

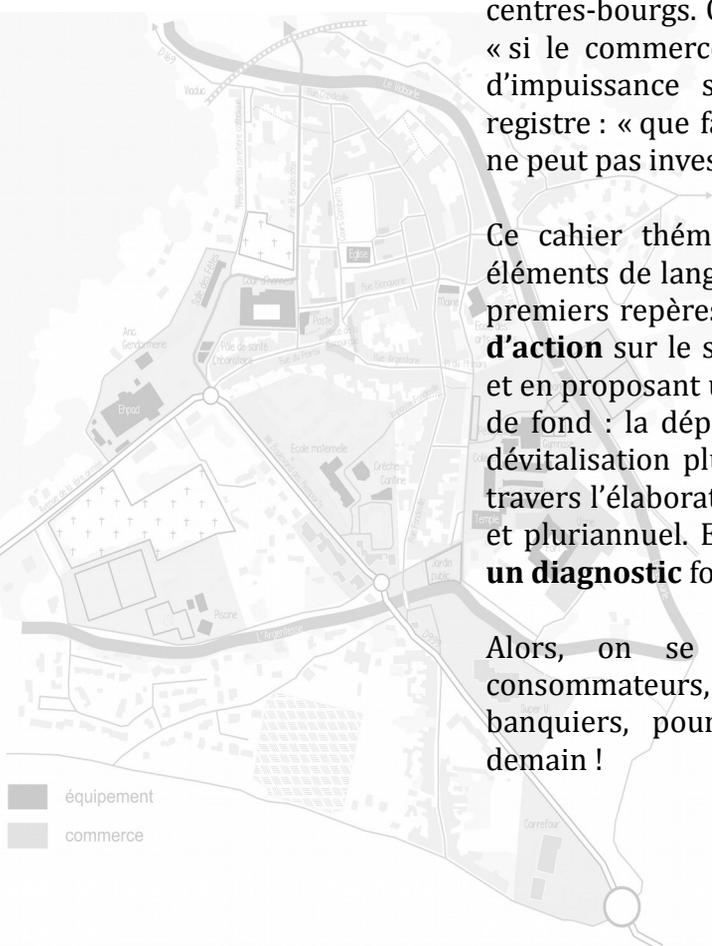
Économie de proximité

[Un centre-bourg qui garde et réinvente ses fonctions économiques]

Les sujets du commerce, de l'artisanat de vitrine et des services, regroupés ici sous le terme d'« économie de proximité » sont souvent considérés comme **la pierre angulaire** de la revitalisation des centres-bourgs. Ou la dernière digue pour contenir la dévitalisation : « si le commerce s'en va, tout s'en va » ... Sans parler du constat d'impuissance souvent formulé par les acteurs publics, sur le registre : « que faire si le commerçant ne veut pas ouvrir le soir, s'il ne peut pas investir ? ».

Ce cahier thématique sur l'économie de proximité reprend des éléments de langage et de compréhension **des enjeux**, ainsi que des premiers repères, pour convaincre et organiser localement **un plan d'action** sur le sujet. Comment ? En décalant certaines idées reçues et en proposant une méthode pour agir, avec un message fort en toile de fond : la déprise économique est souvent la conséquence d'une dévitalisation plus globale, moins visible, sur laquelle il faut agir à travers l'élaboration d'un projet de territoire transversal, partenarial et pluriannuel. En annexe, des outils concrets pour aider à réaliser **un diagnostic** fouillé.

Alors, on se retrouve les manches ? Commerçants, élus, consommateurs, citoyens, associations, chambres consulaires, banquiers, pour avancer ensemble vers les centres-bourgs de demain !

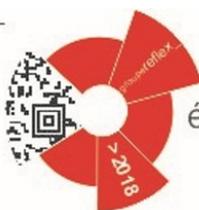


Agence PlacegroupeReflex_
coopérative conseil

A Bordeaux
Bat. 19 rue des Terres Neuves 33130 Bègles
tél. 05 56 31 29 28

A Toulouse
Bat C, 23 bis des Minimes 31200 Toulouse
tél. 06 18 84 72 95

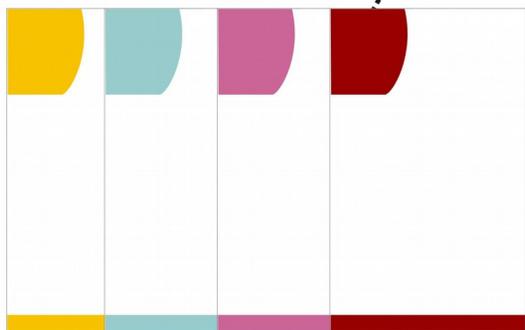
www.place-reflex.org



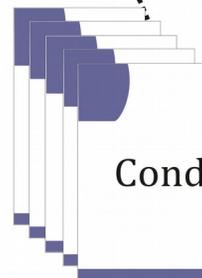
écrire les territoires
dessiner la chose publique



Cahiers thématiques



Mode d'emploi
Glossaire



Conduite de projet



Fiches expériences

1

Compréhension des enjeux

📌 Le commerce « équilibre » un territoire

L'activité économique et commerciale connaît actuellement **une phase de transition accélérée**, qu'il s'agisse du commerce traditionnel installé dans les centres, les quartiers anciens ou les villages ou du modèle des grandes surfaces en périphérie. Son organisation spatiale pose la question de l'image, de l'attractivité et de la cohésion sociale du centre-bourg et de sa relation avec son bassin de vie. Les fonctions et les services présents sur le territoire (habitat, tourisme, déplacements, stationnement, commerces, patrimoine...) sont fortement interdépendants.

📌 Le commerce ne se décrète pas

Les échanges commerciaux se nourrissent de 3 types d'économie :

- l'économie **résidentielle** des habitants ;
- l'économie **présentielle** des actifs ;
- l'économie des **flux des visiteurs et des touristes**.

Si ces 3 catégories de personnes **n'ont plus de raison de fréquenter le centre-bourg**, les commerçants le quitteront aussi ! Il est indispensable de comprendre le fonctionnement de ces 3 économies, de bien les qualifier avant d'élaborer une stratégie. Qui sont « nos » clients ? Ils sont à replacer au centre de la réflexion.

📌 Pour avoir des commerçants, il faut des clients

Ce sont encore eux qui décident, qui arbitrent, qui choisissent ! Et ils ont changé, ils consomment moins, ils louent, ils empruntent, ils réparent, ils font eux-mêmes... ou ils s'abstiennent. Il faudra assurément mieux récompenser à l'avenir le client qui fera l'effort de fréquenter le commerce physique, lui garantir une expérience plus qualitative et singulière, du plaisir, de la convivialité.

📌 On ne reviendra pas en arrière

Les centres-bourgs ont hérité des rues de la fin du XIX^{ème} siècle, avec des commerçants qui vivaient au-dessus de leurs boutiques, à une époque où chacun consommait là où il vivait, où la mobilité des personnes et des biens n'était pas si développée. Que faire de ces vitrines fermées et de ces logements au-dessus, dont l'image ternit celle du centre-bourg ? Sans parler de commerces dont la transmission s'avère impossible tant les modes de consommation ont évolué (ex : électro ménager, produits culturels, prêt-à-porter...). Quelque-soit sa taille et sa puissance, **le commerçant vit sa 3^{ème} révolution**, il s'interroge, il expérimente, il souffre, mais il invente aussi de nouvelles solutions avec, ici et là, des concepts hybrides (épicerie / co-working, café / ateliers artistiques ...) avec le soutien de la collectivité.

📌 **Le e-commerce n'est plus une vue de l'esprit, les circuits courts non plus**

En zone rurale, les habitants ont désormais accès à une offre de commerce physique et digital inédite, jusqu'ici nécessitant un déplacement « en ville ». De l'achat de chaussures de marque aux lunettes de vue, en passant par la livraison par drone ou dans des box réfrigérées 24h sur 24h ... ces scénarios méritent d'être intégrés dans la réflexion. Tout comme le retour des marchés de producteurs et des circuits courts est plébiscité par les actifs et les touristes.

📌 **Les voitures n'ont jamais rien acheté**

La relation circulation / stationnement / commerces est fondamentale et sensible. **Le partage des espaces publics entre voiture et piéton renvoie à un système de contraintes** qu'il faut savoir agencer. Globalement l'automobiliste accepte les contraintes s'il constate un bénéfice. Comme se garer un peu plus loin, et accepter de marcher pour aller déjeuner dans « un bon petit resto ». Par contre, il voudra se garer devant le tabac pour acheter ses cigarettes. La durée et la qualité de l'expérience d'achat proposée déterminent la distance acceptée entre le parking et la zone d'achat.

📌 **Les commerçants doivent jouer ensemble**

L'entente entre les commerçants est fondamentale pour proposer une offre élargie dans le temps (horaires) et resserrée dans l'espace (autour d'une identité de centre-bourg). Si les centres-bourgs sont composés d'acteurs indépendants, ils n'ont plus d'autre choix que d'offrir une promesse collective. Les expériences significatives de requalification commerciale reposent sur la création d'une identité, d'une marque (100% Marciac, made in Cévennes...) derrière laquelle une coordination se met en place pour garantir un service toute la semaine (restaurants, boulangers, pharmacies...) et en dehors des heures de bureaux (pause méridienne, en soirée). La mairie peut donner l'exemple, en localisant en centres-bourgs des services et des équipements publics, en adaptant des horaires d'ouverture (Office de Tourisme, musée...) pour favoriser un effet d'entraînement avec l'activité commerciale.

📌 **La stratégie commerciale est une responsabilité partagée ... à organiser !**

Considérer le commerce comme un outil d'aménagement du territoire, c'est **admettre que les pouvoirs publics s'en mêlent** pour mettre en œuvre des stratégies et organiser cette fonction économique. Les collectivités doivent se positionner comme elles le font dans d'autres domaines, en concentrant par exemple les actions – et les investissements – sur un périmètre resserré afin de préserver une offre de commerces dense et compacte, plutôt que des linéaires mités de locaux vacants. Enfin, pour s'assurer du **lien entre armature urbaine et armature commerciale**, il est important d'intégrer la problématique commerciale dans l'élaboration ou la révision du document intercommunal de planification et/ou le document local d'urbanisme.

2

Construction d'un diagnostic

Pour co-élaborer une stratégie de revitalisation des centres-bourgs, nous insistons ici sur la notion de diagnostic. **Nous engageons les territoires à réaliser un VRAI diagnostic**, actualisé, prospectif et partenarial, à partir duquel une dynamique collective peut s'engager. Le plan d'actions sera la résultante de ce premier travail, qui doit aboutir à une réelle qualification de l'offre (à faire évoluer), à une bonne anticipation de la demande et à une clarification des enjeux.

«**Appréhender le territoire tel qu'il est**». La première phase d'un projet de redynamisation économique d'un cœur de bourg est de réaliser un diagnostic objectif et partagé. Cette phase structurante aura comme ambition de stabiliser les éléments de cadrage pour identifier rapidement les enjeux et construire une stratégie de développement et un programme d'actions opérationnel et adapté.

Ce diagnostic devra nécessairement appréhender :

- **l'offre commerciale et de services** du cœur de bourg et de son environnement concurrentiel, sa complétude, ses qualités différenciatrices, les équipements commerciaux périurbains...
- **la demande**, zone de chalandise, socio-démographie des résidents, attracteurs de flux, tourisme, gros employeurs...
- **l'environnement urbain et les facteurs de commercialité** du centre-bourg et leur contribution à l'attractivité économique : accessibilité, stationnement, qualité urbaine, confort des espaces publics... En regardant l'état des autres fonctions historiques du centre-bourg : habitat, services publics, professionnels de santé ...
- **la gouvernance et la dynamique collective**, l'animation commerciale, les horaires d'ouverture, les pratiques commerciales, la qualité d'accueil...

En fonction du contexte et des ressources mobilisables, tout ou partie de ces étapes de diagnostic pourront être mis en œuvre. **Cependant, chacune des 4 thématiques devra nécessairement être abordée**, avec plus ou moins d'approfondissement, pour s'assurer que **la stratégie et le plan d'actions s'appuient sur un socle solide**.

1. L'offre commerciale et de services

Objectif : réaliser un diagnostic exhaustif de l'offre commerciale, artisanale et de services du centre-bourg et des polarités commerciales concurrentes sur sa zone d'influence.

📌 Résultats attendus :

Cette analyse permet de disposer d'une **expertise portant sur :**

- le nombre et la nature des activités, sédentaires ou non sédentaires (marchés) ;
- le degré de diversité, les activités locomotives et la complétude de l'offre ;
- le poids des activités de services et autres activités non marchandes ;
- le taux et la localisation des locaux vacants, les motifs perçus de cette vacance ;
- l'état général des devantures et enseignes, la qualité de l'immobilier de commerce, taille, linéaires structurés, accessibilité PMR ;
- les loyers, valeurs des transactions de cession de droits au bail ou de fonds de commerce et leur lien avec la réalité du marché ;
- la rentabilité des activités, le nombre d'emplois des commerces, les projets et la typologie des chefs d'entreprise, leur moral et les investissements envisagés ;
- le niveau de satisfaction de la population vis-à-vis de l'offre actuelle (besoins de proximité, courants, occasionnels) et les potentialités de développement et d'amélioration de l'appareil commercial pour y répondre.

📌 Méthodologie d'intervention :

L'analyse de l'offre marchande pourra être **réalisée à partir :**

- d'un recensement terrain des activités ;
- d'entretiens avec les acteurs locaux de l'immobilier, les corps consulaires, les représentants des unions commerciales ;
- d'une enquête auprès des commerçants et artisans de vitrine du périmètre pour comprendre leurs difficultés et les actions qui pourraient être mises en place pour faire évoluer leur offre (modèle d'enquête en annexe) ;
- d'ateliers de travail (petits déjeuners ou afterworks...) avec les professionnels ;
- d'analyses documentaires d'études réalisées (FISAC, CCI ...).

2. La demande

Objectif : qualifier la zone de chalandise du centre-bourg, mieux appréhender sa clientèle potentielle, sa perception, sa satisfaction et ses attentes vis-à-vis de l'offre marchande et de services et son fonctionnement, y compris les raisons de sa non fréquentation.

↳ Résultats attendus :

Cette étape permettra **d'identifier notamment :**

- la zone de chalandise ;
- la socio-démographie de la clientèle résidente : typologie, démographie, revenus ;
- les comportements d'achats de la clientèle et des habitants en général :
 - le potentiel de dépenses et les lieux fréquentés selon les types d'achats, l'évasion commerciale et l'impact du e-commerce, les motivations et les freins à la fréquentation du centre-bourg ;
 - la qualité perçue du fonctionnement commercial du centre-bourg : cohérence des jours d'ouverture, des horaires..., la relation clientèle.

En tenant compte des éléments prospectifs de l'évolution de la consommation et du comportement d'achat de la clientèle sur le territoire : évolutions démographiques à 5 / 10 ans, intensification du e-commerce, vieillissement de la population, fin progressive de l'hyper consommation, montée en puissance de la consommation éthique et responsable, souhait croissant de traçabilité des produits...

↳ Méthodologie d'intervention :

Cette analyse clientèle sera **réalisée à partir :**

- des bases de données et des socio-styles de l'INSEE,
- d'une enquête qualitative - en face à face ou en ligne sur les sites web des collectivités et / ou offices de tourisme - destinée à qualifier la satisfaction et les attentes de la clientèle résidant dans la zone de la chalandise.

3. L'environnement urbain et les fonctions de commercialité

Objectif : en complément de l'analyse de l'offre et de la demande, il s'agira ici d'appréhender l'environnement et le fonctionnement urbain du centre-bourg afin d'en apprécier le degré de contribution en matière d'attractivité commerciale.

↳ Résultats attendus :

Cette analyse apportera **des éléments de connaissance** sur :

- les conditions d'accès aux commerces et la contribution des espaces publics à l'attractivité commerciale :
 - lisibilité-visibilité du centre-bourg et de l'offre commerciale, artisanale et de services ;
 - accessibilité, circulation, stationnement dans et aux abords du centre-bourg ;
 - confort d'usage et de sécurité des piétons ;
 - synergie entre les commerces et les équipements générateurs de flux ;
 - polarisation et continuité-discontinuité des linéaires marchands ;
 - signalétique commerciale.
- la contribution des commerces à la qualité urbaine et à l'attractivité globale du bourg : qualité des enseignes et pré-enseignes, devantures, vitrines, mobilier, étalages, terrasses et qualité d'accueil (pratique des langues étrangères, affichage des moyens de paiement, des prix et horaires d'ouverture...) ;
- le rôle des équipements et services publics dans l'attractivité du centre-bourg ;
- l'appréciation des générateurs de trafic : principaux employeurs, capacités d'hébergement, habitat, fonctions médicales, offre de loisirs et de culture...

↳ Méthodologie d'intervention :

L'analyse de l'environnement et du fonctionnement urbain sera **réalisée à partir** :

- des études techniques disponibles ;
- d'entretiens auprès des services communaux, de l'EPCI et des élus de délégation ;
- d'une appréciation complémentaire sur le terrain en « se mettant à la place » d'un visiteur.

4. La gouvernance et la dynamique collective

Objectif : il s'agira d'apprécier le mode de gouvernance, la qualité de la dynamique collective, s'agissant de la mobilisation des acteurs ou de la nature et du caractère novateur des actions qui sont conduites.

📌 Résultats attendus :

Cette approche permettra notamment :

- d'évaluer la pertinence du mode de gouvernance et son évolution récente vis-à-vis des problématiques à traiter sur le plan commercial ;
- d'analyser le mode de fonctionnement de l'association ou de l'union commerciale intervenant sur le périmètre d'étude : statuts, organisation, commissions de travail, relations avec les institutionnels, ressources financières...
- d'identifier les actions d'animation et de communication conduites et leur degré de pertinence au regard notamment des nouveaux comportements d'achats et des attentes des différentes clientèles (habitants, actifs, visiteurs, touristes...)
- de mesurer les synergies envisageables entre les commerces traditionnels, le commerce non sédentaire (marchés), les locomotives et les animations réalisées à l'échelle de la commune, qu'elles soient conduites par la collectivité ou d'autres opérateurs.

📌 Méthodologie d'intervention :

Cette approche sera développée à **partir d'ateliers de travail** regroupant l'association ou l'union commerciale, les représentants des collectivités, les corps consulaires...

-
- ➔ Il s'agira enfin de **croiser les différents constats/éléments d'analyse** (le contexte concurrentiel, l'environnement urbain, les conditions d'exploitation, les habitudes des consommateurs et les attentes des clients...) afin de mettre en évidence les grands enjeux pour le développement du commerce et de l'artisanat dans le centre-bourg. Une synthèse devra être réalisée, à partir notamment d'**une matrice de type AFOM** (atouts, faiblesses, opportunités, menaces).

Il peut être opportun de procéder également à un benchmark afin de mettre en parallèle la situation constatée localement et des observations réalisées dans des bourgs de taille similaire et/ou situés à proximité.

3

Co-construction d'une stratégie

Sur la base du diagnostic réalisé, il s'agit de produire un plan d'actions détaillé, au service d'une **stratégie partagée**. Cette dernière doit constituer une feuille de route, suffisamment opérationnelle, pour intégrer des actions à court et à moyen terme, en mesure de guider la revitalisation et la dynamisation du commerce, de l'artisanat et des services d'un centre-bourg. Elle doit nécessairement impliquer TOUS les acteurs et s'appuyer sur des outils d'intervention adaptés.

Toute stratégie se construit sur un objectif central : **optimiser l'expérience client**. De façon opérationnelle, **elle se construit à partir de réponses à apporter autour de 7 axes principaux**, qui couvrent à priori, la plupart des problématiques. A moduler et à ajuster selon les caractéristiques des centres-bourgs concernés, avant de les décliner en **fiches actions**.

1. La qualité et la complétude de l'offre et le positionnement commercial du centre-bourg

En déclinaison de l'approche globale, **il s'agit ici de proposer** :

- de faire évoluer les activités présentes actuellement et pouvant muter, tant en termes d'offre produits et marques que s'agissant de leur stratégie commerciale. Pourra être également approfondie la question de la présence de l'alimentaire, sédentaire ou non sédentaire (marchés) notamment en matière de produits bio et de circuits courts ;
- d'encourager l'implantation d'activités peu présentes et/ou innovantes permettant de dynamiser le centre-bourg (food trucks, chambres d'hôtes, concepts hybrides, coiffeurs / bistros, conciergerie / tiers lieux, entreprises de l'économie sociale et solidaire...);
- de développer une identité forte de destination, de qualité, de plaisir, de lien social et de convivialité (marchés, terrasses, afterworks, dégustations, foires...).

Saint-Antonin-Noble-Val (Tarn-et-Garonne, 1 600 habitants) et **Revel** (Haute-Garonne, 9 500 habitants) organisent des marchés de terroirs « puissants » le week-end, qui attirent une clientèle extra départementale. Le consommateur plébiscite les marchés et les circuits courts, mais ils doivent évoluer et proposer une expérience plus qualitative pour donner envie aux visiteurs d'y venir de plus loin et d'y rester plus longtemps. La question des jours et heures de tenue des marchés est cruciale. Les familles et les actifs ne peuvent globalement pas fréquenter des marchés qui se tiennent en semaine et de 7h à 12h.

2. La stratégie foncière à mettre en œuvre pour disposer d'un immobilier commercial adapté

Il s'agit ici de proposer :

- une délimitation assumée du bourg-centre marchand de demain ;
- des localisations prioritaires pour réaliser des opérations de remembrement ou de création de locaux commerciaux ou d'activités. Ces localisations seront choisies en fonction de leur caractère stratégique pour la dynamisation de la fonction économique du centre-bourg : locaux situés sur des séquences de liaison, locaux d'angles, locaux potentiellement de grande taille, locaux disposant de terrasses potentielles ;
- la mise en place d'actions relevant d'une approche réglementaire, notamment vis-à-vis des documents d'urbanisme locaux : inscription d'alignements commerciaux au PLU, mise en place d'un droit de préemption sur les fonds de commerces et les baux commerciaux en complément du droit de préemption urbain, taxe sur les locaux vacants ;
- des actions ponctuelles permettant d'occuper les locaux vacants. Le concept de boutiques à l'essai constitue une des réponses qui peuvent être apportées à la problématique de la vacance.

Soustons (Landes, 7 600 habitants) avec une OAP commerce dans son PLU pour définir des secteurs de commerces et traduire la stratégie de centre-bourg dans les outils réglementaires. Les bourgs peuvent ne pas subir les implantations commerciales opportunistes fondées sur des pures logiques de flux (boulangerie sur un rond-point de la départementale) qui neutralisent les raisons de fréquenter le centre-bourg.

3. Les modalités d'une observation pérenne de l'activité commerciale

Il s'agit ici de proposer :

- la mise en place d'outils de mesure de la fréquentation commerciale. Ils deviennent indispensables dans le cadre d'actions de prospection pour convaincre les entrepreneurs de la valeur et de l'intérêt du centre-bourg et des emplacements ;
- la mise en place de bases de données des niveaux de loyers, de la valorisation de fonds de commerce. Ces données permettent en effet, dans le cadre notamment de reprises d'activité de faciliter les transactions en les réajustant sur des valeurs normatives et non sur des valeurs perçues par les vendeurs ;
- la constitution d'observatoires simples et efficaces permettant de suivre, sous la forme de tableaux de bord, l'évolution de l'armature commerciale, de la diversité commerciale, de la vacance commerciale...

4. La gouvernance et la coordination des actions

Il s'agit ici de proposer :

- des modalités de gouvernance opérationnelle par typologie d'actions permettant d'optimiser les moyens à mettre en œuvre entre les différents acteurs de la stratégie de revitalisation / dynamisation du centre-bourg.

Saint-Omer (Pas-de-Calais, 14 000 habitants) a organisé en 2014 un « Grenelle du commerce et de l'artisanat ». L'ambition de cette démarche était d'établir une feuille de route partagée dans le but de consolider et de renforcer la place du commerce et de l'artisanat dans le centre-ville. Pour suivre la démarche, un comité de pilotage a été formé, autour du maire et du conseiller municipal au commerce. Il réunissait les représentants des CCI ainsi que les associations commerciales de la ville. 4 ateliers thématiques ont ainsi été organisés, ouverts à tou(te)s. Ils ont débouché sur des projets concrets : création d'un office municipal du commerce, instauration du stationnement gratuit le samedi, adoption d'une nouvelle charte d'urbanisme commercial, opposition à l'installation d'un supermarché en périphérie...

5. La politique d'animation, de communication, de services

Il s'agit ici de proposer :

- des outils d'animation et de communication en relation avec les nouvelles attentes des consommateurs. La stratégie des grands opérateurs commerciaux s'oriente aujourd'hui vers des actions événementielles générant du trafic client. Il convient de s'inspirer de ces tendances pour imaginer ce que doit être une politique d'animation réussie pour le centre-bourg.

Fronton (Haute-Garonne, 5 900 habitants). En complément du grand marché du jeudi, Fronton expérimente une halle gourmande du week-end centrée sur les produits de saison, les produits locaux et une offre de dégustation afin de fixer la dépense commercialisable des actifs de la ville et d'animer le centre-ville, le week-end. Écoutons les habitants et offrons-leur collectivement les produits et les services qu'ils iront de toute façon chercher ailleurs, tout en leur faisant profiter de la qualité urbaine du centre-bourg.

6. Les modalités d'optimisation du fonctionnement urbain et de traitement des espaces publics

Il s'agit ici de proposer :

- des actions d'aménagement et d'embellissement des espaces publics contribuant à l'amélioration de l'expérience client : traitement des sols, mise à plat des cheminements, création d'espaces de détente, implantation de mobilier connecté, sanitaires, wifi, ombrières, fontaines, végétaux...
- des actions de réorganisation des accessibilités, de la circulation routière et piétonne, du stationnement, des transports en commun, de la signalétique.

Moissac (Tarn-et-Garonne, 12 600 habitants). Piétonisation saisonnière de la rue commerçante de mai à septembre, du mardi au samedi, de 10h30 à 19h00. La question du partage des espaces publics entre voiture et piéton est sensible dans les centres-bourgs. Globalement l'automobiliste accepte les contraintes s'il constate un bénéfice. Ainsi, piétoniser une rue commerçante en novembre le lundi est plutôt considéré comme « irritant ».

7. Les besoins en matière d'accompagnement des entreprises

Il s'agit ici notamment de proposer :

- des actions de formation permettant aux commerçants de moderniser leurs pratiques et de s'approprier les nouvelles techniques de vente, de communication, d'animation ;
- des actions d'ingénierie en matière de rénovation des points de vente afin d'accompagner une véritable mutation de l'offre du centre-bourg, pour la rendre singulière et plus qualitative ;
- des actions de sensibilisation et de coaching à la mise en place de services collectifs innovants pour la clientèle, notamment pour les actifs pendulaires (casiers consignes, livraisons...).

Bergerac (Dordogne, 27 500 habitants). L'office du tourisme organise des visites de la ville pour les commerçants, avec l'ambition qu'ils deviennent des ambassadeurs de leur centre-ville. Les commerçants ne vivent pas forcément là où ils travaillent, possiblement, connaissent mal la ville et la manière dont on la présente aux visiteurs et aux touristes. Ils sont pourtant des prescripteurs de choix qu'il faut considérer !

→ Au final, les grands axes de la stratégie opérationnelle **se déclinent en plan puis en fiches actions détaillant notamment :**

- le maître d'ouvrage : ville, EPCI, CCI, commerçants...
- les objectifs et les résultats attendus ;
- le mode opératoire pour la mise en œuvre ;
- l'échéancier ou le planning ;
- les moyens humains et les financements à mobiliser ;
- les critères d'évaluation ;
- la gouvernance globale à mettre en place.

↳ Focus : la vacance commerciale, y'a qu'à faut qu'on ?

Nos centres-bourgs offrent encore leurs tissus commerciaux du 19^{ème} siècle, à l'époque où on vivait moins dans les grandes villes et où le commerce physique de proximité était la seule alternative d'approvisionnement pour TOUS les besoins de consommation (alimentaire, prêt à porter, équipement de la maison, culture) ...

Aujourd'hui, au-delà même de la crise économique et des modifications profondes des habitudes de consommation, deux autres formes de commerce ont pris, et continuent de prendre, des positions majeures : **la grande distribution et le e-commerce**. Mais nos centres-bourgs ont souvent gardé leur tissu dense de boutiques. Et en plus, ces **boutiques sont souvent structurellement inadaptées à une exploitation commerciale moderne et pérenne** : trop petites, avec des hauteurs sous plafonds limitées, non accessibles pour les PMR, peu visibles... L'offre marchande des centres-bourgs va inexorablement devoir se resserrer. Si on observe toujours le même périmètre avec nostalgie, la vacance va continuer de progresser.

Il semble alors pertinent de bien **différencier la vacance structurelle et la vacance conjoncturelle** afin notamment d'envisager les changements de vocation de ces rez-de-chaussée qui ne seront plus jamais du commerce, mais peuvent au contraire servir à mieux habiter nos centres-bourgs : logements adaptés pour les seniors, stationnement, activités tertiaires ou médicales, garages à vélos, locaux pour le tri sélectif...

A noter aussi, des expériences portées et conçues par des communes face à la vacance, pour regrouper et conserver des commerces, sous des formats plus ou moins hybrides.

Castelsarrasin (Tarn-et-Garonne, 14 000 habitants). Première commune d'Occitanie à ouvrir une boutique à l'essai qui permet à un porteur de projet de tester son idée de commerce pendant 6 mois dans des conditions privilégiées et avec un suivi personnalisé.

Brens (Tarn, 2 300 habitants). Un pôle immobilier de commerce conçu par la commune pour conserver le boulanger et la supérette dans des conditions locatives favorables. Un immobilier et des valeurs locatives adaptés peuvent, dans une stratégie globale, permettre de conserver du commerce et de l'artisanat.

Millau (Aveyron, 22 000 habitants). Au regard de l'arrivée en centre-ville du centre-commercial de la Capelle, de l'évolution des modes de consommation, de la mobilité des habitants et du e-commerce, il apparaît que l'activité commerciale ne pourra pas garder "activés" tous les rez-de-chaussée historiques. Fort taux de vacances constaté. Une stratégie de resserrement du circuit marchand est alors engagée. Il vaut sûrement mieux concentrer les actions – et les investissements – sur un périmètre resserré et préserver une offre de commerces dense et compacte, que des linéaires mités de locaux vacants.

4

Illustration d'un plan d'actions

Pour illustrer les éléments de méthode, présentons ici la démarche engagée par la ville de Thiers (12 200 hab / fiche expérience #05). De la concertation engagée à travers les Assises du Grand Urbanisme Thiernois en 2001, à un premier plan d'actions opérationnel pour la période 2002-2012, cette stratégie s'inscrit dans « un vaste chantier » de réflexion et d'action pour « développer les activités économiques, tertiaires et touristiques ».

Un des axes forts du plan d'actions : **la recherche de synergie entre commerce, artisanat, équipements administratifs et touristiques**. L'économie de proximité a besoin de flux, que cette stratégie cherche à créer ou à consolider pour mieux les capter. Ainsi, la ville a positionné sa **stratégie autour de 3 axes** :

- diversifier ses zones d'activités ;
- développer de nouveaux commerces ;
- stopper l'évasion commerciale.

Pour chacun de ces 3 objectifs, la ville a avancé avec la volonté de **rendre visibles les projets réalisés**. D'envoyer à la population et aux « investisseurs » des signes clairs de cette volonté de changement, de « casser l'image d'abandon » qui lui collait.

« S'il est un fait qu'aucun arrêté municipal n'a le pouvoir de créer un commerce », le plan d'actions propose de :

- valoriser le dynamisme local ;
- conforter et diversifier l'économie locale ;
- répondre aux besoins en offre foncière pour l'implantation de nouvelles activités ;
- améliorer les entrées de ville ;
- préserver des espaces naturels ;
- créer un cadre de vie propice.

Comment ? Avec :

- un traitement paysager et une organisation de l'affichage publicitaire aux abords des routes ;
- un plan pour favoriser l'accueil de nouvelles fonctions tertiaires ;
- une volonté de proscrire des implantations en zone vierge ;
- une collaboration avec les chambres consulaires (aides financières, aide à la transmission, plateforme d'initiatives locales ...) et les partenaires (État, associations de commerçants ...) ;
- une meilleure qualité urbaine (parkings, embellissement, rénovation des rues anciennes) pour favoriser le maintien de commerces de proximité dans le centre ;
- un renfort de l'attractivité commerciale existante (noyau dur) par l'arrivée de commerces complémentaires ciblés (produits pour la maison, ...) ;
- un lien avec les parcours piéton et VTT alentours afin d'encourager les marcheurs et les sportifs à faire étape.

► SCOT/DAAC

La planification territoriale est l'instrument incontournable pour questionner et définir les conditions d'une **organisation équilibrée des fonctions commerciales** à l'aune des exigences d'aménagement et de développement durables. Le SCoT se situe à une bonne échelle pour comprendre et réguler les concurrences territoriales, préjudiciables à l'attractivité commerciale des centres-bourgs/bourgs-centres. La Loi ELAN rend obligatoire l'élaboration d'un Document d'Aménagement Artisanal et Commercial (**DAAC**) dans le DOO afin de renforcer **la place du commerce dans les projets de territoire**. Ce document détermine les conditions d'implantation des équipements commerciaux qui, du fait de leur importance, seront susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'aménagement du territoire. Il localisera les secteurs d'implantation périphérique et centralités urbaines, qui pourront inclure tout secteur, notamment centre-ville ou centre de quartier, caractérisé par un bâti dense présentant une diversité des fonctions urbaines dans lesquels se poseront des enjeux spécifiques. En l'absence de SCoT, les AOP du PLUi doivent comporter les orientations relatives à l'équipement commercial et artisanal et aux conditions d'implantation.

► PLU(i)

Pour traduire la stratégie locale d'aménagement commercial, la ville ou l'EPCI doit **faire valoir ses orientations dans son plan local d'urbanisme communal ou intercommunal (PLU/PLUi)**. Les PLU ou PLUi peuvent en effet au sein des OAP et de leur règlement, interdire l'implantation d'activités commerciales en dehors du centre-bourg et des centres de quartier, notamment dans les zones d'activités. Ils peuvent aussi identifier des linéaires commerciaux (stratégiques) sur lesquels l'installation de services est interdite afin de préserver le taux de commercialité, éviter la mutation des commerces.

► Droit de préemption commercial

Une collectivité locale peut **se substituer à l'acquéreur lors de la vente de fonds artisanaux, de fonds de commerce ou de baux commerciaux aliénés à titre onéreux**. La procédure de préemption commerciale suppose au préalable la définition d'un périmètre de sauvegarde du commerce et de l'artisanat de proximité, dont l'étendue, le contour ou la superficie sont déterminés par le conseil municipal (centre-ville, quartiers, rues...) après avis des chambres consulaires. La loi a instauré la possibilité de déléguer ce droit de préemption à un établissement public ou un concessionnaire. Elle a par ailleurs étendu de deux à trois ans le délai dont dispose la commune pour identifier un repreneur du fonds de commerce en cas de mise en location-gérance.

► **Manager de commerce**

La mise en place de managers de centre-ville ou de commerce est une pratique éprouvée dans de nombreuses collectivités locales. Le rôle du manager doit être conforté et renforcé par un positionnement bien défini au niveau communal ou intercommunal et par une définition large de ses missions : **animer, fédérer et saisir les opportunités**. Il peut faciliter les reprises, accompagner l'installation des commerçants, contribuer sur le plan immobilier, à créer une offre commerciale adaptée en termes de loyers et favoriser la mise en place d'une organisation permanente des acteurs publics et privés du commerce (forme juridique variée : association, office, GIE, société coopérative...).

► **ORAC**

Les opérations de restructuration de l'artisanat et du commerce permettent **de soutenir, dans le cadre d'une convention avec l'État, l'économie de proximité à l'échelle de territoires pertinents et volontaires**. Elles financent les investissements de modernisation de locaux, du nouveau matériel, ou d'autres projets déterminants pour pérenniser et développer une activité. Il s'agit également de soutenir les communes qui souhaitent réhabiliter leur centre-bourg/ville en vue de créer un environnement favorable au maintien et au développement des activités commerciales, artisanales et de services. La nature des projets recouvre les investissements en matière d'équipements facilitant l'accès aux espaces commerciaux et au stationnement de proximité, de signalétique, d'espaces publics aux abords des commerces, les halles et marchés couverts ou de plein air. Sa mise en œuvre repose sur une démarche partenariale (chambres consulaires, associations de commerçants et d'artisans, État, Direccte ...) pilotée par la collectivité, qui définit les cibles prioritaires, le territoire d'intervention et les financements mobilisables (FISAC, État, Région, Département, communes...).

► **Aides spécifiques des collectivités**

Il est possible pour les collectivités locales d'accorder des aides (ex : 10 000 € par commerce à Moulins) aux commerçants qui viennent s'installer dans un local vide, en privilégiant certaines activités (ex : équipement de la personne et de la maison, loisirs, culture...) et certains secteurs géographiques stratégiques. Ces aides peuvent également être modulées en fonction du montant des travaux et de l'acquisition, ou en cas d'embauches.

► **EPF**

Certains établissements publics fonciers (EPF) peuvent intervenir sur des projets de restructuration et de remembrement d'ensembles immobiliers en tissu ancien dense. Les capacités techniques et financières de ces établissements peuvent être mobilisées sur les enjeux de restructuration du foncier commercial.

Ont contribué à l'élaboration de la valise pédagogique :

Maîtrise d'ouvrage : Bruno Gourmaud, Jean-Michel Rieutord (DDTM30), Sébastien Perroud (DDT 31), Patrick Duteyrat, Patrick Combernoux, Adrien Aninat (DDTM 34), Sébastien Truquet, Laurent Bouscary (DDT 46), Olivier Bré, Kévin Hidalgo, Christophe Cassan (DREAL /DA).

Bureaux d'études : Marion Hoefler, Hervé Castelli, Francis Pougnet (PLACE_reflex), Arnaud Ernst (AID), Philippe Paris (EREA conseil).

valise pédagogique centres-bourgs

décembre 2018 (V1)

Contact :

DREAL Occitanie / Direction de l'aménagement :

Olivier.Bre@developpement-durable.gouv.fr

Christophe.Cassan@developpement-durable.gouv.fr