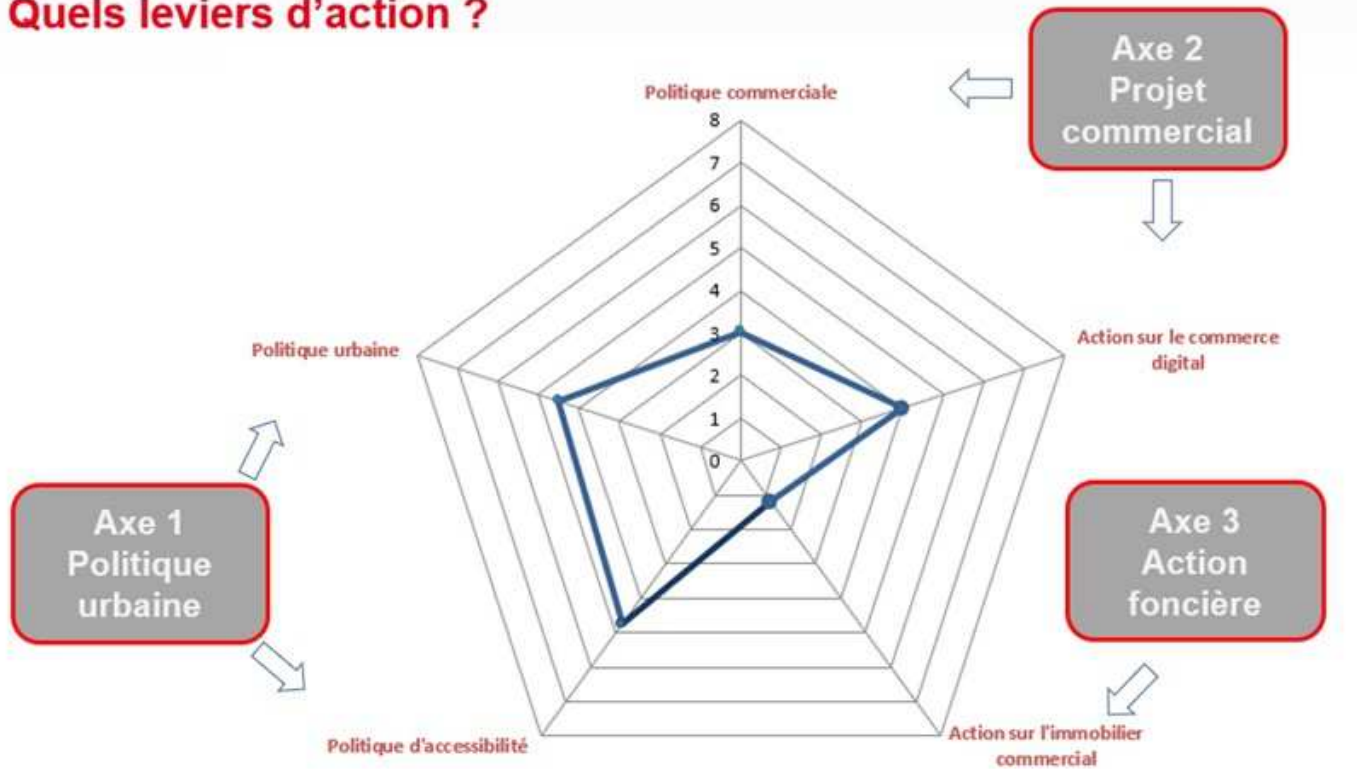
Extrait mission de conseil de la SCET

Cette politique volontariste, qu'il faut saluer, a été portée par une prise de conscience d'une part importante des consommateurs-citoyens de la nécessité d'un **retour vers le local, l'authentique, les circuits courts, et les petits commerces indépendants**. Et peut-être aussi la redécouverte du temps de vivre différemment. Notre attachement au patrimoine, aux centres-villes historiques, à la culture de la place du village permet aussi de rester optimistes.

Il faut proposer des plans d'actions très concrets pour rendre ces centres-villes plus attractifs, plus agréables et désirables. Dans la large palette d'outils qui s'offre aujourd'hui aux villes pour inverser la tendance, **retrouver de la fréquentation, créer de l'envie et apporter de la valeur** au centre-ville, ce sont trois axes qui sont plus particulièrement à travailler et à décliner en fonction des spécificités de chaque ville, la nature de leur problématique et leurs atouts.



## Quels leviers d'action ?



Extrait mission de conseil de la SCET

Le premier axe est celui d'une politique urbaine de fond, le socle sur lequel toute action d'accompagnement du commerce doit reposer : il comprend notamment l'intervention sur l'espace public, le travail sur l'habitat et surtout, la réflexion sur l'accessibilité pour faciliter la fréquentation, un point majeur pour le commerce.

Le second axe est celui de la dimension commerciale proprement dite. Souvent mis en œuvre par le manager de centre-ville, il comprend l'animation commerciale, la communication et le marketing territorial, l'aide au positionnement des commerçants et la relation client, et, de plus en plus, le conseil sur la dimension digitale.

Le dernier axe d'action, structurant, est celui de l'action sur l'immobilier commercial, dont un des objectifs est de renouveler l'offre commerciale par la maîtrise des murs, dans un contexte où la fragmentation foncière complique le développement d'une offre cohérente et attractive.

Les exemples d'élus engagés dans une politique volontariste sont aujourd'hui nombreux, assurant l'embellissement du cœur de ville historique par une conjugaison de ces actions.

Embellissement des magasins du cœur de ville (chartes des enseignes et vitrines), nouvelles poches de stationnement, valorisation du marché (qui est une locomotive du centre-ville en voie de réinvention, cf. Halles gastronomiques), définition de parcours marchands, sont autant d'outils pour rendre de nouveau les centres-villes attractifs : l'enjeu n'est pas d'imiter et courir après la concurrence périphérique ou de s'opposer frontalement aux plateformes numériques, mais bien de **proposer à ces centralités un positionnement différenciant, avec une âme, une qualité de vie que l'on trouve nulle part ailleurs**, avec certainement le déploiement de nouveaux services aux consommateurs, en termes d'accès facilités aux magasins, en termes d'aménagement urbain mais aussi d'aménagements horaires.

## Quel bilan ?

S'il est encore trop tôt pour dresser un bilan de ces actions, on note que les villes qui s'étaient déjà engagées dans de vrais projets de reconquête et revalorisation des centres-villes ont pu profiter de la mobilisation des programmes nationaux et de l'engagement de la Banque des Territoires pour parfaire leur plan d'actions. A toutes les échelles, les cas sont nombreux de centres-villes revigorés, et de nouveau plus attractifs. Et à chaque fois nous pouvons noter que la réussite de ces opérations passe par un ensemble d'actions qui dépassent le simple cadre du commerce, mais participent à l'attractivité de ce territoire fragile.

# Comment la Ville accompagne les projets d'ouverture de commerce

*mairie-albi.fr - consulté le 27 mars 2023*

L'ouverture de nombreuses enseignes commerciales au centre-ville témoigne d'un réel dynamisme économique. Pour soutenir les entrepreneurs, la Ville d'Albi a mis en place plusieurs dispositifs d'accompagnement. Explication avec Mathieu Vidal, adjoint au maire délégué au commerce.

## Quel accompagnement la Ville d'Albi assure-t-elle pour les nouveaux commerçants ?

Le rôle de la Ville, via son service dédié au commerce et son manager de centre-ville, est d'être un interlocuteur privilégié pour les commerçants. Nous recevons tous les porteurs de projets identifiés ou qui en font la demande, et il est possible de les mettre en relation avec les agences immobilières ou directement avec les propriétaires des locaux vacants, dont nous avons une connaissance détaillée.

Nous recevons plus de demandes que nous n'avons de locaux disponibles. Bien sûr, c'est plutôt bon signe en termes de dynamisme commercial !

Il existe, certes, toujours des locaux vacants, mais qui sont souvent à un tarif dissuasif ou nécessitent d'importants travaux de rénovation. La vacance commerciale est néanmoins inférieure à 9%, dans l'hypercentre alors que la moyenne nationale est de 12%.

Une fois le local trouvé, la Ville peut aussi conseiller les commerçants dans leurs démarches administratives et dans leur communication.

## De quelle manière la Ville facilite-t-elle l'arrivée de ces nouveaux commerces ?

Pour accompagner les commerces qui viennent d'ouvrir, la Ville d'Albi a mis en place trois dispositifs d'aide financière. Le premier couvre jusqu'à 50 % du loyer les trois premiers mois, le chéquier numérique aide à la digitalisation et le troisième est destiné aux créateurs et artisans afin de favoriser leur implantation en centre-ville. Là encore, cela prend la forme d'une subvention couvrant jusqu'à la moitié du loyer les six premiers mois, puis 25% les six mois suivants.

Depuis la mise en place de ces aides, plus de vingt commerces ont bénéficié d'une subvention.

## Depuis un an, déjà plus de vingt commerçants ont été aidés par la Ville d'Albi.

Qui sont les nouveaux commerces ouverts ?

Depuis l'été dernier, nous avons recensé une cinquantaine de nouveaux commerces en centre-ville. Ceux qui ont ouvert ces derniers mois sont autant des indépendants que des artisans ou des enseignes. Cet équilibre entre les différents types de commerces me semble essentiel. Les grandes enseignes contribuent à créer des flux, mais les petits commerces ont aussi leur place en offrant des produits ou des services plus atypiques.

L'avenir promet de belles surprises avec l'arrivée de nouvelles enseignes nationales, voire internationales, dans les prochains mois, mais je ne peux en dire plus à ce stade. Le rapport d'attractivité trimestriel du programme Action coeur de ville place d'ores et déjà Albi parmi les vingt centres-villes les plus dynamiques de France dans la catégorie des villes moyennes.

## Quels autres leviers la Ville peut-elle utiliser pour soutenir le commerce en général ?

Le soutien passe aussi par des aménagements urbains permettant de rendre le centre-ville plus attractif. Par exemple, une étude est en cours pour requalifier la rue Mariès. Des bornes d'information dynamiques seront par ailleurs très prochainement installées dans les rues piétonnes pour orienter les clients en fonction de leurs projets de shopping. Les navettes électriques gratuites et les autres mesures prises par la Ville et la Communauté d'agglomération pour faciliter l'accessibilité participent à cette dynamique. Enfin, avec une enveloppe d'environ 20 000 euros, nous soutenons le dynamisme des huit associations de commerçants qui existent dans le centre-ville. Saluons d'ailleurs la naissance de la toute dernière association créée : « Rive droite ».

## La ville de Fontenay-sous-Bois soutient ses commerçants avec Petitscommerces !

Jonathan de Petitscommerces - petitscommerces.fr - consulté le 27 mars 2023

**Après les communautés d'agglomération de Roissy Pays de France (Val d'Oise et Seine-et-Marne) et du Libournais (Gironde), ou encore les villes d'Argenteuil (Val d'Oise), d'Épinay-sur-Seine (Seine-Saint-Denis), de Gruissan (Aude), de Vanves (Hauts-de-Seine), de Beynes (Yvelines)... C'est au tour de la ville de Fontenay-sous-Bois dans le Val-de-Marne de choisir de soutenir ses commerces de proximité avec Petitscommerces ! Une solution qui a fait ses preuves pour favoriser l'achat local et booster le chiffre d'affaires des commerçants.**

Avec près de 55 000 habitants, Fontenay-sous-Bois fait partie des communes les plus importantes du Val-de-Marne ! Située à seulement 3 kilomètres à l'est de Paris, Fontenay-sous-Bois est l'une des villes les plus agréables de la petite couronne parisienne. À deux pas du bois de Vincennes, et très bien desservie par les transports en commun, elle attire les jeunes actifs et les familles qui travaillent dans la capitale, mais aussi les grandes entreprises et les petits commerces.

Les Fontenaysiens ont la chance d'avoir plusieurs quartiers très commerçants comme Fontenay – Village, le quartier du vieux Fontenay, qui compte une centaine de commerces et restaurants. Fontenay-sous-Bois accueille également deux marchés : le marché du boulevard de Verdun et le marché de la place Moreau-David. En tout, ce sont près de 500 commerces de proximité qui exercent dans les différents quartiers de Fontenay-sous-Bois, dont de nombreux commerces responsables et engagés que la municipalité souhaite aujourd'hui encourager et valoriser avec l'appui de Petitscommerces, comme le restaurant et épicerie bio et local O P'tit Marché de Maëva 

### La Mairie s'appuie sur l'ancrage local de Petitscommerces

Pendant la crise sanitaire, Petitscommerces avait créé le dispositif Soutien-Commerçants-Artisans.fr, 1ère initiative solidaire pour apporter de la trésorerie aux commerçants et artisans indépendants. Un succès qui avait permis à l'époque de soutenir financièrement et moralement de nombreux commerçants fontenaysiens, comme la boutique de cadeaux La Brique Rose, les librairies La Flibuste et Mot à Mot ou encore le salon St Roc Coiffure et le fleuriste Une Fleur Un Style.

Une ville et un département que connaît bien l'équipe Petitscommerces : en 2019, les bureaux de Petitscommerces étaient en effet situés à Fontenay-sous-Bois, au sein de l'incubateur « Le Plateau » géré par la Société Générale ! Des relations privilégiées ont également été nouées avec la Chambre de commerce du Val-de-Marne avec l'intervention de Petitscommerces dans de nombreuses villes du 94 aux côtés des commerçants et artisans locaux.

## **Une visibilité de qualité sur le numérique pour les commerçants partenaires grâce aux portraits premium**

Consciente de l'importance de ses commerces de proximité, Fontenay-sous-Bois a donc choisi de faire appel à Petitscommerces pour développer l'activité de ses commerçants et favoriser l'achat local.

Soucieuse de valoriser les artisans et commerçants inscrits, la municipalité de Fontenay-sous-Bois a décidé d'offrir aux 35 premiers d'entre eux leur portrait premium sur le site. Ces portraits (textes et photos valorisant l'activité, l'histoire, le savoir-faire et produits/services des commerçants) sont réalisés par des professionnels et permettent aux commerçants de bénéficier d'une visibilité supplémentaire sur petitscommerces.fr mais aussi sur Google et les réseaux sociaux.

## **De nouveaux clients dans les boutiques grâce à la carte cadeau Petitscommerces**

Attirer du trafic dans les boutiques et développer concrètement l'activité des artisans et commerçants fontenaysiens ? C'est aussi ce que permet Petitscommerces grâce à une carte cadeau valable chez tous les commerçants et artisans de Fontenay-sous-Bois, inscrits gratuitement sur le site.

En moyenne, 30% des porteurs de cartes cadeaux Petitscommerces sont de nouveaux clients ! Ces derniers ont un an à partir de la date d'achat pour les utiliser, en une ou plusieurs fois. Bref, un dispositif simple qui favorise l'achat local et qui booste le chiffre d'affaires des commerçants locaux !

# Prendre en main l'attractivité de son centre-ville - les carnets pratiques de l'institut Paris Région

LES FICHES TECHNIQUES ET BONNES PRATIQUES

## FICHE TECHNIQUE N° 10

### RENOUVELER L'ENVIRONNEMENT URBAIN EN CENTRE-VILLE : LA CHARTE DES DEVANTURES COMMERCIALES



#### CADRE

Parce qu'ils dessinent le paysage urbain, les commerces de proximité participent activement au cadre de vie et à l'attractivité des centres-villes. L'apparence des devantures constitue un élément déterminant. Aussi, travailler l'esthétique des vitrines commerciales peut présenter un intérêt majeur pour préserver le dynamisme des centres urbains, en particulier pour ceux qui souffrent d'un déséquilibre visuel trop important entre les différents commerces. L'élaboration d'un texte juridique portant sur les devantures commerciales participe de cette démarche. L'enjeu est double : proposer un parcours qualitatif aux clientèles, consommatrices ou non, tout en fédérant les commerçants autour d'un objectif commun.

#### DESRIPTIF

La charte des devantures commerciales, conçue comme un engagement partenarial entre la collectivité et les acteurs du commerce, établit des normes et critères à respecter, souvent spécifiques à la structure commerciale du périmètre choisi.

#### USAGES

Pour harmoniser le centre-ville à destination des commerçants, artisans, restaurateurs, propriétaires, investisseurs immobiliers...

#### LIEUX CONCERNÉS

Les périmètres sont définis par chaque commune et concernent principalement les centres-villes ou les quartiers de gare où l'activité commerciale est la plus forte.

#### MISE EN ŒUVRE

La charte graphique est élaborée par la commune. Les aides financières sont accordées à la réalisation via une subvention.

#### NIVEAU DE DIFFICULTÉ

Temps	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Budget	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	du plus faible					au plus élevé				

#### ACTEURS À MOBILISER ET PARTENAIRES

Commune, commerçants, prestataires ou service urbanisme pour la conception du document, service financier pour les subventions.

#### EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

La charte des devantures de Villiers-sur-Marne (94) : le centre-ville souffre du vieillissement de ses devantures commerciales, qui se trouvent aujourd'hui en inadéquation avec l'environnement architectural et urbain actuel. Afin d'obvier à ce phénomène, la ville de Villiers-sur-Marne a introduit, en 2019, une charte des devantures dans le centre et autour de la gare ferroviaire. Il s'agit d'une subvention accordée par la ville aux acteurs du commerce local pour financer la rénovation de leur enseigne. Ce dispositif prend en charge 30 % du montant total des travaux à hauteur de 2 000 euros par commerçant. Face à l'engouement de cette opération, la ville projette de l'étendre à l'ensemble de la commune.

#### En savoir plus

[www.villiers94.fr/wp-content/uploads/2019/02/vi-113.pdf](http://www.villiers94.fr/wp-content/uploads/2019/02/vi-113.pdf)

#### AUTRES INITIATIVES

De nombreuses communes ont désormais mis en place un dispositif similaire de charte des devantures. Cependant, les res-

trictions diffèrent en fonction de la volonté et du contexte local, comme en témoignent les villes de Puteaux (92), de Vincennes (94), ou encore de Châtillon (92), celle-ci étant présentée dans le carnet pratique « Redynamiser les cœurs de ville » de L'Institut Paris Region (pp. 43-44). ■





## FICHE TECHNIQUE N° 22

## SENSIBILISER LES COMMERÇANTS AUX SOLUTIONS NUMÉRIQUES

## CADRE

Le développement du numérique a révolutionné les habitudes de consommation de l'usager, mais également les pratiques commerciales du commerçant. Les solutions numériques ont transformé les usages, la gestion en temps réel et les services. Leur mobilisation est aujourd'hui devenue indispensable pour adapter les commerces aux nouvelles pratiques et ainsi, revitaliser et renforcer l'attractivité des centres-villes. Or, nombreux sont les acteurs locaux qui ne connaissent pas l'éventail des outils numériques existants et leurs apports possibles à leurs activités. Pourtant, l'État, les chambres consulaires, les collectivités territoriales ou les organismes spécialisés se sont engagés dans de nombreux programmes pour accompagner les commerçants à adopter ou mettre en œuvre des solutions numériques.

## DESRIPTIF

Dans son *Guide des solutions numériques*, la Banque des Territoires propose 14 outils et pratiques à activer en fonction des objectifs recherchés et du niveau de maturité numérique des commerçants.

## USAGES

Chaque solution numérique peut répondre à l'un des objectifs ci-dessous, identifiés par la Banque des Territoires. Aussi, l'utilisation et l'appropriation de ces outils peuvent permettre aux commerçants :

- D'être trouvés et de se faire connaître, dans la mesure où la réputation numérique a aujourd'hui une importance capitale pour développer son activité et fidéliser sa clientèle.

- D'augmenter l'efficacité commerciale et la marge. Proposer de nouveaux services qualitatifs et innovants par la digitalisation peut permettre à une entreprise d'augmenter ses prix de vente, tout en optimisant les processus.
- De développer de nouveaux canaux de vente dans un contexte de vive concurrence avec les multinationales du e-commerce.

Chacune des techniques proposées ne bénéficie pas simplement aux commerces locaux mais à l'ensemble de la collectivité. La mutualisation des outils et services numériques à l'échelle du centre-ville contribue à dynamiser le centre-ville, et à affirmer plus facilement une identité commune.



Communauté de communes du Val d'Essonne

## MISE EN ŒUVRE

La mise en place de ces solutions implique, en amont, de faire comprendre aux commerçants les enjeux du numérique. Il est essentiel de les accompagner dans la prise en main d'outils les plus adaptés à la pratique de leur métier, et en phase avec les dernières tendances digitales. Des formations peuvent être organisées par la collectivité ou par des organismes tiers. Dès lors que cette étape est réalisée, plusieurs techniques numériques sont applicables. Les techniques recommandées par la Banque des Territoires dans son *Guide des solutions numériques* sont systématiquement illustrées.

## ACTEURS À MOBILISER ET PARTENAIRES

Les acteurs à mobiliser pour la mise en œuvre des techniques numériques à destination des commerçants dépendent de la solution utilisée.

## EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

Les Vitrines du Val d'Essonne (91) : soucieuse d'accélérer la transformation numérique de son territoire, la communauté de communes du Val d'Essonne a lancé en 2021 « Les Vitrines du Val d'Essonne », une plateforme de commerce de proximité qui met en relation les consommateurs et les commerçants, artisans et producteurs désireux d'y figurer. Un site Internet et une application mobile sont mis à la disposition de celles et ceux qui souhaitent soutenir le commerce local. Pour chaque commerce ou activité, le consommateur dispose d'un éventail d'informations : horaires d'ouverture, coordonnées, modalités de vente, produits disponibles, bons plans, etc. En plus d'être une plateforme de vente en ligne, « Les Vitrines du Val d'Essonne » présente les principales actualités du territoire et de ses 21 communes. En septembre 2022, ce sont 164 commerces qui ont adhéré au dispositif.



## En savoir plus

Les Vitrines du Val d'Essonne :  
[www.valessonne-vitrines.fr](http://www.valessonne-vitrines.fr)

## AUTRES INITIATIVES

De nombreuses communes ont désormais mis en place une place de marché qui met en avant le commerce de proximité, à l'image de la ville de **Laon (02)** et de **Villiers-sur-Marne (94)**. Pour en savoir plus, voir bonne pratique n° 13. ■

## Pour aller plus loin

Banque des Territoires, *Dynamiser le commerce de centre-ville en un clic ? Guide des solutions numériques*, novembre 2020, 44 p.

## Opérations de revitalisation : un sous-financement qui crée des "frustrations" chez les élus

Publié le 30 septembre 2022 par Michel Tendil / Localtis

Les outils de revitalisation de la loi Elan et les programmes Action cœur de ville ou Petites Villes de demain sont appréciés par les élus et ont permis d'enclencher une véritable "dynamique", constate un rapport sénatorial rendu public le 30 septembre. Pour autant, ces deux programmes, qui vont se poursuivre jusqu'en 2026, souffrent d'une trop grande complexité et d'un "sous-financement" qui génèrent des "frustrations" disent les sénateurs, qui formulent une série de préconisations, comme la création d'un fonds spécifique de 2 milliards d'euros pour aller jusqu'à la fin des mandats municipaux.



Après des années de déni, la lutte contre la désertification des centres-villes et centres-bourgs est devenue une priorité des pouvoirs public avec la loi Elan de 2018 et le lancement des programmes de revitalisation Action cœur de ville (ACV) et Petites Villes de demain (PVD). Quatre ans après la loi, qui a en particulier créé les opérations de revitalisation des territoires (ORT), la mission de contrôle sénatoriale sur la revitalisation des centres-villes et des centres-bourgs a rendu ses conclusions vendredi 30 septembre. Cette mission conjointe à la délégation aux collectivités territoriales et à la délégation aux entreprises ne s'est pas limitée au "service après vote" de la loi Elan ; elle s'est penchée sur les deux programmes gouvernementaux : ACV qui, lancé en 2018, se prépare à sa deuxième phase pour la période 2023-2026 et PVD qui souffle sa première bougie. Elle a ainsi mené 29 auditions, 4 déplacements sur le terrain et 2 consultations en ligne auprès des élus locaux et acteurs des programmes. Verdict : les élus sont partagés entre "enthousiasme" et "frustrations".

### L'ORT, un outil partenarial "précieux"

Les deux délégations rappellent tout d'abord que le Sénat a joué un rôle de précurseur sur ces sujets avec le rapport d'information des sénateurs Martial Bourquin et Rémy Pointereau (ce dernier a justement présidé cette mission de contrôle) suivi d'une proposition de loi (voir notamment notre article du 25 mai 2018). Le dispositif "Oser" imaginé par les deux sénateurs a, selon eux, enfanté les ORT de la loi Elan, ce qui confère un supplément de légitimité à leur jugement. L'ORT est un outil partenarial "précieux", apprécié des élus, considèrent les sénateurs. Elles leur permettent de mettre un "projet global de territoire", dans un périmètre de revitalisation au sein duquel peuvent être activés toutes sortes de leviers juridiques et fiscaux : dispense d'autorisation d'exploitation commerciale en centre-ville et, inversement,



possibilité de "moratoire" préfectoral sur les projets commerciaux périphériques, accès priorisé aux aides de l'Anah, éligibilité au "Denormandie dans l'ancien", renforcement du droit de préemption urbain... 60% des élus consultés par la mission se disent satisfaits de ces mesures, qu'ils ne connaissent pourtant pas très bien : 50% disent ne pas les connaître. Les sénateurs considèrent par ailleurs que "l'analyse d'impact" introduite par la loi Elan pour les projets commerciaux est une "avancée considérable". Ils formulent une série de propositions pour améliorer la portée de ces outils : mieux faire connaître le Denormandie dans l'ancien auprès des élus et l'étendre aux locaux commerciaux, utiliser les documents de planification dans un cadre "supra-communal" pour limiter la concurrence entre les territoires (notamment pour réguler les dark stores et la logistique)... Ils considèrent aussi que l'interdiction des projets commerciaux engendrant une artificialisation des sols (principe découlant de la loi Climat et Résilience) peut contribuer à "un opportun rééquilibrage centre/périphérie". À condition, proposent-ils, "d'affranchir les actions de revitalisation en ORT des règles contraignantes du zéro artificialisation nette".

### **Frustrations**

S'agissant des programmes destinés aux villes moyennes et aux petites villes ACV et PVD, pilotés par l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), ils sont eux aussi appréciés par les élus et créent une "dynamique" de revitalisation, comme l'a aussi constaté la Cour des comptes avec ACV, dans son rapport publié la veille (voir notre article du 29 septembre 2022). Mais le Sénat ne délivre pas un blanc-seing pour autant. Certes les élus sont "enthousiastes" sur la méthode, mais les financements sont insuffisants et la mise en œuvre est complexe, font-ils remonter. L'ensemble des aides, quelle que soit leur nature, ne couvrent que 25% des plans de financement des projets ACV. "La politique de revitalisation des centres-villes est donc essentiellement financée par les collectivités territoriales elles-mêmes", constate la mission.

Ce "sous-financement" crée même des "frustrations", pointe la synthèse du rapport qui indique que non seulement les communes ACV "n'ont pas d'accès prioritaire aux dotations de l'État (DETR, DSIL, FNADT...)" mais "la part des subventions qu'elles reçoivent sur ces dotations n'a pas progressé et a même diminué entre 2018 et 2021". Par ailleurs, la part de subventions pèse trop peu dans l'enveloppe globale, alors que "les élus ont pu croire que les programmes ACV et PVD leur donnaient accès à des subventions, respectivement de 5 milliards et 3 milliards d'euros", comme c'est le cas pour les opérations de renouvellement urbain. "La majorité des aides (de l'État et de ses partenaires) sont en réalité des prêts, des prises de participation et des aides aux bailleurs privés", assure la mission. Elle préconise de pérenniser les autres sources de financement ponctuelles prévues par le plan de relance telles que le fonds Friches (qui devrait être fondu dans le futur "Fonds vert") ou le fonds de restructuration des locaux d'activité.

Autre critique récurrente : les collectivités n'ont pas de visibilité pluriannuelle, ce qui génère "une grande incertitude". "Au regard de ces éléments, de nombreux élus présentent ces programmes comme une 'grande illusion', une 'machine à frustrations', voire 'un pur produit marketing'", étrillent les sénateurs. Ils pointent enfin la complexité des programmes, souvent "menés à marche forcée", sans prendre suffisamment en compte les politiques déjà menées par les départements ou les régions. À l'instar de la Cour des comptes, ils regrettent le manque de données sur l'impact réel des programmes. "Les objectifs attendus de la revitalisation ne sont ni chiffrés, ni facilement évaluables" et "peu de communes sont engagées dans des processus d'évaluation complets". [...]