



---

# Mission prospective sur la revitalisation commerciale des villes petites et moyennes

---

Animée par André MARCON

Février 2018

## Les missionnaires

<b>André MARCON</b>	Président honoraire de CCI France et Président de MACEO
<b>Jacques CREYSSEL</b>	Délégué général de la FCD (Fédération du Commerce et de la Distribution)
<b>Vincent FERAT</b>	Directeur général de SCC (Shopping Center Company)
<b>Nicole GIBOURDEL</b>	Déléguée générale Villes de France
<b>François JALINOT</b>	Président Fondateur de SmartCity Consulting représentant le CNCC (Conseil national des centres commerciaux)
<b>Bernard MORVAN</b>	Président de la FNH (Fédération nationale de l'habillement), Administrateur du CDCF (Conseil du commerce de France) et Président du groupe Revitalisation des centres-villes
<b>Jean-Louis COUTAREL</b>	Chargé de mission Architecture et urbanisme au CGET (Commissariat général de l'égalité des territoires) du Massif central

## Avec la participation des administrations centrales

<b>Isabelle RICHARD</b>	Sous-directrice du Commerce, de l'artisanat et de la restauration à la DGE (Direction générale des entreprises) du Ministère de l'Economie et des finances
<b>Pastelle SOLEILLE</b>	Sous-directrice de la Qualité et du cadre de vie à la DGALN (Direction générale de l'Aménagement, du logement et de la nature) du Ministère de Cohésion des territoires.
<b>Laetitia CONREAUX-MANTZIARAS</b>	Cheffe de Bureau Planification urbaine et rurale et du cadre de vie à la DGALN (Direction générale de l'Aménagement, du logement et de la nature) du Ministère de la Cohésion des territoires

## Rédacteur du rapport

<b>David LESTOUX</b>	Expert en revitalisation des cœurs de ville Fondateur du Cabinet LA ! - Lestoux & Associés
----------------------	---

## Sommaire

Note du président de la mission : Des Cœurs de ville menacés	page 5
Avant-propos – Enjeux, perspectives et philosophie du projet	page 8
Organisation du programme – Quatre volets d'intervention	page 13
<b>Volet 1 – Coopérer pour agir mieux</b>	page 14
Création d'un comité local de gouvernance	page 16
La réalisation de diagnostics prospectifs	page 19
Les observatoires régionaux des centres-villes	page 21
Une étude nationale sur la vacance commerciale	page 23
Les initiatives de place making	page 25
L'acculturation des élus du centre-ville	page 27
Le recrutement de manager de centre-ville	page 29
<b>Volet 2 – Adapter l'offre aux usages : simplifier, alléger, inciter l'investissement</b>	page 32
Le portail interministériel des cœurs de ville	page 34
L'élaboration de plans guides stratégiques	page 37
La contractualisation autour du plan guide stratégique	page 39
Un seul périmètre et une fiscalité adaptée	page 41
L'action foncière	page 45
Le fond de mutation pour les commerces	page 48
La sécurisation des actions de revitalisation	page 50
Les outils nouveaux à tester pour intervenir sur les rez-de-chaussée commerciaux	page 52
Le plan national pour l'adaptation du bâti au usages contemporains	page 55
La simplification des autorisations d'urbanisme pour les devantures	page 58
Allègement et simplification pour accélérer la transformation	page 60

<b>Volet 3 – Animer et optimiser les flux pour agir sur l’attractivité</b>	page 63
L’implantation des services publics et professions libérales	page 65
Espaces publics quotidiens et événementiels	page 67
Déploiement de services nouveaux	page 70
Déploiement de modes de déplacements innovants	page 72
Logistique, déchets...des solutions facilitatrices	page 75
De nouveaux outils pour l’animation, l’attrait touristique et l’événementiel	page 77
Le marketing de centre-ville	page 79
Le centre-ville EcoQuartier	page 81
<b>Volet 4 – Innover pour s’adapter aux modes de vie</b>	page 83
Accompagner les start shppers	page 85
Stimuler l’attractivité des marchés	page 87
Des règles d’ouverture favorables à la vitalité	page 90
Le développement de l’emploi local	page 93
Boutiques à l’essai, éphémères et locaux partagés	page 96
Les centres-villes connectés	page 98
La relance de l’innovation en centre-ville	page 102
Le déblocage des freins à la reprise des commerces	page 104
<b>Synthèse des mesures</b>	page 106
<b>Postface</b>	page 109
<b>Liste des personnes auditionnées</b>	page 110
<b>Liste des personnes conviées au groupe de travail du 19/12/17</b>	page 111
<b>Glossaire des termes techniques utilisés</b>	page 114

## Des Cœurs de ville menacés

On identifie souvent les territoires au nom de leur ville centre. Les nouveaux territoires dessinés par les nouvelles cartes de l'intercommunalité se doivent de comprendre que leur attractivité est tirée par l'attractivité de leur ville centre et que tout ce qui contribuera à la valoriser sera profitable à la communauté. Mais de nombreux centres de villes moyennes sont aujourd'hui en danger, avec une baisse de la population, un taux de vacance commerciale croissant et une paupérisation des centres.

Cette situation dégradée a des origines multiples, qui tiennent à la fois au départ des habitants vers des habitations plus spacieuses et confortables en périphérie, à la fermeture ou transfert des services publics ou privés (professions libérales), à la concurrence croissante de centres commerciaux en périphérie proposant une offre diversifiée, à la concurrence du e-commerce, aux difficultés de transport et de parkings, et souvent à un manque d'animation des villes. Rien n'est toutefois perdu, comme le montrent certains exemples de plusieurs villes ayant réussi à redonner vie à leur centre, grâce à une politique d'ensemble touchant à tous les facteurs de crise : logement, commerce, services, mobilité, ... Par ailleurs, de nouvelles tendances se dessinent ; des populations plus âgées redoutent la solitude humaine de la vie en périphérie et recherchent une certaine sécurité : vivre dans sa ville, chez soi, ou tout est à portée de main. De même, les tranches d'âge plus jeunes privilégient de plus en plus l'identité locale, les économies d'énergie, les services en proximité, le sans voiture, et redécouvrent les atouts de la vie urbaine. Ces intentions de nouvelles vies ne se traduiront toutefois en actes que si les villes moyennes savent se rendre attractives.

### **DES VILLES MOYENNES ATTRACTIVES :**

Le challenge est particulièrement rude mais passionnant car il s'agit de construire un cadre de vie moderne et pratique pour des populations qui aspirent à reconquérir les centres-villes.

A notre sens, ce challenge ne sera réussi que si on traite le sujet :

- / *À la fois de façon globale* en affirmant une politique d'ensemble en faveur des centres-villes qui évite toute mesure stigmatisante (moratoires, ...) et qui donne la priorité aux mesures concrètes permettant de rétablir l'attractivité (création de foncières, aides à l'ouverture des magasins, facilitation du droit de préemption, ...).
- / *Et de manière individualisée*, ville par ville, en tenant compte des forces et des faiblesses de chaque territoire ainsi que d'un plan stratégique pour construire l'attractivité des villes moyennes. Il n'y a pas deux cas semblables, donc pas de recette unique.

L'enjeu est d'initier un plan global qui agit sur le commerce et sur les aménités qui créent les facteurs favorables à son développement.

## Des Cœurs de ville menacés (suite)

Le plan cœur de ville devrait porter sur quatre axes structurant une démarche volontariste :

- / Axe 1 : La gouvernance ;
- / Axe 2 : l'Urbanisme, action foncière, politique de l'habitat, et les socles commerciaux et d'activité ;
- / Axe 3 : l'animation urbaine (mobilité, accessibilité, services, patrimoine, tourisme, sécurité, ...) ;
- / Axe 4 : le développement commercial (fiscalité, normes, création, transmission, essaimage, ...).

Des propositions concrètes figurent sur chacun de ces quatre axes dans la suite de ce document. Ces quatre axes devraient, par ailleurs, nourrir une future contractualisation pluriannuelle qui en corolaire ne pourrait s'appliquer qu'aux villes moyennes ayant défini un plan stratégique complet de développement.

### **LE PLAN STRATEGIQUE DE REVITALISATION SUPPORT DE LA CONTRACTUALISATION**

C'est un prérequis indispensable qui doit être préparé avec soin en travaillant à son appropriation par l'ensemble des collectivités composant la Communauté de communes ou d'agglomération. La problématique du centre-ville concerne bien sûr, au premier chef, la commune centre, mais nous considérons que son traitement par cette commune n'offre pas de gage de succès, tant sa mise en œuvre dépend de la stratégie et des services des Communautés de communes ou d'agglomération. La commune centre doit donc prendre l'initiative de proposer à la Communauté de communes ou d'agglomération l'élaboration d'un plan global, proposé à la décision communautaire. Cette étape nécessite un fort accompagnement en « matière grise » et devrait bénéficier de

l'ingénierie proposée par les acteurs publics (CDC, EPARECA...). Nous constatons toutefois que déjà un certain nombre de cités a entrepris, voire terminé ce travail, et à ce titre elles pourraient être les premières bénéficiaires de la contractualisation cœur de ville. Nous ajouterons que ces premiers plans mériteront d'être enrichis par les pistes offertes par le présent projet.

### **METHODOLOGIE DU PLAN**

A partir de l'état des lieux, des forces et des faiblesses du territoire, le plan devra dessiner à l'intérieur de la communauté d'agglomération ou de communes, les voies et les moyens d'une politique de redynamisation du centre-ville en matière de :

- / Logement ;
- / Offre commerciale ;
- / Services publics ;
- / D'installation de professions libérales ;
- / De mobilité et d'accessibilité ;
- / D'aménagement touristique ;
- / D'animation collective ;

En prenant en compte les différents espaces : la périphérie et ses zones et friches commerciales et ses différentes opportunités ; la ville centre ; le cœur de villes, ses rues et places dédiées, ses parcours touristiques. Nous aborderons aussi la question des espaces interstitiels, ces espaces entre centre-ville et périphérie (lieux de flux, ronds-points...) qui constituent une des raisons majeures de fragilisation commerciale des centres-villes.

## Des Cœurs de ville menacés (suite)

Ce plan s'inscrit dans le projet gouvernemental d'évolution du droit de l'urbanisme, même si certaines préconisations du plan stratégique auraient vocation à être intégrées dans les PLU, PLUI, ...Le plan stratégique devra formaliser les mesures innovantes que les collectivités (Communautés de communes ou d'agglomération et Communes) entendent mettre en œuvre pour réussir le challenge de revitalisation de son centre-ville (l'innovation sera essentiellement endogène et incrémentale). Enfin, le plan élaboré et validé par la Communauté de communes ou d'agglomération devra faire l'objet d'un accord avec le Département (acteur de proximité) et surtout la Région qui partage avec la Communauté de communes ou d'agglomération, la compétence économique et qui doit être sensible au développement des villes moyennes qui irriguent les territoires.

### LES ELEMENTS DU PLAN

#### / **Créer ou renforcer une instance de gouvernance**

Une instance de gouvernance pilotée par un élu (désigné par la Communauté de communes ou d'agglomération), formé à la problématique du développement territorial, secondé au quotidien par un manager de centre-ville qui dépendra directement de lui. Cette instance a vocation à gérer un guichet unique local qui rassemblera les informations nécessaires à la prise de décisions des acteurs privés. Ce guichet facilitera l'accès à toutes les possibilités d'aides. Il définira le niveau d'information et de consolidation des différentes procédures. Dans le cadre de la présente contractualisation, il devra s'engager à rendre compte au niveau national et régional de ses initiatives, de ses succès et de ses échecs. Ce guichet recevra aussi toutes les suggestions d'opérations et d'actions susceptibles de développer l'activité. Cette instance, véritable « patron » du centre-ville,

gèrera le plan, sera l'interlocuteur des conseils locaux du commerce, prendra des initiatives d'animation et veillera au remembrement des surfaces commerciales. Cette instance sera partie prenante des réflexions en ce qui concerne les transports, les déplacements, de l'organisation des livraisons, des parkings et des nouveaux moyens de mobilité, notamment par l'usage des outils numériques.

#### / **Expérimenter**

Compte tenu du contexte particulier de ce plan d'urgence, des expérimentations d'initiatives dérogatoires au droit commun et de nature à faciliter l'activité et le retour de populations, pourront être proposées à l'autorité préfectorale (accessibilité, habitat, Bâtiments de France, enseignes, ...).

#### / **Mobiliser**

Le plan devra formaliser l'engagement financier de l'Europe, de l'Etat, des collectivités locales et régionales et des partenaires privés : habitat, surfaces commerciales, ...

#### / **Organiser les fonctions**

Le plan devra écrire un schéma des services aux publics et leur implantation à moyen terme. Le plan devra acter les aménagements urbains que la ou les collectivités s'engageront à mettre en place.

#### / **S'adapter**

Le plan devra engager le commerce de proximité dans une démarche d'adaptation aux nouveaux comportements de consommation : numérique, horaires d'ouverture, formation.

**André Marcon, Pilote de la mission revitalisation des centres-villes**

Avant propos

Enjeux, perspectives et philosophie  
du projet



## Enjeux, objectifs et perspectives

Développement du e-commerce mais attentes croissantes de services de proximité, appétence pour les produits du terroir achetés chez le producteur mais croissance des achats en drive, croissance importante des surfaces commerciales depuis 2008 mais explosion des friches commerciales, accélération des navettes domicile-travail qui modifient les flux et créent une autre relation commerciale aux territoires..., le commerce connaît sa plus profonde mutation depuis 30 ans.

### **NOUVEAU MODELE COMMERCIAL ET CENTRE-VILLE DE DEMAIN**

Nous sommes au début de l'émergence d'un nouveau modèle commercial qu'il va falloir accompagner en imaginant de nouvelles stratégies territoriales pour le commerce. En premier lieu se pose la question de l'avenir des centres-villes. Quelle forme et quelle vocation devra avoir la centralité de demain ? Quels sont les conditions ou les facteurs à respecter pour une centralité attractive ? L'attractivité résidentielle est-elle la condition préalable à l'attractivité commerciale ? Quel rôle doivent jouer les collectivités dans un contexte de réduction des marges de manœuvre financières ? Quelles actions prioritaires sont à mener au-delà de l'aménagement des espaces publics ? Quel outillage est nécessaire aujourd'hui pour prendre la mesure de ce défi ? Ce sont les questions auxquelles nous vous proposons des réponses concrètes et opérationnelles.

### **LE CENTRE-VILLE A 360°**

En quelques années, le taux de vacance des commerces en centralité est passé, en moyenne, de 8 à 12 % dans les villes petites et moyennes qui maillent le territoire français. Ces cellules vacantes qui apparaissent dans un centre-ville sont-elles l'expression d'une santé économique précaire ou d'une centralité qui a perdu des habitants, des services ou des emplois qui ont glissé en périphérie, qui, en un mot, ne polarise plus ? La réponse est peut-être dans la question. Nous avons certainement trop cherché, ces

dernières années à aborder le sujet des centres-villes sous les seuls angles du commerce ou de l'habitat. C'est pourquoi nous aborderons le sujet sous l'angle de la cohérence d'un projet à 360° mixant commerces, services, habitat, déplacements qui sera de nature à créer l'attractivité commerciale de demain. Nous démontrerons, surtout, que l'action en faveur du commerce n'est pas suffisante pour que l'activité commerciale retrouve de la vitalité en centralité. Des outils existent pour relever le défi mais ils doivent être plus cohérents et interagir. Des outils nouveaux sont à créer, d'autres à adapter. Mais rien ne sera possible sans volonté politique. Politique nationale qui donne la priorité aux mesures concrètes permettant de rétablir l'attractivité. Politique locale en intégrant pleinement le centre-ville comme espace de projet et d'implantation des commerces mais aussi des services non-marchands dont les services publics. Avec en filigrane l'idée ou le principe de quitter l'opposition traditionnelle centre-ville / périphérie en ancrant la réflexion dans la nouvelle segmentation commerce territorial / commerce digital.

## L'enjeu européen de la ville inclusive et la place des centres-villes

Revitaliser les centres-villes est devenu un impératif pour les autorités européennes, qui ont ancré cette problématique dans leurs politiques. Le dynamisme économique local et les liens sociaux qui en découlent sont indispensables pour restaurer le bien-vivre ensemble au sein des territoires européens, condition sine qua non d'une société diversifiée et apaisée, en phase avec la devise de l'Union Européenne « unis dans la diversité ». La désertification commerciale des centres-villes, qui ne représentent plus aujourd'hui des lieux de rencontres, d'échanges, et de sociabilité, a accentué ce sentiment de déperdition du lien social, et a encore davantage renvoyé les populations fragilisées en marge de la société. Avec l'Agenda Urbain (repère de référence pour le schéma en page suivante) inscrit dans le Pacte d'Amsterdam, l'Union Européenne a fixé un cap pour construire la ville de demain dans lequel la revitalisation des centres-villes s'inscrit pleinement.

Cet accord signé le 30 mai 2016, vient couronner la politique européenne d'Agenda urbain et imprimer des orientations précises à son déroulement pour les années qui viennent. Ses principaux thèmes empruntent à des politiques en cours d'exécution, qu'il s'agisse d'environnement (réchauffement climatique, qualité de l'air), de préoccupations sociales (paupérisation des villes, logement, inclusion des immigrés et des réfugiés) ou encore économiques (croissance, fermetures de commerces ou d'artisanats, emploi, mobilité). Le Pacte reconnaît ainsi qu'un développement urbain harmonieux répond à l'exigence de qualité et d'innovation qui attire les Européens vers les villes et leurs commerces. M<sup>me</sup> Corina **Crețu**, commissaire Européenne, responsable de la politique régionale, a souligné à cette occasion que : « *Les villes sont des centres de créativité et des moteurs de la croissance européenne, mais elles font face à des défis majeurs, tels que l'exclusion sociale, la pollution atmosphérique ou le chômage, que nous devons relever ensemble. Notre engagement pour un programme urbain montre que nous accordons une plus grande priorité aux questions urbaines et que nous sommes prêts à tenir davantage compte du point de vue des villes*

*sur les solutions qui fonctionnent et celles qui doivent être améliorées. »*

### VERS UNE VILLE INCLUSIVE

Toutes nos villes et donc nos centres-villes sont concernés par de nombreux défis : combattre l'exclusion sociale, faire reculer la pauvreté, favoriser l'accès à l'éducation et à la culture, créer de l'emploi et de la valeur, permettre de se déplacer plus facilement, de s'adapter au changement climatique, d'intégrer nature et biodiversité... tout en s'adaptant aux nouveaux usages numériques. Ces enjeux aboutissent à des transformations réelles de notre mode de vie, et de nos relations professionnelles, ainsi qu'à des transformations sociales et urbaines, traversées et amplifiées par l'impact de la révolution technologique. La question de la gestion de l'énergie, de la création de logements énergétiquement efficaces, de la mobilité verte, de la sécurité, de la santé personnalisée et de l'accès à la culture se pose ici avec force. C'est une véritable ville transverse, vivante, décloisonnée, qui doit se dessiner quand nous parlons d'une ville inclusive, résiliente, durable ayant comme moteur l'innovation. Mais seule une ville qui place le citoyen au centre de ses

préoccupations est à même de répondre aux nombreux défis de notre avenir urbain.

La ville intelligente, inclusive et humaine est avant tout un territoire où se construisent services, usages et un bien commun qui répondent aux besoins fondamentaux de ses habitants et à leur quête de bien-être. Autopartage, mobilité multimodale, énergies décentralisées, valorisation du patrimoine, espaces publics urbains de convivialité, santé publique personnalisée, meilleure qualité de vie pour le troisième et le quatrième âge...Voilà quelques exemples de services et de réflexions qui accompagnent les programmes européens (Iti, Urbact, Retail Link, Go Trade...) qui tracent le sillon dans lequel nous nous insérons.

## OBJECTIVES



Extrait des thématiques de « l'Agenda Urbain » inscrit dans le Pacte d'Amsterdam

## KEY PRINCIPLES



## Les Prérequis indispensables

A l'opposé des principes de l'Agenda Urbain, les centres-villes ont subi depuis des dizaines d'années une politique tendant à construire un urbanisme autour d'une seule logique de praticité. Le constat est implacable, au nom de la sacro-sainte « praticité », on positionne les équipements publics hors des cœurs-ville en utilisant des fonds publics et quelques années plus tard, on se tourne vers le FISAC, la Caisse des Dépôts et Consignations et autres financeurs pour compenser, par des fonds publics, un phénomène que l'initiative publique a elle-même amplifié. Et si la revitalisation d'un cœur de ville, avant d'être une course aux financements compensatoires, était la résultante d'une réelle réflexion prospective d'aménagement du territoire à l'image du modèle allemand ou anglais ? Nous pensons que cette nouvelle posture est indispensable et nous avons bâti les fiches actions en ayant à l'esprit quelques principes simples :

1. L'attractivité d'un centre-ville est la résultante de 5 fonctions : Habitat, flux, Services non marchands, Identité (patrimoine, espaces publics), économique (l'emploi en cœur de ville)
2. La revitalisation d'un centre-ville demande de vrais choix politiques et un vrai volontarisme.
3. La revitalisation d'un centre-ville doit être inscrit dans les priorités d'action de la Politique Locale du Commerce que les intercommunalités doivent écrire avant fin 2018 dans le cadre de l'application de la loi NOTRe.
4. L'attraction du centre-ville d'une ville pôle d'un territoire est obligatoirement un enjeu intercommunal.
5. Les documents de planification (PLU, PLUi, SCOT) doivent avoir pour fonction de catalyser les projets.
6. Le nouveau modèle commercial, avec l'émergence du commerce digital, a fait naître un nouveau paradigme qui oblige à plus d'innovation et de différenciation.
7. La périphérisation de beaucoup de services de centralité (services publics, médicaux...) a entraîné le développement du commerce sur les axes de flux.
8. Le centre-ville est un espace urbain dans lequel toutes les politiques publiques interagissent (habitat, déplacement, culture, enfance...). De facto, l'enjeu de coordination et de gouvernance est essentiel.
9. Les centres-villes de demain, parce que les modes de vie changent, parce que les modes de consommation changent, ne ressembleront pas à ceux d'hier et leur périmètre sera aussi différent.
10. L'attractivité d'un centre-ville n'est pas obligatoirement liée à sa taille mais à l'intensité des fonctions qui y sont implantées.

Contenu du programme

Quatre volets d'intervention  
pour stimuler l'attractivité des centres-villes

## Volet 1 / Gouvernance / : Coopérer pour mieux agir

Une gouvernance adaptée à chaque phase d'un plan de redynamisation commerciale d'une ville est la clé de la réussite du projet, et d'une bonne efficience de l'argent public et privé investi. Une réflexion sur l'attractivité d'un centre-ville doit commencer par la mise en place d'une instance de pilotage. Le vocabulaire de comité de pilotage peut être utilisé, mais sa vision peut être restrictive car sa vocation est souvent limitée à la phase de diagnostic. Nous préférons recommander la terminologie de comité de gouvernance du centre-ville. Les principaux élus de l'intercommunalité et de la commune concernés par le commerce, l'emploi et l'habitat dont les grands élus, doivent être à l'initiative de la formation et du pilotage de cette organe en liaison avec les services de L'Etat. Cette composition doit intégrer les acteurs au sens large de la centralité pour ne pas se limiter uniquement au commerce et se repositionner dans une vision à 360° du centre-ville développée ci-avant. Toutefois, pour être efficient, les différents acteurs qui font vivre le centre-ville doivent être associés le plus en amont possible ; commerçants, restaurateurs, consommateurs, professions libérales, comités d'habitants de quartier, patrons de PME et salariés usagers, propriétaires...Le fonctionnement de ces organes nécessitera des moyens pour les petites et moyennes villes pour les aider à structurer le dialogue avec les acteurs privés, en leur permettant d'aider à la création d'associations regroupant les différents acteurs. La composition de la gouvernance doit être évolutive en fonction des différentes phases du plan : diagnostics, élaboration du plan guide stratégique, contractualisation avec les financeurs, mise en œuvre opérationnelle, évaluation des résultats. Ce volet doit permettre de répondre aux questions suivantes qui émergent des entretiens :

- / **Comment intégrer la problématique centre-ville dans une logique intercommunale** et faire comprendre qu'il n'existe pas de territoire intercommunal polarisant en habitat, emploi sans un centre-ville de ville pôle attractif ?
- / Comment passer d'une logique de collectivité **qui coordonne** les actions (ordonnancement nécessite un lien hiérarchique et ne peut fonctionner à l'échelle d'une collectivité) à une collectivité **qui crée les conditions de coopération** entre les acteurs ?
- / **Comment organiser localement la revitalisation en outillant** les collectivités en compétences et aidant les acteurs existants à monter en compétence ?
- / **Comment créer des outils d'observation** des évolutions des centres-villes pour éviter de se réfugier derrière le seul critère de vacance pour mesurer l'attractivité ?

## Volet 1 / Gouvernance / : Coopérer pour mieux agir

### **Présentation synthétique des propositions pour améliorer l'efficacité des programmes de revitalisation :**

1. **Créer un comité de gouvernance** dans chaque centre-ville incluant les acteurs publics et privés au-delà du commerce (propriétaires, professions libérales, commerçants, intercommunalité, ville, consulaires, services de l'Etat...)
2. **Réaliser un diagnostic prospectif** à l'échelle de chaque centre-ville fusionnant les travaux menés sur le commerce, l'habitat, les déplacements ... (afin d'éviter le fonctionnement en silo) mais un diagnostic court autour de 20 à 25 indicateurs évaluables dans le temps.
3. **Développer le Place Making** pour construire le centre-ville avec les usagers et entrer dans une démarche pro-active.
4. **Recruter des managers** de centre-ville formés à la vision à 360° du centre-ville (Services, habitat, commerce, mobilité, ...).
5. **Former les élus** aux outils de la revitalisation.
6. **Créer un observatoire des centres-villes dans chaque région** pour suivre, comparer, évaluer les évolutions des centres-villes sur les 20 principaux critères d'attractivité.

## Volet 1 : La gouvernance

### 1.1 Création d'un comité local de gouvernance

#### **Intitulé de la mesure**

##### **Création d'un comité local de gouvernance**

#### **Contenu de la mesure**

##### **1. Diagnostic**

La revitalisation d'un centre-ville met en jeu une multitude d'acteurs publics et privés dont les actions interagissent mais peuvent aussi s'annihiler par déficit de concertation, de coordination et de coopération. Nous notons à ce titre certains types de dysfonctionnement :

- ✓ **Des dysfonctionnements à l'intérieur de la collectivité (ville) :**  
Un fonctionnement en « silo » des services mais aussi des maires-adjoints concentrés sur leur délégation mais avec une vision de l'impact de leur action sur le centre-ville qui génère souvent des impacts négatifs : déplacement d'équipements publics hors du centre-ville, politiques événementielles hors centralités, etc. ...
- ✓ **Des dysfonctionnements liés à la non prise en compte à l'échelle intercommunale des fonctions d'un centre-ville :**  
Une difficulté à trouver la place du centre-ville dans les politiques publiques (déplacements, habitat, services médicaux ... voire commerce) et à faire reconnaître ses besoins spécifiques.
- ✓ **Des dysfonctionnements liés à des oppositions public-privé par manque de travail durable en commun :**  
Une difficulté à collaborer ou à engager des discussions entre élus et commerçants entre élus et propriétaires privés, entre élus et acteurs médicaux etc... au-delà de contrariants (travaux, création d'espaces de périphérie) et une absence de compréhension des enjeux de chacun et des temps d'actions différents.
- ✓ **Les divergences souvent profondes entre ville centre et intérêt communautaire et le manque de solidarité locale** en oubliant qu'il n'existe pas de territoire qui gagne durablement de la population et/ou des emplois sans que le centre-ville de la ville pôle soit attractif.



## 2. Mesure proposée

La mesure doit permettre de définir les préalables à tout soutien de l'Etat à un programme de revitalisation de centre-ville :

- / Une instance de gouvernance locale regroupant les différents acteurs intervenant sur le centre-ville, les acteurs économiques.
- / La responsabilité d'un élu avec une délégation non pas au commerce mais au centre-ville. Au-delà de la sémantique, la délégation transversale « centralité » permet à l'élu d'être présent lors de toute décision qui a trait au centre-ville : de la voirie au commerce, du commerce à l'habitat, et d'éviter des télescopages, pour ne pas dire incohérences de décisions.
- / Un référent technique (manager de centre-ville et pas seulement manager du commerce) (voir fiche ad(hoc)).

Premier objectif de cette articulation : s'habituer à travailler ensemble et porter des premières actions simples pour démontrer l'intérêt de la démarche. Dans un centre-ville, avant de porter des actions lourdes, de nombreuses actions de coordination (les « easy things » ou les petites choses) peuvent améliorer le fonctionnement : la propreté du centre-ville, coordination des actions et événements du centre-ville entre ville, ....

### Description synthétique

La mise en œuvre doit se faire progressivement et la composition de cette instance doit intégrer les spécificités locales :

- / **Etape 1** : en phase diagnostic, l'instance de gouvernance locale se crée de manière informelle sous forme de comité de centre-ville.
- / **Etape 2** : Après habitude de travail, le comité mute vers une structure office du centre-ville sous forme associative avec un besoin de co-financement pour se doter d'outils locaux. Nota à l'image de certaines villes (Mont de Marsan...), cet office peut-être une évolution de l'Office de Tourisme Local.
- / **Etape 3** : Après quelques années, la structure doit muter dans une forme de société (voir fiche spécifique) pour investir dans les murs commerciaux etc...

Cette instance, à l'image des comités de développement des Pays, devra être une instance obligatoire de construction et de validation des ORT par exemple et devra réunir à minima :

- / Les élus communaux et intercommunaux.
- / Les acteurs du commerce du territoire (commerçants, compagnies consulaires...).
- / Les acteurs du Tourisme
- / Les propriétaires de locaux commerciaux et d'habitat.
- / Les professions libérales dont la fonction de polarité est essentielle au fonctionnement d'un centre-ville.
- / Les acteurs de la mobilité.
- / Les services et agences de l'Etat.
- / Les usagers.
- / Les acteurs privés (qui pourront être réunis dans un comité d'experts).

**Nature la mesure**

Fonctionnelle et contractuelle

**Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante**

Nouvelle mesure

**Véhicule de la mesure :**

Les futures contractualisations initiées par L'Etat ou ses Agences (Anah, future Agence de la Cohésion des Territoires)

## Volet 1 : La gouvernance

### 1.2 La réalisation de diagnostics prospectifs

#### **Intitulé de la mesure**

##### **Réalisation de diagnostic prospectifs**

#### **Contenu de la mesure**

##### **1. Diagnostic**

Au-delà de ces grandes tendances nationales qui impactent la dynamique des centralités, une réflexion sur l'avenir d'un centre-ville ou d'un centre-bourg doit s'appuyer sur un diagnostic partagé, objectivé et élargi. Partagé, parce que les acteurs du territoire doivent y contribuer pour l'ancrer dans les réalités quotidiennes. Objectivé, parce que le ressenti des acteurs fait passer souvent l'affectif au premier plan, alors que l'élaboration d'une stratégie doit s'appuyer sur des indicateurs mesurables. Élargi, pour que le diagnostic invite à une prise en compte à 360° des enjeux du centre-ville. Chacun perçoit l'utilité d'un diagnostic et la pratique est répandue. Néanmoins, des points d'amélioration subsistent :

- / Il existe plutôt des diagnostics qu'un diagnostic, amplifiant le fonctionnement en silo (diagnostic commerce, diagnostic habitat dans le cadre de l'OPAH, diagnostic mobilité dans le cadre du PDU).
- / Il existe des diagnostics statiques mais peu de diagnostics prospectifs qui prennent en compte les modes de vie futurs et l'impact des politiques publiques.

## 2. Mesure proposée

L'utilité du recours à un tiers extérieur, objectif pour mener le diagnostic, n'est plus à démontrer. Elle permettra à la collectivité de bénéficier d'un regard extérieur, de partager des expériences issues d'autres territoires et de bénéficier d'un médiateur dans des discussions. Néanmoins, la collectivité doit rechercher dans le cabinet plus qu'une capacité à aligner des chiffres, surtout une capacité à proposer une analyse prospective. C'est pourquoi, certaines bases d'information statistiques peuvent être collectées par la collectivité, avec en outre un triple bénéfice : réduire le coût du diagnostic, maîtriser les données pour pouvoir mettre à jour régulièrement des indicateurs, par ses propres moyens et ainsi suivre pas à pas l'évolution du centre-ville, orienter le diagnostic du cabinet.

### Description synthétique

Le diagnostic coordonné par le Comité de Gouvernance respectera six préalables :

- / **Une analyse préventive de la situation économique du centre-ville** par une coopération avec les services de l'URSSAF et les banques.
- / **La fusion des travaux préliminaires** FISAC/OPAH/Caisse des Dépôts et Consignation etc. dans un seul et même diagnostic « centre-ville » qui bénéficiera d'un soutien financier de l'Etat. A ce titre, par exemple, la réduction de la multiplication des diagnostics et des documents d'urbanisme en "tuyaux" figure au moins dans le rapport d'information n° 720 (2015-2016) de MM. François CALVET et Marc DAUNIS, fait au nom de la délégation aux collectivités territoriales, déposé le 23 juin 2016. Il s'agira de s'appuyer sur les IDC qui traduisent les disparités locales des dépenses des ménages, qu'elles soient d'ordre géographique ou sociologique. Ils sont calculés à une échelle très fine, l'IRIS (quartier infra communal INSEE) et mesurent, par rapport à une moyenne nationale (indice 100), le niveau de consommation d'un ménage d'une commune. Les IDC sont gérés et mis à jour par les CCI.
- / **La coordination des services de l'Etat** pour fournir, en amont du diagnostic, un seul et même socle d'information sur le fonctionnement de la centralité à partir des données existantes : Direccte, DGE, DDT/DDTM, fichier Magic.
- / **Une adaptation des données INSEE** au périmètre de centre-ville (Aujourd'hui, la plus petite maille INSEE « IRIS » ne correspond jamais aux périmètres de centre-ville rendant difficile l'analyse des peuplements et des dynamiques socio-démographiques des centres-villes).
- / **La constitution d'une matrice de suivi** autour de 20 à 25 indicateurs pour un diagnostic lisible par tous, base d'une mobilisation des acteurs et qui vive au-delà du temps d'étude comme un outil de pilotage.
- / **La prise en compte améliorer des nouveaux modes de consommation** et une mesure précise de l'impact de la consommation en digital.

### Nature la mesure

Fonctionnelle et contractuelle

### Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante

Nouvelle mesure

### Véhicule de la mesure :

Les futures contractualisations initiées par L'Etat ou ses Agences (Anah, future Agence de la Cohésion des Territoires)

## Volet 1 : La gouvernance

### 1.3 Les observatoires régionaux des centres-villes

#### **Intitulé de la mesure**

##### **Création d'observatoires régionaux des centres-villes**

#### **Contenu de la mesure**

##### **1. Diagnostic**

De multiples données économiques, commerciales, sociales, habitat existe en France et à l'échelle des régions. Là encore, elles sont gérées « en silo » par les administrations ad hoc sans permettre de suivre les évolutions des centres-villes. De facto, ces stratégies de revitalisations, dont les Régions sont de plus en plus porteuses, se mènent avec un déficit de comparaison/objectivation avec, en corollaire, une méconnaissance du fonctionnement économique des centres-villes au-delà du taux de vacance et par conséquent, difficulté à mettre en place des actions visant à relancer l'activité économique et sociale locale. **Près de 70 % des CCI ont un observatoire du commerce** géré à l'échelle locale, départementale ou régionale. Ces dispositifs permettent de connaître avec précision l'activité commerciale, la consommation locale et les comportements d'achat des ménages (Outil géo-décisionnel UBIBOX de la CCI Lyon, OBS'ECO de la CCI Occitanie, BASECO CCI Normandie, BASECO CCI Bourgogne Franche Comté, CROCIS CCI Paris Ile-de-France, etc.). Il s'agit ici de travailler à la fusion des observatoires pour compléter la vision « commerce » par une vision globale « centre-ville »

##### **2. Mesure proposée**

###### **Description synthétique**

La mesure vise à la mise en place concertée entre l'Etat et les Régions, d'un outil de suivi de la vitalité des centres-villes avec une organisation en deux volets :

###### **1/ Des observatoires régionaux des centres-villes**

Mettre en place une observation de la vitalité des centres-villes à l'échelle régionale, véritable tour de contrôle de la vitalité des différents territoires. Ces observatoires régionaux auront pour objectif de mesurer l'ensemble des dimensions qui contribuent à la vitalité des centres-villes, travail de mesure indispensable pour comprendre et identifier les pistes d'actions envisageables à l'échelle des territoires, soit pour améliorer le score, soit pour le consolider. Ils prendront en compte qu'une économie locale vivante doit cumuler un bon niveau de PRODUCTIVITE, un bon niveau d'ATTRACTIVITE (exportations, tourisme, habitants), un bon niveau de COMPETITIVITE (balance commerciale), un bon niveau de DIVERSIFICATION (large palette d'activités), un bon niveau de DENSITE ECONOMIQUE (importance des

échanges locaux), un bon niveau de LOCALISME (circuit économique local fort et effet multiplicateur local élevé), un bon niveau d'HOMOGENEITE (peu de disparités entre communes d'un même territoire).

Construits sur la même maquette que les matrices de centres-villes autour de 20 à 25 critères par centre-ville balayant les différentes fonctions d'un centre-ville au-delà du commerce.

## **2/ Une plateforme de mesure et de maximisation de l'effet multiplicateur local**

Mise en place d'une plateforme pour chaque instance de gouvernance locale, avec pour mission de mesurer la richesse produite localement et maximiser l'effet multiplicateur dans la phase de mise en œuvre du projet de centre-ville.

- / Aujourd'hui, nous savons que les activités économiques manquantes sur une aire urbaine pénalisent la circulation des richesses produites localement, freinant le développement du tissu économique local. Pour développer les territoires, il ne suffit pas d'être attractif et compétitif, il faut aussi pouvoir disposer d'un circuit économique local fort. La connaissance de l'effet multiplicateur local permettra de faire une liste d'actions à mener, soit pour l'améliorer, soit pour le consolider. L'effet multiplicateur local correspond à la capacité des territoires à garder et faire circuler les richesses produites localement. Maximiser l'effet multiplicateur, c'est agir pour des territoires plus diversifiés, plus vivants.
- / L'effet multiplicateur local est le levier incontournable pour inspirer le développement de nos territoires, la diversification et la complémentarité des secteurs de l'économie locale (équipement de la personne, équipement du foyer, services, métiers de la santé ...) étant le relai de maximisation de l'effet multiplicateur. L'objectif est ici que chaque centre-ville soit doté d'une plateforme numérique de mesure de l'effet multiplicateur local. Cet outil de mesure et d'action permettra de :
  - Orienter les créateurs/porteurs de projets sur les marchés locaux les plus porteurs.
  - Communiquer de façon nouvelle auprès des investisseurs/développeurs de projets extérieurs en mettant l'accent sur les opportunités locales.
  - Inciter les entreprises locales à répondre aux opportunités locales en développant des solutions innovantes.
  - Diffuser les bonnes pratiques.

### **Nature la mesure**

Fonctionnelle et contractuelle

### **Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante**

Nouvelle mesure

### **Véhicule de la mesure :**

Les contractualisations Etat/Région et L'Agence de la Cohésion des Territoires

## Volet 1 : La gouvernance

### 1.4 Une étude nationale sur la vacance commerciale

#### **Intitulé de la mesure**

**Une étude nationale sur la vacance pilotée par l'Etat (contribution des Services de l'Etat) comme porté à connaissance de la problématique**

#### **Contenu de la mesure**

##### **1. Diagnostic**

Le taux élevé de vacance de locaux commerciaux nécessite une observation active et fiable. Le taux de vacance commerciale a, en moyenne, doublé en dix ans dans les villes moyennes françaises. Les rapports publics relatifs à la situation des centres-villes ont souligné le besoin d'observation et d'analyse de ce phénomène. La vacance commerciale n'est actuellement appréhendée que par des données fragmentaires, hétérogènes et inégalement fiables. L'observation, conduite par la Direction générale des entreprises (DGE) en lien avec la Direction générale des finances publiques, s'appuiera sur un inventaire des données publiques et privées existantes ainsi que sur des données fiscales issues des informations relatives au non-paiement de la contribution foncière des entreprises pendant une ou deux années consécutives.

##### **2. Mesure proposée**

La DGE fera conduire une analyse ad hoc dans le cadre d'un marché dont le cahier des charges s'appuiera en particulier sur les préconisations récentes de la section « centres-villes » (ST4) de la Commission de concertation du commerce (3 C). L'analyse par un tiers expert complétera l'analyse des données fiscales précitées, et permettra d'accompagner la mise en œuvre du plan national « Action Cœur de ville » dans chaque territoire concerné : centres-villes et périphéries.

- ✓ Les informations à agréger sont couvertes par le secret statistique et par le secret fiscal. La DGE et la DGFIP doivent constituer une base de données issue des informations relatives au non-paiement de la contribution foncière. La DGE initiera en 2018 l'exploitation de cette base de données, dont la première phase apportera un aperçu statistique permettant de comparer les territoires (centres-villes et périphéries). L'étude devra produire des indicateurs précurseurs de vacance commerciale (« signaux faibles »). Un panorama des stratégies locales de maintien et de développement du commerce de proximité (centres-villes et périphéries des quartiers de la politique de la ville) sera établi dans le cadre de l'étude. Les constats opérés devront aboutir à des préconisations pour faciliter le maintien ou le développement des commerces de proximité.

- ✓ L'INSEE, CCI-France et la ST 4 de la 3 C apporteront des éclairages de nature à consolider l'étude (relevés de terrain pratiqués par certaines CCI, par exemple). CCI-France devrait pouvoir agréger les données et les éléments d'analyse d'observatoires régionaux préexistants sous l'égide de quelques CCI. Enfin, des organisations ou cabinets spécialisés qui disposent d'outils performants et de données dans le secteur du commerce pourront être sollicités au cours de l'étude.
- ✓ L'étude devra être renouvelée tous les trois ans pour mesurer l'efficacité des mesures engagées.

**Nature la mesure**

Opérationnelle

**Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante**

Nouvelle mesure

**Véhicule de la mesure :**

Action de l'Etat



## Volet 1 : La gouvernance

### 1.5 Les initiatives de Place Making et de design de service

#### **Intitulé de la mesure**

##### **Soutien aux initiatives de Place Making et de design de service**

#### **Contenu de la mesure**

##### **1. Diagnostic**

L'aménagement des centres-villes des villes moyennes a souvent été conçu et imaginé par les urbanistes, les architectes et les collectivités privilégiant un modèle de co-ordination (on gère les interactions entre les acteurs dans une méthode descendantes). Depuis quelques années, la fabrique de la ville a évolué avec des méthodes de co-construction puis de co-opération de résultats spectaculaires qui sont apparus en Europe (Pays Anglo-saxons) puis en France en particulier autour de projet urbain permettant la reconquête de friches. Ces initiatives restent trop souvent l'apanage des métropoles dont l'ingénierie, l'importance de l'enseignement supérieur permet d'impulser des réflexions novatrices et de trouver localement des acteurs pour relayer l'initiative publique. Les petites villes et villes moyennes sont trop souvent à l'écart de cette dynamique qu'il convient d'amplifier.

##### **2. Mesure proposée**

Renforcer l'implication des citoyens et des acteurs locaux (associations, entreprises, écoles, artistes...) dans la fabrique/l'émergence de projets d'aménagement dans les centres-villes via la diffusion de l'approche du place making : formation des élus, des aménageurs et des promoteurs, mise à disposition des outils associés, implication d'acteurs experts du sujet dans la gouvernance, etc. Cette démarche a pour objectif d'assurer le développement de lieux vivants (car en phase avec l'identité et les besoins locaux), fonctionnels (car co-construits et variés en termes d'usages et de services accessibles) et attractifs (car animés, esthétiques, accessibles et ouverts).

## Description synthétique

Le place making n'est pas une méthode à reproduire mais plutôt un ensemble d'outils pour soutenir la création d'un projet/espace de vie et de rencontre pour les habitants et acteurs locaux. Il ne s'agit pas d'une démarche de consultation citoyenne mais bel et bien d'une dynamique de co-construction sur le long terme avec les habitants et les acteurs d'un territoire (ici le centre-ville). Basée sur l'observation et l'échange avec les personnes vivant et travaillant sur le territoire, la méthodologie du place making est structurée autour de 4 étapes principales :

- / Cadrage du projet : définition du territoire (une place, un lot d'aménagement, l'ensemble du centre-ville) et des personnes à consulter (habitants, commerçants, etc.).
- / Consultation et formalisation d'une vision partagée du territoire : échanges avec les parties prenantes, identification des enjeux locaux, compréhension des besoins et co-définition d'une vision commune.
- / Traduction de la vision en programme fonctionnel et expérimentations sur le court terme.
- / Mise en œuvre du projet sur le long terme : évaluations continues sur les expérimentations, adaptation et mise en œuvre collective du programme fonctionnel (implication des acteurs locaux dans le développement, l'animation et la maintenance des espaces).

Déjà intégrée dans les méthodologies d'aménagement d'acteurs publics et/ou privés dans les pays anglo-saxons, la démarche de place making a fait ses preuves en permettant l'émergence de lieux attractifs (pour les habitants/commerçants comme pour les touristes) et l'enrichissement des processus d'urbanisme et de développement foncier. Au-delà de l'impulsion « Place Making » à intégrer dans les dispositifs de fabrique du centre-ville, deux mesures opérationnelles sont à soutenir :

- / **L'ouverture d'une fabrique du centre-ville** dans un local vacant pendant le temps de diagnostic animé par le manager du centre-ville ouvert aux citoyens, artistes, associations locales.
- / **Un mentoring métropolitain** pour initier la démarche, c'est-à-dire « obliger » le partage de compétences des Métropoles vers les petites et moyennes villes.

## Nature la mesure

Fonctionnelle et contractuelle

## Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante

Nouvelle mesure

## Véhicule de la mesure :

Les futures contractualisations initiées par L'Etat ou ses Agences (Anah, future Agence de la Cohésion des Territoires)

## Volet 1 : La gouvernance

### 1.6 L'acculturation des élus du centre-ville

#### **Intitulé de la mesure**

##### **La formation des acteurs du centre-ville**

#### **Contenu de la mesure**

##### **1. Diagnostic**

La formation des élus a toujours été un défi important pour les territoires. Les associations (AMF, APVF ; AVF, ADCF...) œuvrent dans ce sens sur de nombreux sujets pour accompagner les mutations des territoires. Là encore, le sujet « centre-ville » est peu traité ou alors abordé dans une seule de ses composantes (Habitat, commerce...) renforçant les difficultés de pilotage globale de la problématique.

##### **2. Mesure proposée**

#### **Description synthétique**

L'objectif est ici de mettre en œuvre un dispositif de formation des élus « transversal » sur la problématique de centre-ville abordant les questions de méthode, de compréhension des enjeux et des interactions de fonction, d'interlocuteurs publics/privés, d'information des dispositifs existants, etc... Il s'agira de mobiliser et développer une ingénierie adaptée aux problématiques de revitalisation notamment pour monter et gérer des projets complexes (notamment sur le plan financier) dans les villes qui n'en ont pas les moyens. Les EPF, les agences d'urbanisme, éventuellement les SEM d'aménagement, les SEM patrimoniales, les grands propriétaires fonciers tels que La CDC, etc. doivent être sollicités pour leurs compétences respectives. En outre, il conviendra de sensibiliser et former les élus des collectivités sur les enjeux ayant trait au rapport entre centre-ville et périphérie, à l'aménagement des espaces, aux acteurs du commerce et de l'aménagement, etc. au sein d'une « école du commerce » ou à travers des organismes existants.

Cette mise en œuvre doit s'entendre :

- / **A l'échelle nationale par la coordination des acteurs de la formation des élus.**
- / **A l'échelle régionale en lien avec les EPF par exemple et/ou les CCI.**

**Nature la mesure**

Fonctionnelle et contractuelle

**Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante**

Nouvelle mesure

**Véhicule de la mesure :**

Les futures contractualisations initiées par L'Etat ou ses Agences (Anah, future Agence de la Cohésion des Territoires)

## Volet 1 : La gouvernance

### 1.7 Le recrutement de managers de centre-ville

#### **Intitulé de la mesure**

##### **Le recrutement de managers de centre-ville**

#### **Contenu de la mesure**

##### **1. Diagnostic**

Le « manager de commerce » est un acteur opérationnel qui permet la mise en place et le suivi de stratégies commerciales. Il définit un plan d'actions en faveur du commerce, en lien avec l'ensemble des acteurs présents : collectivités territoriales, réseaux consulaires, associations de commerçants. Le manager de centre-ville doit bénéficier d'une proximité et d'une relation de confiance avec les élus. En 2009, lors d'un plan de dynamisation du commerce de proximité, les pouvoirs publics ont chargé un groupe de travail de réfléchir aux missions des managers de centre-ville. Ce groupe - CCI, managers, association Centre-ville en mouvement et Club des managers - a élaboré un « référentiel métier ». Ce document définit les compétences des managers et leurs missions. En juin 2010, une convention de partenariat entre la CCI de Paris, le Centre d'études et de formation des assistants techniques du commerce et l'ACFCI (devenue CCI-France) a été conclue. Elle a permis de construire une formation de manager de centre-ville débouchant sur un titre de niveau II (bac + 3). Le club des managers a défini un autre type de professionnel, le « manager de ville et de territoire ». Sa compétence s'exerce en centre-ville, mais aussi dans les centres commerciaux et les zones d'activités commerciales périphériques. Ces missions supposent des connaissances techniques en urbanisme et aménagement. Or, la loi NOTRe a impacté en 2015 le champ des savoir-faire des professionnels du management des centres-villes et des territoires, notamment en ouvrant la possibilité pour une commune de transférer ses attributions en matière de commerce à l'échelon intercommunal. Dans ce contexte, le besoin de nouveaux modules de formation, de niveau master, a émergé, de manière à renforcer les compétences des « managers de centre-ville ». La DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes (ARA) a approfondi la réflexion à la lumière d'une expérimentation conduite avec un financement de la DGE (FISAC).

De ces expériences trois enseignements peuvent être retenus :

- / **L'efficacité du poste dépend de l'existence d'un comité de gouvernance** qui fixe un cap. Le pilote est celui qui donne le cap. Le manager applique les actions qui permettent de tenir le cap. Cette différence sémantique est essentielle... Le recrutement d'un manager ne suffit pas pour la réussite d'une revitalisation de cœur de ville. Son action ne sera efficace qu'au service d'un projet politique.
- / Depuis la fermeture du Cefac, **l'offre de formation est faible et pas suffisante** pour préparer ces professionnels aux défis d'avenir des centres-villes.
- / **Les managers du commerce ont un champ d'intervention trop réduit** pour porter la dimension globale des stratégies de revitalisation de centre-ville.

## 2. Mesure proposée

### Description synthétique

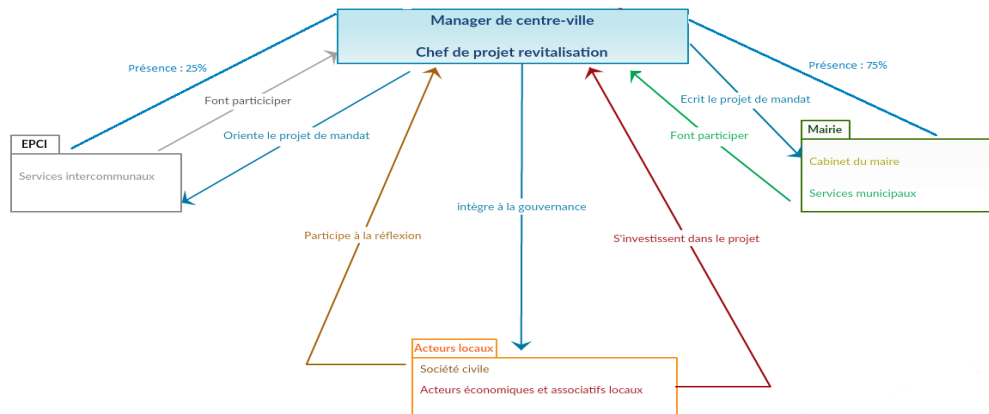
Dans le cadre d'une contractualisation du plan stratégique, il importe que le manager devienne aussi l'interlocuteur technique de la communauté sur tous les sujets qui impactent durablement les centres-villes : foncier, habitat, mobilité transport, culture afin d'avoir une cohérence de management au sein de l'instance de gouvernance. Le manager a fonction à participer à la coordination entre les services intercommunaux, les services municipaux et les acteurs de terrain : commerçants, consulaires, bailleurs, usagers. Actuellement, le manager, quelle que soit sa fonction et son niveau de rémunération, est recruté par une collectivité, une structure consulaire ou une association de commerçants. Nous souhaitons qu'il le soit à l'avenir, en ce qui concerne les villes moyennes, par la commune et pour le compte de l'EPCI. Dans ce contexte, la mesure doit permettre de doter les territoires de compétences globales en capacité de piloter le projet de revitalisation de centre-ville via :

- / **Le soutien**, au recrutement d'un manager de centre-ville (avec un champ d'expertise intégrant l'ensemble des fonctions d'un centre-ville) comme pilote d'une équipe projet.
- / **La mise en place d'un référentiel de poste** (du commerce à l'habitat en passant par les mobilités) pour aider les collectivités dans le recrutement.
- / **La mise en place d'un cursus de formation (ESC / Institut Mercure / CNFPT, centre-ville en mouvement / Club des Managers...)** destiné à former ces managers.  
Cette orientation répondrait aux attentes de l'Association des maires de France, qui a fait valoir la disparition de l'ingénierie territoriale auparavant exercée par l'Etat, et souligné les disparités entre collectivités pour l'ingénierie territoriale, ainsi que l'effet négatif qui résulte de la tutelle de fait des grandes collectivités sur les petites ne disposant pas ou peu d'ingénierie.
- / **Le pilotage d'un guichet unique** : Extension des missions des managers de centre-ville à l'accompagnement des repreneurs et l'installation des nouveaux commerçants : délais garantis sur les instructions d'autorisations (autorisation tacite au-delà d'un certain délai, mobilisation des aides ...).

Dans cette démarche il pourra être pris appui sur des démarches existantes initiées par les Chambres de Commerce et d'industrie :

- / Le réseau MANACOM fédère une quarantaine d'acteurs sur la région Nouvelle-Aquitaine : collectivités, offices de commerce et d'artisanat, offices de tourisme et de commerce... Un réseau qui représente plus de 40 000 commerçants et artisans. Il a pour objectif d'aider les managers du commerce dans la professionnalisation de leur métier. Véritable lieu d'échanges et de réflexions, il propose des services et des rendez-vous réguliers à destination des managers du commerce et des collectivités :
- / La CCI de région Auvergne Rhône-Alpes, le Conseil Régional et la DIRECCTE ont souhaité également mettre œuvre une démarche d'expérimentation de management de centre-ville et territoire « MG2T » basée sur la création d'un Centre de Ressources Régional sur le Management de Centre-Ville et de Territoire animé par un « Responsable réseau », qui a pour mission d'aider les acteurs du management de centre-ville au quotidien, de répertorier et de suivre les expérimentations proposées par les territoires et de capitaliser leurs expériences.
- / En Ile-de-France, le Club des Managers du Commerce 92 de CCI Paris-Ile-de-France constitue également une communauté et un lieu d'échanges et de partage.

Articulation du modèle "pôle de management de centre-ville" intégré à la collectivité



### Nature la mesure

Fonctionnelle et contractuelle

### Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante

Nouvelle mesure

### Véhicule de la mesure :

Les futures contractualisations initiées par L'Etat ou ses Agences (Anah, future Agence de la Cohésion des Territoires)

## Volet 2 /Urbanisme, action foncière, politique de l'habitat et socles commerciaux et d'activité/

### Adapter l'offre aux usages : simplifier, alléger, inciter l'investissement

La redynamisation du centre-ville est un projet complexe, systémique qui repose sur la réussite combinée et conjointe de plusieurs actions sur l'habitat, le commerce, l'activité et l'emploi, l'accessibilité des hommes et des marchandises, la qualité de vie, et l'attractivité. L'un des enjeux fondamentaux d'une reconquête durable, est d'attirer dans le centre des populations actives, plus jeunes, des équipements et des commerces. Au sein du projet d'ensemble, les actions sur l'éradication de l'habitat insalubre, la rénovation et la création de logements neufs correspondant aux attentes d'une population plus jeune, d'équipements sont la clé d'un retour pérenne de commerces et de l'animation du centre-ville. :

- / **Une intervention volontariste sur le foncier et le bâti** pour (re)donner des potentialités d'implantations aux investisseurs en habitat, commerce, tertiaire en offrant une alternative à l'implantation en périphérie ;
- / **Une action forte sur la reconquête de l'ambiance d'achat** pour conforter le cœur de ville comme espace de vie, de balade, de rencontre et de convivialité ;
- / **Une intervention forte sur l'adaptation de l'habitat** aux nouveaux parcours résidentiels dépassant les outils traditionnels pour travailler sur un modèle de renouvellement urbain et d'innovation dans les offres proposées ;
- / **Une réflexion globale autour des services en particulier médicaux** pour créer de l'attractivité auprès des praticiens ;

Alléger, simplifier et accélérer les procédures et les charges qui pèsent sur les commerçants et les bailleurs, constituent également un levier essentiel à redonner goût à l'investissement et l'installation dans les centres-villes. La présente fiche résume ce que pourrait être le plan guide des interventions publiques au cœur du projet des élus en répondant à quatre questions :

- / Quelles dispositions du droit de l'urbanisme faut-il simplifier pour faciliter les implantations en centre-ville ?
- / Quel équilibre trouver entre protection du patrimoine et nécessité de renouveler et restructurer le bâti des centres-villes ?
- / Comment doter les collectivités territoriales de capacités d'observations du foncier ?
- / Comment favoriser la mobilisation du foncier nécessaire à des implantations de centre-ville ?



## Volet 2 /Urbanisme, action foncière, politique de l'habitat et socles commerciaux et d'activité/

### Adapter l'offre aux usages : simplifier, alléger, inciter l'investissement

#### Présentation synthétique des propositions pour relancer l'investissement en cœur de ville :

1. **Créer un portail interministériel Cœur de Ville** pour informer les acteurs des procédures, outils, et des financements pertinents pour accompagner leur projet de redynamisation de leur centre-ville.
2. **Elaborer un Plan Guide Stratégique** à l'échelle de chaque centre-ville pour inciter à une vision cohérente des projets du centre-ville sur une période longue.
3. **Contractualiser autour du Plan Guide Stratégique**, avec les différents financeurs (Etat, ses établissements publics, la Région, les Collectivités territoriales avec une double signature contractuelle par le Président de l'intercommunalité et par le Maire de la commune concernée afin de garantir l'engagement pluriannuel et le portage par les deux structures et la prise en compte de la bonne échelle.
4. **Stimuler l'investissement en centre-ville** en supprimant l'AEC, la TASCOM sur les périmètres de centres-villes en adoptant un régime fiscal adapté pour les petites opérations foncières de centre-ville.
5. **Couvrir le territoire national par les Etablissements Publics Fonciers Régionaux** et orienter leur mission vers les centres-villes afin de stimuler les pratiques de renouvellement urbain.
6. **Initier un fond de mutation** pour aider les commerces diffus à se relocaliser dans les centres.
7. **Sécuriser l'investissement des promoteurs** dans les opérations de renouvellement urbain en centres-villes par des structures de garantie.
8. **Inciter à l'investissement public-privé de proximité avec des outils** à tester et à promouvoir : SCPI, SCIC, micro foncière pour porter : les linéaires commerciaux dans les opérations de remembrement du linéaire commerciale, les nouveaux mutualisés de centre-ville.
9. **Faire redémarrer les dynamiques de centre-ville** en permettant d'adapter les espaces bâtis aux nouveaux modes de vie et réconcilier patrimoine et usages contemporains.
10. **Simplifier pour accélérer la transformation** du commerce physique par rapport au digital : simplification des normes, équité fiscale, allègement des règles de stationnement, assouplissement des règles d'accessibilité pour les baux de courte durée.

## Volet 2 : Urbanisme, action foncière, politique de l'habitat et socles commerciaux et d'activité

### 2.1 Un portail interministériel Cœur de Ville

#### Intitulé de la mesure

**Portail des outils, des financements et des procédures d'intervention à disposition des Maires sur le foncier, l'habitat, l'espace et les équipements publics**

#### Contenu de la mesure

##### 1. Diagnostic

Le portail d'information Cœur de ville, lancé en février 2017 par le Ministère de l'Economie et des finances, a vocation à répondre, non seulement au besoin de valoriser les initiatives locales exemplaires de revitalisation de centres de villes moyennes, mais aussi à la nécessité d'améliorer la connaissance et la diffusion des dispositifs et des acteurs mobilisables pour mener des projets de revitalisation. S'adressant aux élus, aux cadres territoriaux ainsi qu'à tous les acteurs du centre-ville, Cœur de ville offre une vue d'ensemble des leviers de revitalisation mobilisables. Toutefois, Cœur de ville demeure limité à l'actualisation et l'illustration de dispositifs. Peu de demandes sont déposées sur le formulaire de contact pour suggérer un contenu supplémentaire ou des modifications. Des recherches par mots-clés ne sont pas possibles et le site ne comporte ni forum de discussion, ni « foire aux questions ». Il s'agit de répondre désormais à ces besoins des internautes utilisateurs, en particulier pour la mise en œuvre du plan « action cœur de ville ». Au-delà du diagnostic fonctionnel de l'outil existant, il semble important de le faire muter pour :

- / Accompagner les Elus dans leur projet par le rassemblement **dans un portail interministériel de l'ensemble des dispositifs, outils et modes de financement** en matière de remembrement foncier, de politique de l'habitat et de requalification de l'espace public et la mise à disposition des moyens d'ingénierie de l'Etat et de ses établissements. En effet, la réussite d'un projet de aussi systémique que la revitalisation commerciale des centres-villes de villes petites et moyennes est conditionnée par la qualité de l'ingénierie en amont du projet, la concertation et la pédagogie des différents intervenants élus, techniciens, commerçants.
- / **Adapter les outils à disposition des élus** par une mise en cohérence. Par exemple, les statuts des EPF privilégient la création de logements, notamment sociaux alors que l'enjeu serait de faciliter les interventions foncières pour des opérations mixtes logements et commerces et activité. Certains secteurs du territoire ne disposent pas d'outils tel une agence d'urbanisme pour établir le diagnostic, d'une SEM ou d'un EPF pour une intervention foncière. La question des périmètres d'intervention devrait être analysée pour éliminer les « trous dans la raquette ».

## 2. Mesure proposée

### Description synthétique

Il conviendrait ainsi de passer d'une logique passive de centre de ressources à une logique active d'orientation des porteurs de projets de revitalisation, dans l'ensemble de leurs dimensions. Outre sa fonction initiale d'information, Cœur de ville deviendrait une plateforme interministérielle unique sur laquelle les élus et leurs partenaires déposeront des éléments de diagnostic et d'orientations stratégiques ainsi que leurs projets à des stades d'avancement variable avec trois objectifs :

#### / **Créer une plateforme d'orientation des projets**

S'inspirant des plateformes actuelles de dépôt de projets pour les pôles de compétitivité et pour les prêts du Fonds de modernisation de la restauration, cette plateforme comportera :

- Une foire aux questions.
- L'accès à un formulaire de dépôt (dans un cadre sécurisé) des dossiers de revitalisation de villes moyennes et de suivi des demandes.
- Un annuaire des compétences, permettant au gestionnaire du site de bien orienter les demandes.

Un agent orientera les projets de revitalisation déposés vers la bonne administration, le bon interlocuteur et le bon financeur.

#### / **Créer un outil d'autodiagnostic de situation d'une ville moyenne**

Cet outil gratuit prendra la forme d'un questionnaire comportant une cinquantaine de questions permettant d'établir un premier diagnostic de la situation économique et commerciale d'une ville moyenne. Ce diagnostic débouchera sur la mise en évidence d'un degré de criticité de la ville en matière économique et commerciale. Il pourra être élargi à d'autres domaines d'action publique en fonction des apports de questions transmis par les ministères concernés (logement, patrimoine, santé, etc.). L'utilisation d'une application locale sera privilégiée pour préserver la confidentialité des données des utilisateurs.

#### / **Mettre en ligne des fiches de revitalisation exemplaires de villes moyennes**

Des fiches de revitalisation exemplaires de villes moyennes, détaillées sur les actions engagées et/ou en cours et sur leurs résultats, comporteront des interviews des principaux acteurs des projets. Ces fiches feront état des partenariats noués, des réussites, comme des difficultés rencontrées et des moyens trouvés pour y remédier. La typologie de ces villes permettra de couvrir un échantillon représentatif et diversifié des villes moyennes françaises afin que les élus puissent se reconnaître au maximum dans les exemples mis en avant. Ces fiches seront rédigées par les ministères concernés par le plan gouvernemental en faveur des villes moyennes (commerce et artisanat, logement, culture, santé, etc.).

**Nature la mesure**

Opérationnelle

**Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante**

Nouvelle mesure

**Véhicule de la mesure :**

Action de l'Etat

## Volet 2 : Urbanisme, action foncière, politique de l'habitat et socles commerciaux et d'activité

### 2.2 L'élaboration de plans guides stratégiques

#### **Intitulé de la mesure**

##### **L'élaboration de plan guide stratégique pour une intervention cohérente**

#### **Contenu de la mesure**

##### **1. Diagnostic**

Les politiques de revitalisation de centre-ville se heurtent souvent à une juxtaposition d'intervention sur des domaines aussi divers que l'habitat, le commerce ou les services sans vision à moyen long terme sur l'organisation de la ville.

##### **2. Mesure proposée**

###### **Description synthétique**

Le niveau d'efficacité du programme de revitalisation et donc des ORT est lié à la capacité de bâtir un plan de référence ou plan stratégique d'intervention sur le foncier, l'habitat, l'espace public et les équipements publics. Il ne doit pas s'agir d'un plan de référence opérationnel qui précise ce que l'on va faire précisément sur chaque espace mais d'un plan de référence qui intègre les projets en cours et les ambitions politiques. Le plan de stratégique fixe la structuration future de la centralité, définit la vocation future des espaces. L'élaboration de ce plan de référence constitue une étape essentielle pour « mettre en musique » les projets et identifier quelquefois des risques de télescopage de projets. Ce plan de référence est essentiel parce qu'il :

- / Oblige à une vision cohérente des projets du centre-ville ;
- / Donne un sens à l'action des élus et du manager du centre-ville ;
- / Constitue un outil de marketing territorial pour promouvoir la ville auprès d'investisseurs ;
- / Constitue un outil de communication essentiel pour fédérer les acteurs du cœur de ville ;
- / Donne de la perspective aux commerçants et les incite à sortir d'un certain attentisme en leur donnant de la visibilité.
- / Doit s'insérer dans la Politique Locale du Commerce définie par l'Intercommunalité.

Elaboration en liaison avec la gouvernance ad hoc (cf. volet n°1), d'un plan guide stratégique à la bonne échelle, prenant en compte les différents niveaux d'intervention (intercommunal, communal et par zones prioritaires), d'un projet et d'une programmation financière.

Elément fondateur du projet de redynamisation de la ville et de son attractivité, le plan guide stratégique ne doit pas opposer centre-ville et entrée de ville et secteurs périurbains, mais porter une vision globale au plan des secteurs à redynamiser, et des thèmes habitat, commerces et activités, emploi, services publics et privés, mobilité.

C'est le projet stratégique qui fondera l'adaptation des différents documents d'urbanisme opposables (SCOT, PLU/PLUI, DAC...), la programmation financière pluriannuelle, et les différentes procédures opérationnelles, mesures dérogatoires du droit commun (DUP), allègement et simplification des procédures par secteur, aides, incitations à l'investissement. Il pourra se traduire par une OAP centre-ville, véritable catalyseur des initiatives.

**Nature la mesure**

Fonctionnelle et contractuelle

**Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante**

Nouvelle mesure

**Véhicule de la mesure :**

Les futures contractualisations initiées par L'Etat, ses Agences (ANAH, ANRU, Future Agence de la Cohésion des Territoires) et les Régions

## Volet 2 : Urbanisme, action foncière, politique de l'habitat et socles commerciaux et d'activité

### 2.3 La contractualisation autour du plan guide stratégique

#### **Intitulé de la mesure**

##### **La contractualisation autour du plan guide stratégique**

#### **Contenu de la mesure**

##### **1. Diagnostic**

Afin de mettre fin à la juxtaposition des dispositifs d'intervention sur le périmètre de centre-ville, il est essentiel de partir du projet global et remettre au cœur de la réflexion, non pas la thématique (commerce, habitat...) mais le projet. A ce titre les démarches d'Ateliers de Territoire peuvent servir de sources d'inspiration.

##### **2. Mesure proposée**

##### **Description synthétique**

Le plan guide stratégique et la feuille de route qui en découle seront les bases de la contractualisation. Cette contractualisation devrait prendre appui sur les fondamentaux suivants :

- 1/ Une contractualisation avec l'Intercommunalité en associant les Maires.** Instaurer une double signature contractuelle par le Président de l'intercommunalité et par le Maire de la commune concernée afin de garantir l'engagement et le portage par les deux structures et la prise en compte de la bonne échelle. Avec qui, L'UE, l'Etat et ses E.P et la Région et les Métropoles si la ville en fait partie (N.B. ne pas exclure les villes moyennes dans le périmètre d'une Métropole).
- 2/ Une contractualisation avec les différents co-financeurs** compte tenu des concours indispensables pour faire face aux déficits fonciers et aux investissements publics et privés : Régions, Département, Europe, CDC, agences nationales telles que l'ANAH. Créer des synergies public-privé entre des acteurs très distincts du commerce, du logement et du bureau dès l'amont. Leur mobilisation est un élément central dans la préparation de la contractualisation.
  - / Contractualisation sous l'autorité des Préfets, avec les différents financeurs (Etat, ses établissements publics), la Région, les Collectivités territoriales.
  - / Associer les Régions compte tenu des concours indispensables pour équilibrer les bilans d'aménagement, soutenir les politiques touristiques et patrimoniales, et faire appel le cas échéant aux subventions de l'Union Européenne.
  - / Mobiliser les Départements dans le cadre de l'aide aux communes, et du tourisme.

**3/ Un périmètre d'ORT clairement défini à l'échelle de l'intercommunalité**, un périmètre d'intervention foncière et de mobilisation des aides dans un périmètre plus réduit en centre-ville et dans les secteurs d'entrée de ville à requalifier. Définir différents périmètres d'action : un périmètre de projet à long terme ; un périmètre d'action à court terme très restreint pour faire redémarrer l'activité commerciale sur quelques rues avant d'étendre le dynamisme plus largement ; un périmètre d'étude suffisamment large pour correspondre à la zone de chalandise. La jurisprudence européenne du 30 janvier 2018 précise la possibilité de zoner dans le PLU ou PLUi des zones spécifiques définissant des objectifs commerciaux particuliers.

**4/ Une gouvernance** associant les Elus, les représentants de l'Etat, de la société civile concernés, les commerçants.

**5/ Un partenariat avec les opérateurs publics** (agence d'urbanisme, EPF étendu, SEM multisites pour remembrement foncier) **et les financeurs privés** (approche au cas par cas, locale avec aide CDC, Action Logement, banques régionales, SCPI, family office... Question : comment développer l'investissement privé local : family office, micro foncière locale avec un régime fiscal incitatif. Prêts avec garantie de la commune. Sem mixte, Semop, SCIC...).

#### **6/ Un rôle du FISAC renforcé**

Le FISAC est le seul instrument financier dont dispose l'Etat pour soutenir le commerce de proximité sur l'ensemble du territoire national. Il permet de financer des opérations territoriales individuelles ou collectives destinées à « favoriser la création, le maintien, la modernisation, l'adaptation ou la transmission des entreprises de proximité, sédentaires ou non-sédentaires, appartenant au secteur du commerce, de l'artisanat ou des services ».

- / Tout d'abord nous souhaitons que l'enveloppe FISAC soit fortement augmentée, en rappelant que cette enveloppe à l'origine était assise sur la TASCOM et qu'au fil des ans cette enveloppe (par rapport à la TASCOM) a dramatiquement diminuée.
- / Le renforcement des autres moyens d'intervention en faveur de l'attractivité commerciale des cœurs de ville devrait conduire le programme à prévoir que le FISAC donnera, lors des appels à projets, une priorité à la revitalisation des centres villes pour les EPCI qui auront contractualisé une démarche globale de revitalisation de leurs centres-villes, tant en ce qui concerne l'ingénierie que les opérations issues du plan stratégique, objet de la contractualisation. Pour mémoire : les dépenses d'ingénierie (études, conseils, diagnostics, accompagnement des commerçants, intervention de managers de centre-ville...), les actions liées au développement du numérique, les aménagements/modernisations des locaux commerciaux ainsi que les halles et marchés.

#### **Nature la mesure**

Fonctionnelle, contractuelle et financière

#### **Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante**

Nouvelle mesure

#### **Véhicule de la mesure :**

Les futures contractualisations initiées par L'Etat, ses Agences (ANAH, ANRU, Future Agence de la Cohésion des Territoires) et les Régions.



## Volet 2 : Urbanisme, action foncière, politique de l'habitat et socles commerciaux et d'activité

### 2.4 Un (seul) périmètre et une fiscalité adaptée

#### Intitulé de la mesure

##### Un périmètre et une fiscalité adaptée pour renforcer l'efficacité des actions

#### Contenu de la mesure

##### 1. Diagnostic

La revitalisation des centres-villes se heurte à une triple problématique aujourd'hui sur la question des périmètres :

- / **La multiplication des périmètres**  
Entre le périmètre du PMSV, le périmètre de sauvegarde du commerce, le périmètre de centralité défini à l'échelle du PLU, le périmètre QPV (pour certains centres-villes dont une partie est concernée par les politiques de la ville), certains centres-villes sont concernés par la superposition de 4 à 5 périmètres différents.
- / **L'impossibilité d'associer ces périmètres à des mesures fiscales spécifiques**  
Aujourd'hui, si les QPV permettent d'impacter la fiscalité (ex. Exonération de taxe foncière pour les propriétaires de locaux commerciaux), aucun périmètre ne permet de faire profiter d'incitation fiscale aux acteurs du centre-ville. Autre exemple : la taxation sur les cellules commerciales ne peut être appliquée que sur l'ensemble de la ville sans recentrage sur le centre-ville.
- / **L'impossibilité de revitalisation sans périmètre freinant la périphérisation des activités**  
Si beaucoup de SCoT et de DAAC promeuvent la définition de périmètre de centralité en dehors desquels sont interdites les implantations de commerce de moins de 400 m<sup>2</sup>, ces périmètres ne concernent par exemple pas les équipements publics ou libérales notamment le secteur médical... En générant in fine, une situation par laquelle, on oblige l'implantation de commerces là où les flux ont disparu.

Outre ces questions de périmètre se pose la question de la fiscalité. **La fiscalité du commerce nuit à son attractivité en centre-ville.** La part du commerce dans les recettes fiscales est supérieure au poids du commerce dans le PIB. Dans ce contexte, le fonctionnement de la TASCOM soulève en particulier des points qu'il conviendra de traiter :

- / La Taxe sur les Surfaces Commerciales (Tascom) **a par exemple augmenté de 600 % en 10 ans**, ce qui en fait une source d'instabilité fiscale qui ôte toute visibilité aux entreprises.
- / La Tascom, initialement conçue pour aider le commerce de proximité a complètement perdu sa fonction. Maintenant versée au budget général, elle est noyée et contrevient à sa fonction initiale tout en déresponsabilisant les élus.

- / Le dernier exemple en date est l'augmentation du coefficient multiplicateur de la Tascom de 1,2 à 1,3 dans le Projet de loi de finances pour 2018. Cela va nécessairement nuire à l'installation de « locomotives » en centre-ville.

Le commerce est un collecteur massif de taxes, du fait de son rôle incontournable d'intermédiaires. L'évolution des différentes taxes comme la TVA ou la TICPE ont une incidence directe sur les prix des produits vendus, donc sur l'activité du secteur et au final sur le consommateur.

## 2. Mesure proposée

### Description synthétique

Les Opérations de Revitalisation de Territoire (ORT) prévues dans une vingtaine de villes par an d'ici 2022, dans le cadre du plan « Action Cœur de Ville » mobiliseront des financements spécifiques (ANAH, Action Logement, CDC...), et ne pourront traiter que les cas les plus difficiles et urgents. Or, les études montrent que la quasi-totalité des villes moyennes auraient besoin, à des degrés divers, de mesures visant spécifiquement les activités de centres-villes. La proposition vise à définir un cadre juridique souple, selon le degré de dévitalisation des centres-villes et de l'intensité de l'intervention publique jugée utile par les pouvoirs publics.

- / **La définition d'un périmètre unique d'intervention validé par l'intercommunalité et des mesures fiscales de premier niveau**

Périmètre d'ORT ou périmètre de revitalisation pour les villes non retenues, il aurait pour objectif de sursoir aux autres périmètres ou de les fusionner pour un périmètre unique. Dans ces zones, dont les critères de délimitation seraient déterminés par la loi (évolution de la vacance commerciale, évolution de la population...), seraient prévues des mesures d'allègement réglementaire ayant pour objectif de lever les obstacles qui bloquent ou freinent les investissements en centre-ville :

- **Exonération des procédures CDAC.**
- **Etendre les mesures justifiant une déclaration d'utilité publique** et la possibilité d'exploiter dans une ORT aux périmètres de redynamisation commerciale.
- **Assouplissement des dossiers relatifs à l'accessibilité** des personnes à mobilité réduite et des modalités d'intervention des Architectes des Bâtiments de France.
- **Exonération de taxes foncières** sur les propriétaires de locaux commerciaux à appliquer par les communes.
- **Application** de la taxe sur les locaux commerciaux vacants recentrée.
- **Exonération de la Taxe sur les Surfaces Commerciales (TASCOM)** pour les commerces existants de 400 à 1 000 m<sup>2</sup> de SDV pour les commerces de centre-ville et exonération pour les nouvelles implantations quel que soit le format toujours en centre-ville.

/ **La définition de zones franches pour le commerce et des mesures fiscales de second niveau :**

**Dans les centres-villes plus dégradés** sur le plan économique et social, des mesures financières supplémentaires s'avèrent nécessaires. Sur les modèles des dispositifs existants en matière de politique de la ville, des zones franches pourraient être créées avec :

- **Exonération des impôts locaux** (TFPB, CFE, CVAE) et des micro-taxes (taxe locale sur la publicité, droit de voirie, taxe de balayage etc.) Pour tout nouveau commerce s'installant. Ces exonérations doivent bénéficier à tout type de commerce, indépendamment de la taille et du statut juridique (indépendant, franchisé, commerce associé, succursaliste) : un centre-ville vivant a besoin d'un commerce diversifié, avec des locomotives et des boutiques, des indépendants et des grandes marques.
- **L'élargissement des zones franches** au centre-ville permettrait aux entreprises, nouvelles ou existantes, de bénéficier d'exonération d'impôt sur les bénéfices, sur les impôts locaux et de cotisations patronales.

/ **L'évolution de la TASCOM vers assise, non plus sur les surfaces, mais sur la valeur ajoutée**

Cette mesure fiscale est à mettre en lien avec les évolutions du commerce. Les consommateurs mixent de plus en plus achats physiques et achats en ligne. En France, 26% des web-acheteurs commandent en ligne au moins une fois par semaine. Ces nouveaux modes d'achat concernent en priorité les secteurs des services ou des biens d'équipements. Or, les « pures players » étrangers, comme Amazon, ne paient, à ce stade, quasiment pas d'impôt sur les sociétés en France, sur l'ensemble de leurs opérations. La fiscalité actuelle présente un risque d'érosion de la base fiscale. Surtout et plus fondamentalement, les impôts fonciers, en particulier la Tascom, ne concernent que très marginalement le commerce électronique (hors du foncier sur les entrepôts). *La mission lancée par le Premier Ministre sur les distorsions fiscales entre commerces physiques et numériques, est une opportunité majeure pour remplacer la fiscalité du foncier commercial par des impôts sur la valeur ajoutée. A plus court terme et de manière transitoire, l'allègement de la fiscalité des zones en difficultés et des primo-commerçants renforcerait l'attractivité des commerces en centre-ville.*

/ **Etudier des mesures visant à équilibrer les règles du jeu entre les pures players du commerce digital et le commerce physique.**

/ **La révision des valeurs locatives cadastrales**

La révision des valeurs locatives cadastrales aura nécessairement des effets sur les contributions de taxe foncière et de contribution foncière des entreprises. Même si l'État a pris des mesures d'accompagnement permettant d'atténuer les conséquences de cette réforme (lissage des hausses), celle-ci reste un motif d'inquiétude. À ce stade, deux problèmes subsistent, qui peuvent avoir des conséquences lourdes dans le contexte actuel du commerce de centre-ville en particulier pour les nouveaux commerces créés à partir de 2017 qui ne bénéficient pas du lissage. Il est ainsi proposé de

- **Lisser les hausses de la fiscalité** locale sur 9 ans pour tous les commerces en centre-ville.
- La loi ayant prévu que les communes pourront faire varier de 0,7 à 1,3 les valeurs locatives. Les hausses d'impôts locaux pourraient ainsi être localement plus élevées que ce que laissent entendre les estimations nationales. **Il est proposé de plafonner à 0,5 point par an la hausse du coefficient**, à l'instar de ce qui existe aujourd'hui pour les augmentations de TASCOTM décidées par les villes.

**Nature la mesure**

Fiscale et financière

**Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante**

Nouvelle mesure

**Véhicule de la mesure :**

Loi de Finances

## Volet 2 : Urbanisme, action foncière, politique de l'habitat et socles commerciaux et d'activité

### 2.5 L'action foncière

#### **Intitulé de la mesure**

**Harmonisation nationale de la capacité des territoires dans la mobilisation et le portage du foncier**

#### **Contenu de la mesure**

Les études menées auprès de villes ayant réalisés des référentiels fonciers de cœur de ville (c'est-à-dire ayant identifié les disponibilités foncières ou le bâti vacant) concluent à l'existence de réserves de développement correspondant couramment à 7 à 10 ans de consommation foncière communale. L'observation de ces disponibilités et les outils destinés à les mobiliser doivent être renforcés par la couverture du territoire national par des Etablissements Publics Fonciers et harmonisation de leurs modalités d'intervention.

#### **1. Diagnostic**

« Les Etablissements publics fonciers mettent en place des stratégies foncières afin de mobiliser du foncier et de favoriser le développement durable et la lutte contre l'étalement urbain ». Dans le cadre de leurs compétences, ils peuvent contribuer au développement des activités économiques, à la politique de protection contre les risques technologiques et naturels ainsi que, à titre subsidiaire, à la préservation des espaces naturels et agricoles en coopération avec la société d'aménagement foncier et d'établissement rural et les autres organismes chargés de la préservation de ces espaces, au travers de conventions. Les établissements publics fonciers sont des établissements publics locaux à caractère industriel et commercial. Ils sont compétents pour réaliser, pour leur compte, pour le compte de leurs membres ou de toute personne publique, toute acquisition foncière ou immobilière en vue de la constitution de réserves foncières ou de la réalisation d'actions ou d'opérations d'aménagement.

Il existe aujourd'hui deux types d'EPF :

- / Les EPF d'Etat créés sur des territoires homogènes (départements, régions) dont la gouvernance dépend de l'Etat.
- / Les EPF locaux créés par adhésion volontaire de collectivités et d'EPCI dont la gouvernance est locale ».

Dans le cadre de la fusion des régions et du développement des politiques de revitalisation des centralités territoriales petites et moyennes, la carte des EPF a fortement évolué. Même si la couverture des territoires s'est nettement étendue, elle présente des différences importantes en termes de statuts, de modalités d'action et de niveau de contribution des collectivités adhérentes ou couvertes.

Plusieurs questions doivent être évoquées :

- / Développement très conséquent et très rapide des capacités d'intervention de certains EPF amenés à couvrir l'ensemble d'une grande région à partir d'une ancienne (Poitou-Charentes/Nouvelle Aquitaine).

- / Renforcement de la coordination opérationnelle avec les services déconcentrés de l'Etat et ceux des régions et départements.
- / La construction d'un EPF est un enjeu de cohésion et de réciprocité entre territoires, le modèle économique d'un EPF est plus délicat s'il y a séparation d'outil entre métropole et secteurs ruraux.
- / Une harmonisation des statuts et des taux de participations des collectivités serait pertinente en particulier pour construire une clarté d'articulations avec les partenaires opérationnels tant au niveau d'une politique locale que celui d'une politique nationale.

## 2. Mesure proposée

### Description synthétique

#### / Les référentiels fonciers

Il s'agit, par cette mesure, d'appuyer les plans guide stratégiques, sur une meilleure connaissance du foncier, des possibilités de mutation du bâti et potentialités de renouvellement urbain. Ce travail devra être mené par une investigation de la vacance dans le parc privé et par la sollicitation des grands propriétaires fonciers publics de l'Etat (Armée, Administration) et ses établissements publics (SNCF, La Poste, Assistance Publique) pour déclarer leurs fonciers non valorisables en ville moyenne et petites.

- **Avec l'appui des Services de l'Etat**, chaque ville devra pouvoir connaître les bâtis et fonciers mobilisables (et bénéficier d'une gestion prévisionnelle des futurs bâtis vacants pour les biens publics) recensés sur un format plan.
- **Les services de l'Etat via la Direction de l'Immobilier de l'Etat** devront pouvoir identifier la valeur de ses biens pour calibrer la politique d'intervention de la collectivité.

#### / La couverture par les EPF

La proposition est de dresser un état des différences de situations à l'échelle nationale et de construire une politique nationale, relevant pleinement de la cohésion des territoires. Un des buts serait de trouver un équilibre entre des outils sous tutelle de l'administration et d'autres sous gouvernance directe de collectivités. Deux objectifs peuvent être fixés :

- **Revoir la carte des EPF** d'état et locaux afin qu'ils couvrent le territoire national (zones blanches dans le Grand Est, le Centre, Bourgogne Franche Comté).
- **Etendre le champ d'intervention des EPF** au-delà du simple remembrement et du portage foncier et de la dépollution, pour conduire des opérations de résorption d'habitat insalubre, de copropriétés dégradées, et de réagencement de locaux commerciaux en l'absence de services des collectivités ou de SPL.

/ **La coopération EPARECA / EPF**

Selon les services de l'Etat, une extension du champs d'intervention d'EPARECA à l'ensemble du territoire national n'est pas envisagée pour des raisons techniques et budgétaires: Nous le regrettons vivement car il nous semble que la problématique des centres-villes est aussi aiguë que celle des quartiers et différer l'utilisation de tels outils obère l'avenir. Toutefois EPARECA pourrait renforcer les modalités de sa coopération avec les EPF: échanges d'informations, conseils ponctuels, coopération sur un/des projets de restructuration de polarités commerciales ou artisanales...

**Nature la mesure**

Opérationnelle, financière et législative

**Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante**

Nouvelle mesure

**Véhicule de la mesure :**

Loi sur les EPF et Contractualisation avec les territoires

## Volet 2 : Urbanisme, action foncière, politique de l'habitat et socles commerciaux et d'activité

### 2.6 Le fond de mutation pour les commerces

#### **Intitulé de la mesure**

##### **Fonds de mutation pour les commerces**

#### **Contenu de la mesure**

Créer un fond public qui subventionne les commerçants appelés à relocaliser leur activité dans un espace plus favorable au développement de leur entreprise.

#### **1. Diagnostic**

Les espaces commerçants vivent au rythme des déplacements et des intérêts des clients. On constate que des emplacements bien situés il y a quelques années sont devenus moins attractifs et les affaires de ce fait, sont appelées à décliner. On pense aussi qu'il est nécessaire de densifier le commerce sur les rues les plus porteuses, et de travailler au remembrement des espaces commerciaux. Si les commerçants aspirent à occuper de nouveaux espaces, le coût du transfert de leur entreprise est dissuasif.

#### **2. Mesure proposée**

##### **Description synthétique**

Il s'agit de constituer un fond à destination des commerçants qui souhaitent déménager leur activité dans un espace plus propice à leur développement, situé dans le centre-ville et participant au projet global d'aménagement conduit par la commune.

Sur présentation du dossier et avec l'accord de la gouvernance du centre-ville, le commerçant se voit accorder une aide financière sous forme de subvention accompagnée d'un prêt à taux zéro remboursable en 5 ans.

Les sommes à mettre à disposition seront relativement faibles mais il y aura un véritable effet de levier et peuvent faire l'objet d'un financement partenarial FISAC/Collectivité/CDC/Régionaux.



**Nature la mesure**

Mesure nouvelle déjà expérimentée en milieu rural par un fond de mutation qui fonctionne toujours en Auvergne.

Mesure inscrite dans la loi, dont la mise en application est en cours de façon disparate et incomplète sur le territoire.

Financière

**Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante**

Nouvelle mesure

**Véhicule de la mesure :**

Décret Fisac et appel à Projet

## Volet 2 : Urbanisme, action foncière, politique de l'habitat et socles commerciaux et d'activité

### 2.7 La sécurisation des actions de revitalisation du commerce et de l'habitat

#### **Intitulé de la mesure**

##### **Sécuriser les actions de revitalisation du commerce et de l'habitat**

#### **Contenu de la mesure**

Création ou développement d'outils permettant d'encadrer et de garantir les risques de commercialisation ou d'investissement des opérations de revitalisation.

#### **1. Diagnostic**

L'objectif final d'une politique de revitalisation de centre-ville est le redémarrage durable, donc autonome, des activités privées. L'intervention directe est probablement nécessaire mais elle comporte le risque de déstabilisation, d'artificialisation d'un marché déjà très faible, et d'une dépendance à la continuité des aides publiques. De plus, les aides publiques directes sont difficiles à mobiliser pour des entreprises en position de concurrence avec d'autres sur le même territoire, et pour d'autres types d'habitat que celui destiné aux foyers les plus fragiles.

Le portage d'une opération visant une cession au privé en secteur détendu comporte un risque qui ne pourra pas être assuré par le secteur privé.

Le portage d'opérations immobilières privées doit être adossé à des structures de garantie. On constate que les fonds de garantie et de financement évaluent le risque d'une opération pour apporter et tarifier leur concours. Cette évaluation implique un porté à connaissance très précis par le porteur de projet des objectifs et conditions du projet, mais aussi une vérification externe de ces éléments déclaratifs.

## 2. Mesure proposée

### Description synthétique

La mesure proposée est une organisation territoriale reposant sur les collectivités de tous les niveaux accompagnées par l'Etat et ses agences pour :

- / Constituer une capacité financière adaptée de garantie des opérations ; cette capacité intervient potentiellement sur les différés de commercialisation ou de conversion des biens et activités (location au lieu de cession, reconfiguration pour changement d'usage...); la probabilité est forte pour que l'intervention finale soit inférieure à un dispositif d'aide directe,
- / Assurer la cohérence d'ensemble du projet urbain malgré la cession au privé,
- / Maintenir sur le long terme l'action en s'adaptant au redémarrage du marché, en restant informé des difficultés rencontrées par les porteurs de projets et en mettant en œuvre les capacités des territoires pour faciliter les opérations en cours et en projet (harmonisation des calendriers, disponibilités des réseaux, séquençages des opérations).

Cette facilitation d'encadrement de projet s'applique potentiellement dès la recherche d'une implication du privé dans une opération, mais elle est potentiellement utile pour tout opérateur. Elle peut être associée à la notion de solidarité nationale dans le « droit à l'erreur » comme outil d'amélioration des positionnements et financements des actions publiques et privées.

### Nature la mesure

Financière

Engagement des collectivités, accompagnées par l'Etat au stade du projet.

### Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante

Nouvelle mesure

### Véhicule de la mesure :

Projet de loi logement (article 49)

## Volet 2 : Urbanisme, action foncière, politique de l'habitat et socles commerciaux et d'activité

### 2.8 Les outils nouveaux à tester pour intervenir sur les rez-de-chaussée commerciaux

#### **Intitulé de la mesure**

**Inciter à l'investissement public/privé de proximité avec des outils à tester et à promouvoir** : SCPI, SCIC, micro foncière pour porter : les linéaires commerciaux dans les opérations de remembrement du linéaire commercial, les nouveaux mutualisés de centre-ville.

#### **Contenu de la mesure**

Créer dans chaque ville, lorsqu'il existe une dynamique coopérative avec le privé, un outil qui aura pour ambition de maîtriser à terme la propriété des espaces commerciaux par reprise directe, ou ensuite à l'utilisation du droit de préemption par la collectivité.

#### **1. Diagnostic**

La propriété des murs commerciaux en centre-ville est très éclatée et il est très difficile de procéder au remembrement commercial du fait des multiples interlocuteurs dont le souci est uniquement celui de la rentabilité d'investissement qui datent. Un interlocuteur unique qui portera la volonté municipale d'un aménagement cohérent permettrait de peser sur l'immobilier dans le cadre d'un plan global de restructuration. Cette démarche a été initiée dans le dispositif CRAC (Contrat de Revitalisation Commerciale) porté par La Ministre Martine Pinville en 2016 mais le dispositif, peut-être confus, est peu utilisé par les collectivités.

#### **2. Mesure proposée**

Le statut des SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) ou de micro-foncière qui réunit des associés publics et privés, qui mobilise les investisseurs locaux permet de gérer avec souplesse l'achat, la reprise, et le développement à moyen long terme des surfaces commerciales du rez-de-chaussée. La promotion de ce statut juridique devrait être faite auprès des décideurs locaux, Cette SCIC serait ouverte à la collectivité jusqu'à hauteur de 50%, aux commerçants du centre-ville locataires des espaces mis à disposition, et gérée par la gouvernance du centre-ville.

## Description synthétique

### / **La création d'une structure d'intervention**

Il n'est pas besoin de créer un statut particulier pour maîtriser l'immobilier du rez-de-chaussée puisque la SCIC ou les micro-foncières semblent répondre au besoin. Cependant, il semble que cette possibilité juridique soit particulièrement méconnue dans les collectivités ; il s'agira donc d'en faire la promotion. L'instance de gouvernance aurait ainsi entre les mains un levier efficace pour conduire sa politique de revitalisation. Et c'est un bon moyen de conjuguer les initiatives publiques avec l'implication privée. La collectivité deviendrait l'actionnaire de référence de la SCIC et pourrait abonder en termes de subvention le financement des opérations. Dans le cadre de l'engagement de la collectivité, il conviendrait que l'Etat (par la CDC ou autres) apporte une aide financière au moins pour le lancement. Ainsi la SCIC pourrait avoir une double fonction :

- / **Agir sur le remembrement des linéaires commerciaux** et en avoir la propriété durable pour proposer dans le temps une offre en cellules de qualité pouvant être mise en location avec souplesse pour s'adapter aux évolutions du commerce (davantage de commerces éphémères, parcours de développement plus courts nécessitant des changements de surface fréquents...). In fine, la structure de portage resterait propriétaire de ces espaces dans une société qui ne délivre pas de dividendes mais qui réinvestit ses avoirs dans l'objet de sa création.
- / **Porter des actions collectives** pour de nouveaux services de centre-ville (click and collect...)

En particulier dans ce cadre, le statut de la SCIC offre de multiples avantages : son actionariat est évolutif, et facilite les entrées et sorties suivant le degré d'implication de chacun. L'actionnaire s'engage à une aventure collective à laquelle il participe directement. Le statut commercial permet de gérer les opérations et les locations avec plus de souplesse qu'une délégation de service public ou que la gestion en régie. Chaque commerçant locataire devra devenir associé de la SCIC et au titre du « une personne, une voix » participera à la gouvernance de la SCIC. Le manager de centre-ville ainsi que les associations de commerçants deviendront eux aussi associés.

### / **Les mesures d'accompagnement pour stimuler les partenariats publics/privés**

Au-delà de ces outils des mesures simples permettraient de soutenir le PPP :

- Favoriser les opérations publiques/privées dans les zones où l'investissement privé ne va plus spontanément sous la forme de baux emphytéotiques ou à construction, de SEMOP, de garanties d'emprunt par la Collectivité et la CDC, de SCIC ou de coopératives avec des procédures de mise en concurrence allégées.
- Revoir la carte des incitations fiscales à la construction neuve et à la réhabilitation de logements en zone non tendues, avec des dispositifs de suramortissements fiscal adaptés au financement des locaux commerciaux et d'activité pour favoriser les opérations de constructions/réhabilitations mixtes (logements, commerces, activités) sur des foncières de centre-ville.

- **Exonérer les porteurs de part de SCPI/OPCI** investissant 20% de leur capital dans les zones commerciales prioritaires et les ORT de l'IFI (impôt sur la fortune immobilière). Sans préjuger des conclusions de la mission de l'IGF qui porterait notamment sur la fusion et ou la suppression des petites taxes, il convient de revenir sur l'inclusion des porteurs de parts de SCPI dans l'IFI. En effet de nombreux murs de commerces de centre-ville sont portés par des SCPI, pénalisés par une vacance croissante, et qui supportent l'IFI. Or les SCPI restent un véhicule majeur pour le financement des murs de commerces.
- **Instaurer un régime fiscal de microfoncière** calqué sur celui des sociétés foncières cotées, pour les groupements d'investisseurs privés (commerçant, bailleurs privés) en zone prioritaires. Pour les villes hors marché des SCPI, faire appel à des opérateurs locaux (telles que les microfoncières familiales) pour intervenir sur de petites surfaces et des opérations « tremplins » dont la rentabilité aura été démontrée. Réfléchir à un régime fiscal adapté pour ces microfoncières familiales leur permettant de couvrir leur risque. Ces opérateurs locaux pourraient être développés en coopération avec les collectivités pour acquérir, céder, gérer, louer les locaux commerciaux et les locaux d'habitat. Apporter des garanties aux investisseurs privés pendant la période à risque et mettre en place un outil de préfinancement des subventions acquises.
- **Différer et étaler le paiement des droits de mutation** dans le cadre de la reprise d'un local vacant depuis plus d'un an.

#### **Nature la mesure**

Financière et fiscale

#### **Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante**

Nouvelle mesure

#### **Véhicule de la mesure :**

Projet de loi Pacte, Loi de Finances

## Volet 2 : Urbanisme, action foncière, politique de l'habitat et socles commerciaux et d'activité

### 2.9 Un plan national pour l'adaptation aux usages contemporains des espaces bâtis et non bâtis des centres des villes moyennes

#### **Intitulé de la mesure**

**Plan national pour l'adaptation aux usages contemporains des espaces bâtis et non bâtis des quartiers de centres des villes moyennes**

#### **Contenu de la mesure**

##### **1. Diagnostic**

Le redémarrage potentiel des secteurs ruraux et des villes moyennes repose sur leurs qualités propres :

- / Identité du territoire, singularités culturelles incarnées dans les éléments patrimoniaux et en constante évolution, concentrées dans les centres des villes centre,
- / Moindre exposition aux pollutions,
- / Rythme de vie,
- / Sécurité,
- / D'autres qualités particulières liées à des niveaux d'image, ou d'expertise, ou de proximité avec des bassins économiques en développement (Toulouse, Lyon, Grand Paris).

Les villes et les secteurs ruraux qui sauront soigner leurs caractères particuliers, leurs patrimoines singuliers, leurs services, tout en restant réactifs aux opportunités économiques (dispositifs inventifs d'accueil d'entreprises et de résidences) attireront une population jeune plus sensible à sa qualité de vie et à celle de leurs enfants que ne l'ont été les générations précédentes. Ceci est amplifié par la moindre importance des distances physiques, liée au développement des Techniques de l'Information et de la Communication.

Les caractéristiques des quartiers anciens ont répondu à des conditions d'usage aujourd'hui révolues. Pour réinvestir au XXI<sup>e</sup> siècle ces formes urbaines, une évolution du bâti patrimonial est nécessaire. La loi Liberté de Création, à l'architecture et au Patrimoine (L n°2016-925 du 7 juillet 2016) offre un cadre de création architecturale, installant notre époque dans l'histoire, en continuité et dans le respect de ces ensembles bâtis qui font la qualité singulière de nos villes françaises.

On peut rapprocher cette évolution de celle qui a consisté à percer de grandes baies à croisée dans les murailles médiévales pour faire entrer la lumière dès que les conflits et les armements ont changé de nature. De nombreux architectes ont produits des œuvres dans ce sens, comme Georges Henry Pingusson à Grillon (Vaucluse, 1978) pour ne prendre que cet exemple partagé par la plupart des architectes.

Pour caractériser les attentes contemporaines à prendre en compte en vue d'un réinvestissement des ensembles bâtis patrimoniaux nous pouvons lister :

- / **Assurer le rôle de cœur culturel de bassin de vie**
  - Organisation d'évènements festifs, commerciaux,
  - Production des arts vivants adaptés aux espaces disponibles,
  - Equipements publics et commerciaux (bibliothèque, tiers lieux, cinéma, brasseries-cafés concert, cafés-débats...)
  
- / **Assurer le rôle d'espace de loisir et de détente**
  - Promenades, visites,
  - Jardins à thème, parc,
  - Restauration, débits de boissons, dégustations,
  - Animation commerciale et artisanale ; le qualificatif de « quartier animé » fait surtout référence à des quartiers dont les rez-de-chaussée sont actifs, présentant des devantures attractives, des étals, des terrasses de cafés ou brasserie,
  
- / **Générer des espaces conformes aux usages et aux enjeux économiques**
  - Surfaces de locaux professionnels et locaux d'habitation dans un coût rapproché du marché local, dessertes horizontales multimodales coordonnées et dessertes accessibles des étages (une mesure d'adaptation des normes concerne la limitation du nombre des appartements adaptés aux PMR
  - Éclairage en lumière naturelle des locaux principaux,
  - Espaces extérieurs de loisir privés ou partagés,
  - Limitations des gênes de voisinage (vis-à-vis, bruit)

## 2. Mesure proposée

### Description synthétique

La liste non exhaustive de ces attentes permet de dégager des orientations prioritaires d'actions appuyées sur un plan guide stratégique (seul le point 2 est l'objet de la présente fiche) :

- / **Donner aux entreprises utilisant les rez-de-chaussée plus de liberté** pour leur communication visuelle et les moyens de l'expression de leurs singularités (voir fiche spécifique).



- / **Engager une réflexion volontaire pour favoriser la création d'espaces à vivre enviables**, en particulier des extérieurs privatifs en centre-ville par une dé-densification du bâti, sur cours ou en création de terrasses ou d'espaces sous verrières... La réflexion doit s'établir localement avec les services de l'Etat en vue :
- De proposer des dispositifs architecturaux et paysagers précis adaptés à la configuration du patrimoine (coursives, terrasses incluses en toiture ou sur dépendances, création de jardins par démolitions de dépendances ou en extérieur du centre-ville...),
  - D'établir des fiches de préconisations illustrées à destination du public,
  - De dé-densifier le bâti en vue d'une remise en tension de l'offre immobilière et d'une aération de tissus trop denses privant des locaux principaux d'usage (d'habitation ou de travail) d'un minimum d'ensoleillement naturel,
  - Modifier l'offre de service mobilité et d'offre de stationnements pour réduire la place de centre-ville consacrée aux véhicules en rez-de-chaussée d'immeubles, cours, rues, placettes...),

Ces objectifs généraux, doivent faire l'objet d'une réflexion locale en fonction des configurations du bâti patrimonial, en établissant des variations de traitement résultantes des orientations du plan guide stratégique et plus particulièrement de la hiérarchie des espaces commerciaux et de la répartition des éléments de patrimoine.

### **Nature la mesure**

Fonctionnelle & opérationnelle

Communes, EPCI, Etat, Région, Départements, habitants, entreprises...) pour une adaptation des espaces bâtis et non bâtis intégrée au plan guide stratégique. Cette démarche d'adaptation de l'existant ferait plus particulièrement l'objet d'une concentration d'accompagnement par les services du MCC en vue de proposer des dispositions architecturales et paysagères précises permettant ces adaptations compatibles avec les qualités patrimoniales majeures du périmètre et les niveaux de marché de l'immobilier local. Ce renforcement pourra s'appuyer sur les réseaux des CAUE, des Parcs Naturels, des établissements d'enseignements supérieurs et de recherche, et des professionnels.

### **Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante**

Mobilisation des services et des professionnels en charge de l'architecture, du paysage et du patrimoine, tant au niveau pré-opérationnel qu'au niveau de l'adossement doctrinal de la protection des patrimoines.

### **Véhicule de la mesure :**

Ministère de la culture et de la communication, Ministère de la cohésion des territoires, Ministère de l'enseignement supérieur (départements histoire de l'art et de l'architecture)

## Volet 2 : Urbanisme, action foncière, politique de l'habitat et socles commerciaux et d'activité

### 2.10 Simplification des autorisations d'urbanisme pour la rénovation des devantures commerciales et artisanales

#### **Intitulé de la mesure**

**Simplification des autorisations d'urbanisme pour la rénovation des devantures commerciales et artisanales en secteur protégé au titre des sites patrimoniaux remarquables**

#### **Contenu de la mesure**

##### **1. Diagnostic**

Le qualificatif de « quartier animé » fait surtout référence à des quartiers dont les rez-de-chaussée sont actifs, présentant des devantures attractives et singulières, des étals, des terrasses de cafés ou brasseries. De toute époque, la différenciation de présence visuelle entre activités en rez-de-chaussée est importante pour le commerçant ou l'artisan, mais aussi pour le caractère dynamique de l'espace commercial de centre-ville. Dans les secteurs à qualité patrimoniale, comme dans les autres, une harmonisation esthétique des vitrines nuit à l'effet de surprise et de singularisation recherchée. En outre les dispositifs visuels des commerces et artisans sont amenés à être modifiés régulièrement et donc être assimilables à des dispositifs temporaires et réversibles.

##### **2. Mesure proposée**

Assurer aux commerces la liberté de leur communication visuelle et les moyens d'expression de leur singularité. La proposition est de ne pas soumettre à autorisation d'urbanisme les interventions sur les vitrines quand elles se limitent au cadre de l'ouverture de la façade du bâtiment ou, lorsqu'elles constituent une rénovation de devantures existantes (revêtements, peinture...). La même liberté de traitement peut être appliquée aux enseignes restant au contact de la devanture sans dépasser le niveau de plancher du premier étage. L'extension en recouvrement de la façade de l'immeuble ou en saillie induira une procédure de demande d'autorisation d'urbanisme.

### **Description synthétique**

La mesure consiste à considérer les devantures commerciales comme des ouvrages non permanents et de les exclure du champ des autorisations d'urbanisme. Cette mesure est limitée aux interventions ne créant pas un nouveau recouvrement de la façade de l'immeuble, mais prend en compte l'entretien des devantures existantes.

La mesure tend aussi à concentrer les signes commerciaux sur la vitrine, évitant ainsi le parasitage de la façade de l'immeuble.

Toute extension sur la façade de l'immeuble, tout éloignement de signe commercial de la vitrine induira, le dépôt d'une demande d'autorisation pour modification pérenne de façade.

### **Nature la mesure**

Législative

### **Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante**

Nouvelle mesure

### **Véhicule de la mesure :**

loi

## Volet 2 : Urbanisme, action foncière, politique de l'habitat et socles commerciaux et d'activité

### 2.11 Allègement, simplification pour accélérer la mutation, la transformation des commerces physiques en centre-ville

#### **Intitulé de la mesure**

##### **Accélérer le cœur de ville**

#### **Contenu de la mesure**

Le cœur des villes, et le commerce physique en particulier subissent un nombre de contraintes réglementaires et procédurales et des charges supérieures non seulement au commerce de périphérie mais surtout au commerce digital.

#### **1. Diagnostic**

Les espaces commerçants vivent au rythme des déplacements et des intérêts des clients. On constate que des emplacements bien situés il y a quelques années sont devenus moins attractifs et les affaires, de ce fait, sont appelées à décliner. On pense aussi qu'il est nécessaire de densifier le commerce sur les rues les plus porteuses, et de travailler au remembrement des espaces commerciaux. Si les commerçants aspirent à occuper de nouveaux espaces, le coût du transfert de leur entreprise est dissuasif. Il s'agit aujourd'hui de :

- / **Lancer un grand chantier de simplification des procédures et des normes** portant sur l'allègement des normes d'urbanisme et de la construction pour faciliter l'évolution du parc commercial (c'est-à-dire la transformation des locaux) en centre-ville (e.g normes de sécurité, normes environnementales, normes différenciées entre bâti ancien et neuf, procédures alternatives au PC, etc.).
- / **Lancer dans le cadre de la mission confiée à l'IGF une réflexion sur l'équité fiscale** entre le commerce physique et le commerce digital, le commerce de centre-ville et la périphérie.

Des contraintes administratives excessives, si elles ne sont pas à l'origine de la situation actuelle, sont un facteur aggravant. Dans le cadre du mouvement de simplification administrative que le Gouvernement souhaite renforcer, des mesures applicables sur l'ensemble du territoire relevant de l'urbanisme, des formalités administratives, du droit social et des normes devraient être prises afin de créer un environnement général plus favorable à l'activité économique générale. À l'heure actuelle, réglementations inadaptées et contraintes opérationnelles se cumulent et réduisent l'intérêt économique des activités en centre-ville. Les commerces de centre-ville ne seraient pas les bénéficiaires exclusifs d'un allègement des normes, mais en tireraient le plus fortement profit.

## 2. Mesure proposée

### Description synthétique

#### / **Concevoir la planification urbaine à la bonne échelle**

Il est unanimement considéré que l'échelle pertinente de la planification urbaine est celle du bassin de vie, correspondant au minimum aux frontières des intercommunalités, dans le respect des orientations données par les SCoT. Les zones de chalandise, l'organisation des mobilités s'apprécient dorénavant à ces niveaux.

#### / **Mieux évaluer les projets commerciaux**

Il est possible d'améliorer la qualité de l'analyse des CDAC en agissant :

- Sur la meilleure prise en compte des besoins des pratiques de consommation en s'appuyant sur une observation régulière et locale de l'impact du e-commerce sur les territoires. A ce titre les observatoires des CCI devront mieux intégrer cette dimension.
- Sur la bonne prise en compte des critères d'analyse des dossiers admis par le droit européen qui reconnaît que les questions d'aménagement du territoire peuvent justifier des aménagements au principe de la concurrence et de la liberté d'installation (au motif d'intérêt général et de protection des consommateurs).
- Sur la prise en compte de l'avis du comité de gouvernance qui s'appuiera, pour justifier sa position, sur le diagnostic prospectif et sur le Plan Guide Stratégique.

#### / **Adapter les procédures CDAC aux périmètres prioritaires décidés par le Comité de Gouvernance :**

Il s'agit de faire confiance aux élus pour décider et appliquer les propositions suivantes :

- / Pas d'AEC dans les zones prioritaires de redynamisation, pas de nouvelle AEC en cas de déplacement de local à l'intérieur d'un même périmètre. Une simple déclaration de travaux pour les changements d'enseigne, les changements de preneurs sans changement d'activité, les réouvertures de locaux vacants ayant déjà obtenu une AEC.
- / Suppression de la règle imposant des aires de livraison et des espaces de stationnement sur la parcelle...

#### / **Rendre plus lisibles les règles existantes :**

- / Bonus hauteur pour favoriser des socles commerciaux attractifs dans les programmes neufs.
- / Réforme de la loi de 1965 sur les copropriétés pour faciliter les découpages en volume de façon à faciliter le portage des socles commerciaux et à les exonérer de la lourdeur des contraintes de la copropriété.

/ **Accélérer les procédures administratives**

- Assouplir les règles relatives à la sécurité et l'accessibilité pour les locaux commerciaux utilisés dans le cadre d'un bail de courte durée (boutiques éphémères) : les autorisations doivent être attachées au local et non à l'exploitant, dès lors que la nature de l'activité ne change pas.
- Assouplir les conditions de réouverture des locaux ayant fait l'objet de réaménagement dans le cadre d'une simple autorisation de travaux (ne pas exiger une nouvelle commission de sécurité).
- Limitation du champ des autorisations des AG de copropriété aux seules modifications importantes des locaux commerciaux en pied d'immeuble.
- Créer un guichet unique pour toutes les demandes d'autorisation (ex. autorisation de travaux) et les formalités de contrôles (froid, installation classée...) nécessaires à l'exploitation, ainsi qu'un interlocuteur unique dans le cadre de l'instruction des permis de construire.
- Accélérer le basculement vers le dépôt de dossier numérique pour : déclaration de travaux, agenda d'accessibilité, commission de sécurité avant ouverture, CDAC, autorisation d'enseigne. Ces mesures pourraient s'inscrire dans l'objectif de dématérialisation de 100% des démarches des entreprises en 2022, proposé par le groupe de travail « simplification » du Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises (PACTE).

**Nature la mesure**

Législative et fiscale

**Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante**

Nouvelle mesure

**Véhicule de la mesure :**

Décret CDAC, Loi de Finance, Loi Elan

### Volet 3 / Attractivité & animation urbaine /

## Animer & optimiser les flux pour agir sur l'attractivité

Le commerce contribue à l'animation de la ville et contribue à sa structuration urbaine mais son existence durable est fortement conditionnée par la capacité des acteurs publics à créer les facteurs de commercialité indispensables à son développement. Le commerce a besoin de flux et de clientèle (actifs, habitants...) pour exister. De tout temps, le commerce s'est développé là où les densités de population sont les plus fortes et là où les consommateurs potentiels passent. Si les centralités se fragilisent commercialement, c'est d'abord parce que des choix d'aménagement lui ont donné une autre fonction et ont contribué à la dilution de son identité. Les politiques d'aménagement et d'animation urbaine doivent aujourd'hui chercher à développer la singularité du centre-ville (affirmer une identité différenciante pour inciter à la fréquentation ou à la résidentialité) tout en améliorant sa connexion aux espaces urbains périphériques. Il s'agit de bâtir un projet, fixer un cap à moyen/long terme pour affirmer une identité différenciante. Sans cap, les banques ne soutiendront pas les projets. Sans ce cap, les démarches vers les investisseurs seront vaines. Il s'agit ici de cultiver une somme d'aménités qui font aimer son cœur de ville : les cheminements, les terrasses des cafés, où s'arrêter, l'architecture, le patrimoine, la mise en lumière... un tissage de lien affectif qui doit s'appuyer sur la prise en compte des nouveaux modes de vie. Cette troisième partie propose des solutions et réflexion pour répondre à trois questions essentielles :

- / Qu'est-ce qui donne envie d'**habiter au cœur de ville** ?
- / Qu'est-ce qui donne envie de **venir au cœur de ville pour consommer, se détendre** ?
- / Qu'est-ce qui **facilite la vie en cœur de ville** ?

## Volet 3 / Attractivité & animation urbaine /

### Animer & optimiser les flux pour agir sur l'attractivité

#### **Présentation synthétique des propositions pour développer la polarité des cœurs de villes :**

1. **Privilégier l'implantation des services publics, des maisons de santé et des professions libérales.**
2. **Créer des espaces publics plus modulables**, événementiels en lançant une réflexion nationale sur le partage de l'espace public et alléger les contraintes d'utilisation de l'espace public.
3. **Déployer des nouveaux services mutualisés en centre-ville** (livraison à domicile, click and collect) pour s'adapter aux nouveaux temps de consommation et temps sociaux d'aujourd'hui.
4. **Expérimenter** des modes de déplacement innovants en centre-ville pour les personnes et la logistique.
5. **Simplifier le quotidien des commerçants** par une mutualisation des plateformes de stockage des déchets, de stockage des marchandise...
6. **Innover dans le portage des actions de marketing de centre-ville** avec un portage unique des actions d'animation, de promotion autour d'une structure de type Office du centre-ville ou Office de Tourisme et du centre-ville.
7. **Développer une dimension de centre-ville durable** par un travail sur l'énergie, l'agriculture urbaine...



## Volet 3 : Attractivité & animation urbaine

### 3.1 L'implantation des services publics & professions libérales

#### **Intitulé de la mesure**

##### **Concentrer l'implantation des services publics et professions libérales**

#### **Contenu de la mesure**

##### **1. Diagnostic**

La densification de la centralité en habitat s'inscrit dans une échelle de temps longue. À plus court terme, à défaut d'habitants, il est nécessaire de maintenir l'irrigation de la centralité par des flux qui compensent cette perte de densité de population de proximité. Les flux de services sont essentiels malgré la dématérialisation progressive des flux administratifs (Caf, préfecture...). Sur ce thème, le constat est aussi implacable malgré une logique d'initiative publique, les équipements de services migrent eux aussi vers des pôles tertiaires extérieurs, avec à la clé des salariés en moins en cœur de ville mais aussi des usagers qui n'ont plus d'obligation de venir en cœur de ville. Toujours dans la logique de services, le constat est encore plus saisissant concernant les professions médicales : en dix ans, dans les villes et communes françaises, la part des praticiens implantés en cœur de ville est passée de 80 % à environ 50 %.

L'analyse des conditions d'implantation de ces praticiens de centralité (bâti souvent vieillissant, peu ou pas adapté aux PMR...) fait craindre des risques de mutations accrues vers les extérieurs. Les maisons médicales soutenues par les ARS (agences régionales de santé...) constituent des solutions d'un point de vue pratique, mais leur implantation suit cette tendance à la périphérisation. L'enjeu est important, car à l'heure du vieillissement de la population, les professions médicales constitueront encore plus demain des locomotives de flux. Les emplacements commerciaux n° 1 pour le commerce de proximité seront à côté des pôles médicaux.

##### **2. Mesure proposée**

###### **Description synthétique**

La mesure s'appuie sur trois leviers :

- / **Déployer un dispositif** pour les équipements publics et les équipements financés par des fonds publics comme les pôles médicaux obligeant les investisseurs publics à explorer toutes les solutions d'implantation en centralité (par réutilisation de bâtiment propriété des Armées, de La Poste, de SNCF Réseaux... ou par renouvellement urbain). L'implantation en périphérie ne pouvant se faire que si la preuve d'impossibilité d'implantation en périphérie est apportée.

- / **Moduler les aides d'Etat (via l'ARS)** selon l'implantation ou non en périphérie des maisons médicales.
- / **Conditionner les aides d'Etat** à l'implantation des équipements publics en cœur de ville.

**Nature la mesure**

Législative, fiscale et opérationnelle

**Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante**

Nouvelle mesure

**Véhicule de la mesure :**

Décret

## Volet 3 : Attractivité & animation urbaine

### 3.2 Espaces publics, quotidiens et événementiels

#### **Intitulé de la mesure**

Espaces publics, quotidiens et événementiels-espaces marchands : **galerie marchande de centre-ville**

#### **Contenu de la mesure**

##### **1. Diagnostic**

On donne le qualificatif de centre-ville attractif principalement à des quartiers fréquentés, animés par des événements et par les activités commerciales, les devantures, les étals, les terrasses de restauration... L'espace public est visuellement défini par ses limites, les façades commerciales, celles des étages, celles des bâtiments publics... Le dessin des sols est moins important dans cet ensemble visuel permanent et non permanent. La qualité principale des sols est de permettre aux activités très diverses de se dérouler en gérant les flux et la topographie.

Les espaces publics sont aussi mobilisés pour participer à la gestion de l'évolution des conditions climatiques (végétalisation, ombres...), mais leur fonction principale reste la desserte et l'agrément du parcours urbain ou pour le quotidien, les loisirs et les événements culturels ou commerciaux. Ils établissent le lien entre les différents lieux et fonctions mais ils constituent aussi des respirations de tissus urbains denses dont les riverains et les visiteurs ont besoin pour construire une vitalité urbaine, pour tous les âges en particulier les enfants. Les espaces récréatifs sont trop peu présents en centre-ville ancien. Deux types de traitement coexistent souvent :

- / Des espaces délaissés, « en friche », présentant un traitement de sol sommaire portant toutes les traces des multiples interventions sur les réseaux ; ils sont majoritairement dédiés au stockage de véhicules dès que leur gabarit le permet ou que le moindre espace est libéré par démolition d'immeuble,
- / Des espaces aménagés, présentant des sols très dessinés, marqués par des trottoirs et diverses dénivellations, encombrés par des éléments de mobilier urbain destinés à canaliser les différents flux, marquer des périmètres...

Les sols publics ont pu constituer des postes de dépenses importants témoignant de la volonté politique de la part des collectivités de montrer l'exemple dans le maintien de l'attractivité du centre-ville. Mais force est de constater que la plupart des plus belles places dans le monde comportent des sols très simples, adaptables à diverses circonstances de la vie urbaine événementielle ou quotidienne.

Par ailleurs, les moyens de déplacement sont en forte évolution dans leurs formes, leurs modalités et leur dangerosité. Nos propositions en matière de mobilité vont dans le sens d'une nécessaire réorganisation des espaces de stockage de véhicules en hyper centre pour stopper leur emprise démesurée qui détruit les fonctionnalités et l'agrément de ces quartiers, pour les chaland, pour l'habitat et pour les visiteurs. Cela passe par la création d'espaces de stationnement efficaces et agréables, de taille suffisante en immédiate proximité des centres. La diversification des modes de déplacement montre que l'on ne peut pas continuer à segmenter les espaces de petite taille existants pour délimiter des sites propres à chaque modalité (piétons, deux/un roues motorisées, automobiles, futurs véhicules autoguidés...). Le partage d'un même espace, comme on peut le rencontrer dans d'autres pays, tend à s'imposer. Nos pratiques et la réglementation des déplacements devront évoluer vers une autre hiérarchie des responsabilités, des équipements de limitation de la dangerosité (limitation de vitesse, dispositifs anticollision...).

## 2. Mesure proposée

### Description synthétique

La proposition est d'orienter les futurs investissements sur les espaces publics vers une plus grande capacité d'adaptation événementielle et technique.

- / **La mutualisation des réseaux souterrains et la coordination des opérateurs :**  
Une amélioration de la mutualisation des dispositifs techniques des réseaux est à opérer (regards, tranchées gaines partagées entre réseaux compatibles, regroupement des interventions...).
- / **Le partage de l'espace public :**  
Chaque mode de déplacement ne pouvant bénéficier d'un site propre (trottoirs, bandes de roulement modes doux...), **une réflexion nationale sur le partage de l'espace public en hyper centre-ville est à engager**, pour permettre, sous conditions et en fonction des temporalités, à l'ensemble des modes de déplacement de coexister. L'échantillon des premières villes moyennes qui seront inscrites dans le plan gouvernemental pourrait fournir un ensemble d'expérimentations techniques et réglementaires.
- / **La simplification de l'utilisation du domaine public :**  
A l'usage des chaland (étals, terrasses, marchés couverts et non couverts, résidentiel, événementiel des espaces de centre-ville, en augmentant la place des pratiques ludiques et des végétaux. Il conviendra, à ce titre de donner la possibilité aux municipalités, d'exonérer les commerçants de paiement des droits d'utilisation de l'espace public pour encourager, dans le respect, d'une cohérence visuelle, la convivialité de l'espace public

**Nature la mesure**

Législative et fonctionnelle

**Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante**

Nouvelle mesure

**Véhicule de la mesure :**

Décret

## Volet 3 : Attractivité & animation urbaine

### 3.3 Déploiement de services nouveaux aux habitants et usagers

#### **Intitulé de la mesure**

##### **Déploiement de services nouveaux aux habitants et usagers**

#### **Contenu de la mesure**

##### **1. Diagnostic**

Avec l'apparition depuis une dizaine d'année de nouveaux temps sociaux, avec une accélération des navettes domicile travail des petites villes vers les pôles métropolitains, les centres-villes se retrouvent face à une quadruple problématique :

- / Une inadaptation des horaires d'ouverture des commerces de proximité aux temps de vie des navetteurs,
- / Un basculement de la consommation de ces navetteurs vers les formes dématérialisées de commerce pour compenser cette inadaptation.
- / Une demande nouvelle en services praticité, qui après avoir fait émerger les concepts de type Uber-eat ou Délivroo, sur les pôles métropolitains, fait apparaître une attente nouvelle en services dans les villes moyennes.
- / Une inadaptation des horaires des services publics aux temps de vie des navetteurs qui crée un déficit d'animation et de polarité dans les centres-villes, déjà pointée dans le rapport de M. Edmond Hervé en 2001.

##### **2. Mesure proposée**

#### **Description synthétique**

Le commerce de demain sera marqué par le high-tech ou le digital, mais aussi par la recherche de la high touch...La high touch. Chaque enseigne travaille pour apporter une dimension services à sa clientèle. Les centres-villes devront certainement préempter cette dimension en intégrant une réflexion collective sur ce bouquet de services.

- / **Développer les services accessibilité**  
Ces services constituent souvent la base du bouquet de services qui peuvent être proposés. Leur éventail est large : implantation de places de stationnement plus larges et plus accessibles pour les familles, une application permettant de connaître en temps réel les emplacements de stationnement disponibles, le règlement par mobile des parkings, le service de réservations préalables de places de stationnement à l'image du service proposé par Effia dans les gares, etc...

✓ **Analyser les usages pour des services praticité**

L'enjeu est ici de réduire les contraintes de fréquentation du cœur de ville et de repérer les leviers qui pourront permettre d'allonger le parcours shopping ou tout au moins de maximiser la durée de présence sur l'espace marchand. Il n'existe pas de recettes miracles mais des propositions à adapter aux profils des prospects à conquérir. Des consignes à achats (y compris réfrigérées pour les achats réalisés sur le marché...) aux espaces bébé, en passant, par les garderies pour enfants ou aux toilettes propres et bien entretenues... l'efficacité ne se trouve peut-être pas dans l'innovation mais peut-être simplement dans la réponse aux besoins de base de la population.

✓ **Innover dans la dimension ludique**

Aires de jeux pour enfants pour rythmer un parcours shopping, prêt de trottinettes pour parcourir la ville, le centre-ville peut aussi devenir un formidable terrain de jeu et devenir un lieu très prisé par les enfants en optimisant leur rôle de prescripteurs. D'ailleurs, plutôt que chercher, à l'image des centres commerciaux, à développer des garderies (en considérant finalement que l'enfant est un frein à l'achat), le centre-ville ne devrait-il pas adopter une stratégie de rupture en investissant le rôle du lieu pensé pour les enfants... un moyen de (re)conquérir la clientèle perdue petit à petit par les cœurs de ville : celle des actifs avec enfants ?

**Nature la mesure**

Opérationnelle

**Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante**

Nouvelle mesure

**Véhicule de la mesure :**

Les futures contractualisations initiées par L'Etat, ses Agences (ANAH, ANRU, Future Agence de la Cohésion des Territoires) et les Régions

## Volet 3 : Animation urbaine, Accessibilité, services, identité

### 3.4 Déploiement de modes de déplacement innovants

#### **Intitulé de la mesure**

#### **Déploiement de modes de déplacement innovant**

#### **Contenu de la mesure**

##### **1. Diagnostic**

Les centres villes ont été particulièrement pénalisés par leur inadaptation au développement de l'automobile individuelle et aux transports de biens. Les commodités offertes par le commerce de grande distribution et par les formes contemporaines des zones d'habitat ont été une des raisons majeures de leur développement. Celui-ci a, en outre, été favorisé par les investissements publics en infrastructures et réseaux.

Par ailleurs, on constate une forte mutation en cours des modes de déplacement, surtout pour les jeunes générations :

- / Développement d'intermodalités de déplacement,
- / Sécurisation du covoiturage,
- / Développement de nombreux nouveaux vecteurs de déplacement,
- / Nécessité de mieux en mieux acceptée de limitation des pollutions sur la qualité de l'air et sur l'environnement sonore.

La gestion des mobilités sur un bassin de vie recouvre des aspects complexes qui nécessitent la mise en place d'une gouvernance articulée entre EPCI, Régions dans le cadre de leur compétence générale, et Départements dans le cadre d'une délégation fréquente de la compétence mobilité des régions. Par exemple, l'organisation des stationnements desservant le centre-ville, la mutualisation dans le temps d'aires de stationnements d'administrations ou de services, le développement d'offre de vélos ou de voitures partagés, sont autant de dispositifs urbains ayant une forte influence sur l'organisation des déplacements interurbains.

Une adaptation des modalités de déplacement et de stockage des véhicules aux configurations des centres villes est un enjeu majeur de leur revitalisation. L'outil de gestion de l'offre de mobilité, par délégation telle que proposée ci-dessus devrait permettre de d'améliorer grandement l'offre de stationnements sur des espaces efficaces éventuellement privatifs pour les entreprises et les résidents, partiellement mutualisés entre temps de travail et temps de loisirs.



Reste entière la question de l'offre du « dernier kilomètre » qui doit trouver des solutions limitant réellement le stockage de véhicules dans le centre. Les modes de déplacement doux ou de véhicules de très petites tailles des personnes et des biens constituent des hypothèses valides et qui tendent à se développer. Cependant la piste des navettes autoguidées électriques est à explorer. Si leurs développeurs se sont positionnés principalement sur des utilisations pour de grands sites clos, leur application aux espaces de centre-ville présente des potentialités certaines :

- / Lien sécurisé, surveillé, entre espaces logistiques de stationnement et « pieds d'immeubles »,
- / Véhicules ne présentant pas de danger pour les piétons et les cyclistes, non polluant sur site pour l'air et le bruit (à noter que les véhicules électriques sont des applications performantes de stockage des énergies renouvelables)
- / Potentiel transport à la demande sur la totalité des plages horaires,
- / Véhicules susceptibles de rejoindre des espaces de stockage très limités en taille, et situés sur les plots de stationnement hors centre-ville,
- / Offre ludique de déplacement pouvant constituer un vecteur d'attractivité et portant une image de modernité positive pour les centres villes historiques,
- / Offre actuellement accessible malgré des volumes de commercialisation très faibles et dont le coût pourrait être considérablement réduit par un plan d'expérimentation coordonné à l'échelle nationale,

Le portage public de l'investissement constituerait un rééquilibrage des investissements en voiries et réseaux dont ont bénéficié les extensions d'urbanisation dans les trente dernières années. Cet investissement serait amortissable par une financiarisation adaptée de l'utilisation, et potentiellement plus limité que des aménagements de places de stationnement en surface, ou la création de galeries piétonnes ouvertes entre aires de stationnement et espace commercial (hypothèse rencontrée sur différents sites).

## 2. Mesure proposée

### Description synthétique

- / **Conduire un plan national coordonné d'expérimentations de solutions de mobilité innovante** sur le « dernier kilomètre » et plus précisément d'explorer la solution des navettes autonomes ou autres véhicules capables de rejoindre en autonomie un point de stockage non pénalisant pour les espaces de centre-ville. Outre les véhicules eux-mêmes, se posent des questions de partage d'espace public avec d'autres véhicules. Suivant la réglementation française actuelle ces véhicules ne sont pas autorisés en voirie ordinaire, mais ils peuvent être mis en circulation sur site propre ou site piétonnisé. Une adaptation à chaque site sera nécessaire.
- / **Soutenir financièrement les collectivités d'expérimentation** pour l'acquisition et la gestion des véhicules et coordination des appels d'offres à l'échelle nationale.
- / **Faire évoluer la réglementation** nationale concernant les véhicules autoguidés, potentiellement applicable plus rapidement sur des vitesses très réduites utiles dans le contexte des centres villes. A noter que les véhicules autoguidés en site propre n'ont pas besoin d'une évolution de la législation pour s'implanter en centre-ville.

### Nature la mesure

Législative

### Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante

Mesure très innovante, susceptible de contribuer au renversement d'image des quartiers historiques tout en répondant potentiellement à des contraintes multiples et croissantes posées aux formes urbaines denses.

### Véhicule de la mesure :

Les futures contractualisations initiées par L'Etat, ses Agences (ANAH, ANRU, Future Agence de la Cohésion des Territoires) et les Régions

## Volet 3 : Attractivité & animation urbaine

### 3.5 Logistique, déchets, ... l'intégration dans la conception de la ville de demain de solutions facilitatrices

#### **Intitulé de la mesure**

**Améliorer l'accessibilité pour favoriser le commerce en centre-ville**

#### **Contenu de la mesure**

##### **1. Diagnostic**

###### **/ Livraisons :**

Un magasin de 300m<sup>2</sup> de surface de vente nécessite environ 9 livraisons par gros porteurs (19t) par semaine

Globalement, les magasins savent adapter leurs process de livraison à tous les types de situation (petits porteurs, livraisons en sous-sol...) mais, à défaut d'avoir été anticipées dès la conception de l'ouvrage, les livraisons par des modes alternatifs aux gros porteurs sur des aires non spécialement dédiées, peuvent avoir pour effet :

- Une augmentation sensible des flux ;
- Un risque d'atteinte à la sécurité des personnes (aires de livraison déportées...)

###### **/ Stationnement :**

Un magasin de 750-1000 m<sup>2</sup> de surface de vente nécessite environ 35 à 50 unités de stationnement libres de toute occupation aux horaires d'ouverture du magasin

Il est majeur pour la vitalité commerciale que les consommateurs puissent venir faire leurs achats en voiture et de permettre à des « locomotives » de favoriser l'attractivité. Comme le montre l'exemple hollandais, toute restriction en matière de parking, se traduit in fine par une baisse de la fréquentation des magasins physiques (« no parking, no business »), et a contrario par un encouragement de la commande par internet ;

###### **/ Déchets :**

Un centre-ville composé de 100 commerces génère environ 160 m<sup>3</sup> de déchets chaque semaine. Avec un ramassage des déchets cartons hebdomadaires et même pour les déchets ménagers, les commerçants de centre-ville (en particulier les restaurateurs) se retrouvent confrontés à une problématique majeure fonctionnelle tant en termes de gestion de l'espace que de conditions sanitaires.

## 2. Mesure proposée

### Description synthétique

/ **Intégrer les problématiques dès la conception des projets**

Les promoteurs/communes doivent intégrer les protocoles de livraison des commerces et de traitement des déchets dès la conception de l'immeuble en identifiant le plus en amont possible les besoins des futurs exploitants.

/ **Reconcilier implantation et accessibilité**

L'implantation des "locomotives commerciales dans les cœurs de ville" (Cf. Action cœur de ville, dossier de presse du 15.12.17, p. 14) doit être privilégiée à proximité de parcs de stationnement, publics ou privés, disposant de réserves de capacité suffisante pour absorber les besoins d'un commerce de détail. Il s'agira d'abroger les règles ayant réduit exagérément les surfaces de parking dans les centres villes.

Dans cet objectif d'améliorer l'adaptation de l'offre en stationnement, il pourra être utile d'actionner les leviers suivants :

/ **Développer l'offre en stationnement de courte durée** (inférieure à 30 minutes) en proposant une législation adaptée à cette offre.

/ **Réserver des espaces de stationnement gratuit** pour les véhicules en auto-portage.

/ **Soutenir l'implantation de bornes de recharge** pour les véhicules électriques.

/ **Moduler les tarifs de stationnement public** sur présentation d'une carte de commerçants et faciliter la proposition d'espace de stationnement dédiés aux professionnels des centres-villes.

/ **Développer des espaces mutualisés**

Soutenir les initiatives des collectivités (ORT, Fisac) dans l'utilisation de friches urbaines pour y implanter des espaces mutualisés :

- De stockage pour les commerçants, intégrant des espaces réfrigérés
- De compactage des cartons et des déchets.

### Nature la mesure :

Législative

### Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante

Nouvelle et modification d'une mesure existante

### Véhicule de la mesure :

Les futures contractualisations initiées par L'Etat, ses Agences (ANAH, ANRU, Future Agence de la Cohésion des Territoires) et les Régions

## Volet 3 : Attractivité & animation urbaine

### 3.6 De nouveaux outils pour l'animation, l'attrait touristique et l'événementiel

#### **Intitulé de la mesure**

Renforcement de l'animation du centre-ville (mesure pédagogique)

#### **Contenu de la mesure**

##### **1. Diagnostic**

Au cours des 50 dernières années, de multiples polarités se sont développées au sein d'agglomérations plus étendues : que ce soit d'un point de vue commercial, d'équipements publics, de logement, de zones d'emplois ou d'offre tertiaire, l'influence du centre-ville s'est réduite vis-à-vis de sa périphérie ou de métropoles régionales fortes. En parallèle, les relations sociales ont été soumises à un comportement individuel croissant fragilisant le lien social. Le centre-ville est un lieu capable d'inciter les rencontres et de développer la vie sociale. Si l'attachement des français à l'égard du centre-ville est confirmé (59% des français et 65% des 18-35 ans, enquête CSA, Mai 2017), habitants des villes de 50 à 100 000 personnes attendent plus d'animation commerciale et d'animation de quartier. Par ailleurs, les 18-35 ans souhaitent des magasins éphémères quand les 35-64 ans aspirent à des marchés à thème et animations pour enfants. Par ailleurs, les temps de la ville et des pratiques sociales sont nombreux. Il en est de même pour les acteurs de l'animation urbaine. De manière dissociée, ces derniers voient leur impact dilué et affaibli. Il est donc nécessaire d'encourager le renforcement de la centralité de la Ville à la fois par le dispositif événementiel du centre-ville et par une action de coordination des actions de communication. La dimension éphémère représente une exception dans l'offre régulière du centre et accentue la nécessité de venir pour découvrir cette activité éphémère. Si tout le monde partage le diagnostic en matière de nécessité d'animer la ville les freins sont nombreux :

- / Les associations de commerçants avec une nouvelle typologie d'adhérents (non propriétaires de leurs locaux, non habitants du centre-ville... en un mot de passage) ne sont plus un modèle adapté au portage de l'animation.
- / Les offices de Tourisme et associations de commerçants ne collaborent que très peu alors que leurs adhérents et cibles finales sont (souvent) les mêmes.
- / Les services culturels des collectivités locales mixent assez peu leur réflexion avec les socio-professionnels.

## 2. Mesure proposée

### Description synthétique

Cette mesure vise à accompagner les collectivités locales en dispensant les meilleures pratiques en matière d'événementiel et de communication autour de ces événements :

- / **Développer l'animation du centre-ville** : s'appuyer sur une activité événementielle renouvelée (marché aux plantes, expositions / installations d'artistes, festival de rues, animations de Noël, journées du patrimoine, gastronomie...) et récurrente (samedis du centre-ville, le mercredi des enfants...) pour renforcer l'attractivité, la dynamique et l'appropriation du centre-ville par les habitants du territoire.  
Il s'agit d'appliquer une stratégie reposant sur : des événements majeurs créant de la notoriété, force d'attractivité et des services / rendez-vous renforçant la fidélité au centre-ville (aire de jeux pour enfants, rendez-vous musicaux des terrasses de restaurants...).
- / **Mobiliser l'ensemble des acteurs de la chaîne de l'accueil** pour favoriser l'attractivité des centres villes et plus particulièrement l'hospitalité, critère qui fait souvent défaut dans la mesure de la satisfaction client. Pour cela, les collectivités ont à leur disposition le label Préférence Commerce et le label d'Etat Qualité Tourisme dédié au commerçant.
- / **Structurer la communication autour des activités** ou offres à destination du public déjà développées par les acteurs du territoire (associations, services culturels, loisir jeunesse, développement économique, tourisme & patrimoine, sportif, parcs et jardins...). Mettre en avant la richesse de l'activité
- / **Fusionner**, pour les communes qui n'auront pas fait le choix de créer des SCIC ; les fonctions animation dans une seule association de centre-ville regroupant Office de tourisme/Association de commerçants qui aura la possibilité d'être reconnue d'utilité publique pour bénéficier de dons de mécènes sous le principe de crowdfunding (Actuellement ni les offices de Tourisme, ni les Unions Commerciales n'ont cette possibilité »).
- / **Coordonner** sous l'égide du manager de Centre-ville

### Nature la mesure

Opérationnelle

### Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante

Nouvelle mesure

### Véhicule de la mesure

Les futures contractualisations initiées par L'Etat, ses Agences (ANAH, ANRU, Future Agence de la Cohésion des Territoires) et les Régions

## Volet 3 : Attractivité & animation urbaine

### 3.7 Le marketing de centre-ville

#### **Intitulé de la mesure**

**Marketing territorial : création d'une identité de marque**

#### **Contenu de la mesure**

La mesure s'inscrit dans une démarche « pédagogique » de partage de meilleures pratiques à travers différents exemples d'identité de marque et parcours client, à l'instar des démarches observées dans les centres commerciaux.

#### **1. Diagnostic**

L'étalement urbain d'une part (transfert des fonctions centrales de l'agglomération et développement de l'offre commerciale de périphérie), la segmentation de la ville par quartiers (renforcement des animations à l'échelle d'un quartier) d'autre part ont contribué à réduire l'attractivité et affaiblir l'image du centre-ville.

#### **2. Mesure proposée**

##### **Description synthétique**

Cette mesure doit permettre d'accompagner les acteurs du centre-ville dans la définition d'une identité de marque et d'un plan de marketing territorial regroupant :

- / Définition et marquage du périmètre du centre-ville.
- / Définition du positionnement marketing du centre-ville (population adressée, offre, services...).
- / Création d'un parcours client identifié (mobilier urbain, signalétique / enseignes d'entrée & sortie du centre-ville, signalétique piétonne, jalonnement routier, traitement des terrasses, places, aires de jeux, services).

- / Création d'une identité visuelle propre (à l'image de Dublin Town par exemple) déclinée sur l'ensemble des supports de communication du centre-ville (tant pour la partie événementielle, touristique que pour la communication des commerçants).
- / Mise en œuvre d'outils digitaux reprenant l'identité visuelle du centre-ville.
- / Renforcer l'activité collaborative comme source d'appartenance renforcée à la marque centre-ville. Mobiliser les parties-prenantes du projet collaboratif.
- / Développer une activité collaborative en mobilisant l'ensemble des acteurs privés et notamment les professionnels du tourisme pour structurer des réseaux de commerçants-ambassadeurs du Centre-Ville. Pour cela, les CCI mettent à disposition des outils comme le programme High Hospitality Academy. Dédié à tous les professionnels de la chaîne du tourisme, *High Hospitality Academy* propose une palette d'outils et de formations où chacun trouvera l'idée, l'appui ou le conseil pour lui permettre de mieux fidéliser sa clientèle et améliorer l'attractivité de sa destination touristique.

**Nature la mesure**

Opérationnelle

**Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante**

Nouvelle mesure

**Véhicule de la mesure :**

Les futures contractualisations initiées par L'Etat, ses Agences (ANAH, ANRU, Future Agence de la Cohésion des Territoires) et les Régions



## Volet 3 : Attractivité & animation urbaine

### 3.8 Le centre-ville éco-quartier

#### **Intitulé de la mesure**

##### **Le centre-ville EcoQuartier**

#### **Contenu de la mesure**

##### **1. Diagnostic**

A l'heure où les villes investissent dans le développement d'EcoQuartiers aux franges urbaines sur des espaces fonciers non bâtis, ne doit-on pas s'interroger sur la véritable définition d'un EcoQuartier ? Le site du ministère donne une définition de l'Ecoquartier : Un Ecoquartier est un projet d'aménagement multifacettes qui intègre tous les enjeux et principes de la ville et des territoires durables :

- / Le pilotage et la participation : les Ecoquartiers sont des projets collectifs. Parce qu'ils doivent répondre aux besoins de tous, leur gouvernance mobilise tous les acteurs de la ville, du citoyen à l'élu, et doit proposer les outils de concertation et de suivi pour garantir la qualité du projet dans la durée et à l'usage ;
- / La contribution à l'amélioration du quotidien, par la mise en place d'un cadre de vie sain et sûr pour tous les habitants et usagers de l'espace public ou privé, et qui favorise le lien social ;
- / La participation au dynamisme économique et territorial, grâce à la mixité fonctionnelle et sociale et à une offre adaptée de mobilité propice au développement d'alternatives à la voiture individuelle ;
- / La promotion d'une gestion responsable des ressources et de l'adaptation au changement climatique, intégrant les préoccupations liées à la place de la nature en ville.

Un EcoQuartier vise à faire émerger parmi ses habitants des modes de vie fondés sur la prise en compte des ressources locales. Un EcoQuartier doit par son aménagement et ses aménités réduire les déplacements de ses habitants. Un EcoQuartier par la conception de son habitat (Mitoyenneté du bâti...) doit œuvrer pour réduire la consommation énergétique. Un EcoQuartier doit promouvoir la mixité des fonctions... Et si finalement l'espace urbains qui répond le plus à cette définition était le centre-ville ? Et si finalement le développement d'EcoQuartier réellement durable, sans consommation foncière nouvelle passait par le centre-ville.

## 2. Mesure proposée

### Description synthétique

Pour promouvoir ces principes, l'État a lancé dès 2008, la démarche Ecoquartier, concrétisée en décembre 2012, par la création du label national Ecoquartier. Le label Ecoquartier se fonde sur 20 engagements rassemblés dans la Charte des Ecoquartiers. Ces 20 engagements peuvent s'appliquer à toute opération d'aménagement durable, indépendamment de sa taille et de son contexte territorial et géographique. En attribuant le label Ecoquartier, le ministère valorise les opérations exemplaires, qui partout en France, permettent aux habitants de vivre dans des quartiers conçus selon les principes du développement durable. Levier vers la ville durable, le label Ecoquartier permet **d'encourager, d'accompagner** et de **valoriser** des projets d'aménagement et d'urbanisme réellement durables, quels que soient leur échelle ou leur contexte.

La mesure concerne

- / La volonté que le label Ecoquartier puisse être délivré aux centre-ville compte tenu d'une composition urbaine historique en tout point conforme à la définition initiale.
- / L'accentuation de démarches vertueuses en centre-ville sur la performance énergétique des bâtiments
- / Le soutien au développement de projet d'agriculture urbaine.
- / L'économie circulaire

### Nature la mesure

Opérationnelle

### Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante

Evolution du label

### Véhicule de la mesure :

Les futures contractualisations initiées par L'Etat, ses Agences (ANAH, ANRU, Future Agence de la Cohésion des Territoires) et les Régions

## Volet 4 / Innovation, communication, commerce de demain /

### Innover pour s'adapter aux modes de vie

La revitalisation d'un centre-ville dans un contexte de révolution commerciale, numérique et de l'omnicanalité oblige à laisser de côté les schémas classiques du commerce d'hier. La révolution commerciale qui s'engage va réclamer un autre angle de vue, va obliger à ne plus penser exclusivement commerce, mais va obliger à penser les espaces commerciaux à 360° en agissant sur l'ensemble des facteurs de commercialité. Il faudra à chaque instant se projeter dans un monde nouveau dans lequel les rapports offre-demande auront complètement évolué. Avec ce nouveau modèle, chaque pôle commercial, chaque commerçant doit rentrer dans une logique de conquête de clientèle... Il n'existe plus de marché de fidélisation. S'adapter, innover, toujours en se rappelant que la clé d'entrée sera l'adaptation aux nouveaux usages du consommateurs, de l'utilisateur. Des défis essentiels et des réponses à apporter autour de quatre questions que le rapport se propose de traiter :

- / **Comment s'adapter à une amplitude de consommation** toujours plus large liée aux nouveaux modes de vie ?
- / **Comment adapter le commerce indépendant** à une segmentation de plus en plus fine des groupes de consommateur qui nécessite des réponses toujours plus personnalisées et une agilité toujours plus importante ?
- / **Comment préparer le commerce de demain**, plus hybride, moins lié à la classification des codes APE mais qui devra repenser son offre par univers de besoin ?
- / **Comment formuler une résistance nouvelle** à imaginer, non pas par rapport aux espaces de périphéries, mais par rapport au commerce digital ?
- / **Comment faire comprendre que le sujet n'est plus aujourd'hui l'opposition globale entre centre-ville et périphérie**, mais celui de l'avenir du commerce physique face à la concurrence des pures players transnationaux ?

## Volet 4 / Innovation, communication, commerce de demain /

### Innover pour s'adapter aux modes de vie

#### **Présentation synthétique des propositions pour transformer le commerce de centre-ville :**

1. **Accompagner les start(sh)uppers** et créer un statut de jeune pousse par un statut juridique nouveau en matière de bail et par un allègement des procédures afin de tester des nouveaux projets commerciaux innovants en centre-ville.
2. **Ouvrir plus largement les magasins** pour se repositionner face au digital : dérogation à l'ouverture jusqu'à 13h le dimanche pour les commerces alimentaires, liberté de négociation sur les jours et heures d'ouverture, ouverture le midi
3. **Développer le temps partagé, le multi-salariat**, les groupements d'employeurs de centres-villes pour répondre à l'élargissement nécessaire des horaires.
4. **Faciliter l'entrée sur le marché local** de nouveaux commerçants avec des Boutiques tests ou des locaux partagés.
5. **Aménager des centres-villes connectés** par l'accélération du plan fibre en cœur de ville, par la Wifi ou Lifi.
6. **Mettre en œuvre une vraie politique** d'appui à l'investissement innovant dans les TPE de centres-villes par une adaptation des financements BPI et une ingénierie de soutien à la créativité.
7. **Débloquer les freins à la reprise** des commerces : aides fiscales, étalement de paiement des droits de mutation, assouplissement du Pacte Dutreil...

## Volet 4 : Innovation, communication, commerce de demain

### 4.1 Accompagner les start-shoppers et créer un statut de jeune pousse

#### **Intitulé de la mesure**

**Accompagner les Start Shoppers (les Startups du commerce) et créer un statut de jeune pousse**

#### **Contenu de la mesure**

##### **1. Diagnostic**

La création d'entreprises a connu un nouvel essor en France. Elle est accompagnée par un certain nombre de mesures incitatives, d'aides et d'accompagnement par un environnement favorable (pépinières, incubateurs, espaces de co-working...). Les néo-commerçants, ceux qui risquent de nouveaux concepts notamment dans la convergence entre le commerce physique et le commerce digital, ont un profil comparable aux startups mais ne bénéficient pas du même environnement favorable.

- / **Constat** : l'installation de commerce physique en raison de la particularité française du droit au bail (fonds de commerce, droit de renouvellement, etc.) et des coûts associés relève du parcours du combattant pour des primo-commerçants quand parallèlement un commerce en ligne est à la fois plus facile, rapide et moins coûteux.
- / **Conséquences** : nombre de start-ups du commerce privilégient le commerce en ligne entraînant un appauvrissement du renouvellement du commerce physique a fortiori dans les centres villes dont la revitalisation constitue un point majeur de l'attractivité des territoires.

##### **2. Mesure proposée**

#### **Description synthétique**

##### **Un statut :**

Création d'un statut de « jeune pousse » ou start (sh)oppers pour les primo-commerçants, inspiré du régime d'aide à l'installation des jeunes agriculteurs, et les doter d'outils pour consolider leur modèle économique en centre-ville.

##### **Un périmètre :**

Créer un dispositif de périmètre prioritaire pour les commerces de centre-ville dans lesquelles existeraient des mesures d'accompagnement (mécanisme fiscal incitatif pour les primo-commerçants, relance des programmes FISAC, etc).

**Un nouveau bail :**

Créer un cadre juridique de bail éphémère se situant entre la convention d'occupation précaire (réservée à des circonstances exceptionnelles) et le bail dérogatoire (inférieur à 3 ans) allégé des procédures administratives afin de permettre de développer et tester temporairement des nouveaux concepts.

**Un dispositif d'allègement fiscal**

Pour bénéficier de ces aides, les demandeurs devraient s'installer, pour la première fois, en tant que commerçant, dans un centre-ville en difficulté et faire valider le plan économique de leur projet par la région ou le préfet.

Une fois le projet commercial validé, le primo commerçant pourrait bénéficier des aides suivantes :

- / Un abattement de 50% serait appliqué pour déterminer le bénéfice imposable du jeune commerçant.
- / Les collectivités territoriales et les établissements de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre pourraient accorder un dégrèvement total de leurs parts respectives de taxe foncière pour 5 ans maximum.
- / Un soutien de BPI comme pour les starts up du numérique

**Nature la mesure**

Fiscale

**Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante**

Nouvelle mesure

**Véhicule de la mesure**

Loi de Finances

## Volet 4 : Innovation, communication, commerce de demain

### 4.2 Stimuler l'attractivité des marchés

#### **Intitulé de la mesure**

##### **Stimuler l'attractivité des marchés**

#### **Contenu de la mesure**

##### **1. Diagnostic**

Perçu comme le symbole d'un cadre de vie qualitatif, pôle attractif pour le tourisme, le marché représente une opportunité pour favoriser le retour à la centralité, à la proximité, il est l'ambassadeur du vivre ensemble et un indéniable instrument de la cohésion et de la mixité sociale !

Compte tenu du contexte actuel, le marché doit être conçu comme un véritable outil d'aménagement et de développement économique des centres villes. Ils représentent la troisième forme de distribution commerciale dans le pays avec 17 % de la production de fruits et légumes est vendue sur les marchés avec 27 000 entreprises (hors producteurs et alimentaires ayant la double activité). A total 155 000 entreprises exercent une activité de distribution sur le domaine public représentant 53 000 salariés en équivalent temps plein. Ce sont plus de 6 000 communes qui accueillent au moins un marché hebdomadaire. Depuis des millénaires, les marchés constituent la première forme de commerce. Aujourd'hui encore, ils sont des lieux de socialisation. Ils intègrent et enrichissent le bien vivre ensemble. Vecteur d'image positive, ils sont au cœur d'un environnement, des lieux d'échanges et de partage d'une population et des lieux de distribution et de développement des circuits courts et des acteurs économiques. Ce sont des lieux de création d'entreprises et d'emplois. Ils ne sont pas dé localisables. Ils sont utiles, quasi vitaux dans une société. Les marchés retrouvent un nouveau souffle. La confiance des consommateurs, en attente constante de nouveaux marchés comme le prouvent l'ensemble des créations voire innovations, atteste de cette demande et des besoins croissants du « cons'om-Acteur ». Aujourd'hui les modes de consommation évoluent vers un achat de produits éco responsables, produits locaux dans un espace de proximité et de qualité d'échanges relationnels basés sur des valeurs de citoyenneté et de convivialité. Parce que le client a besoin de consommer juste, bon et à proximité.

## 2. Mesure proposée

Cette mesure repose sur 5 axes :

### 1. La conquête de nouvelles clientèles

Pour de multiples raisons, il apparaît nécessaire de faire redécouvrir les marchés auprès des jeunes, des ménages biactifs, des résidents des zones périurbaines et des touristes. Des actions ciblées seront donc à développer en direction de ces publics notamment :

#### ✓ **La valorisation des produits locaux**

La création **d'une même affiche** « **produit ici** » **unique sur l'ensemble du territoire**, à installer sur chaque produit issu de l'agriculture française engagerait le consommateur à privilégier ces produits.

#### ✓ **La stricte application par les maires de l'article L664-1 du code rural**

*« Les producteurs de fruits, légumes, ou de fleurs bénéficient sur les marchés municipaux de détails d'un droit global d'attribution d'emplacement de vente minimal de 10%des surfaces »*

Afin de neutraliser l'éclatement des offres qui s'avère contre-productif et dommageable, il est indispensable d'assurer le respect de la législation sur les ventes au déballage (loi du 02/12/2016 Art L 310) tant sur le domaine public que sur le domaine privé.

### 2. La création d'une plateforme numérique de mise en relation

D'un côté, certains producteurs ne peuvent pas, par manque de temps ou autre, écouler seuls l'intégralité de leur production. D'un autre côté, des professionnels des marchés, soucieux de qualité et de proximité, pourraient développer des achats directs chez le producteur s'ils connaissaient en temps réel les disponibilités à la vente en gros des produits locaux autour de chez eux et s'approvisionneraient directement sur le lieu de production.

Afin de garantir la juste rémunération du producteur, les coûts de fonctionnement de cette plateforme devraient être moindres. Dans le cadre du programme « transition numérique » et les financements de BPI France, cette mission pourrait être mise en place par les Conseils régionaux (qui ont la compétence Economie) et les 3 organismes consulaires (agriculture, commerce, métiers).

### 3. La diffusion de programmes spécifiques dédiés

#### ✓ **« Comment organiser et gérer son marché ? »**

Programme de réunions d'information à destination des placiers et des élus animé par la Fédération Nationale des Marchés de France.

#### ✓ **« Vendre sur les marchés »**

Action de professionnalisation des commerçants non sédentaires avec le développement de réunions de sensibilisation organisées dans les CCI intéressées.



#### 4. La modernisation des marchés

La modernisation des marchés est une question essentielle qu'il conviendra de soutenir à travers les dispositifs d'aides financières à l'investissement ou aux actions innovantes portés par le Conseil régional en lien avec la CCI de région et les CCI.

- / **Une boîte à outils sera constituée** avec l'expertise de la Fédération Nationale des Marchés de France pour aider les conseillers des CCI dans leur travail d'accompagnement des commerçants. Cette boîte à outils pourra comprendre la réalisation de guides, de plaquettes d'information, de fiches pratiques et réglementaires communes sous format numérique... »
- / **Visibilité et signalisation des marchés à travers le déploiement de panneaux de d'entrée de villes et de villages.** Voir modèle, sur le site : [www.marchesdefrance.fr](http://www.marchesdefrance.fr)

#### 5. L'animation des marchés

- / Innover dans des actions de communication destinées à promouvoir le métier de commerçants auprès du jeune public comme le concept « **le Marché des Enfants** » à consulter sur le site [www.marchesdefrance.fr](http://www.marchesdefrance.fr)
- / Développer les équipements adaptés à valoriser le visuel des places de marchés en centre-ville en améliorant le confort des commerçants. Voir des exemples d'équipementiers sur le site [www.marchesdefrance.fr](http://www.marchesdefrance.fr)
- / Soutenir des actions nationales de promotions des marchés :
  - Le marché préféré des Français
  - Le plus beau marché de France
  - La Fête de la Gastronomie.

#### **Nature la mesure**

Fonctionnelle

#### **Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante**

Nouvelle mesure

#### **Véhicule de la mesure**

Décret FISAC

## Volet 4 : Innovation, communication, commerce de demain

### 4.3 Des règles d'ouverture favorables à la vitalité des centres-villes

#### **Intitulé de la mesure**

#### **Des règles d'ouverture des magasins favorables à la vitalité des centres villes**

#### **Contenu de la mesure**

##### **1. Diagnostic**

##### **/ Les règles d'ouvertures des magasins sont devenues obsolètes**

- Les besoins évoluent. Les consommateurs, notamment les plus jeunes, sont désormais habitués à pouvoir acheter tout à toute heure, via internet.
- Les rythmes de travail se modifient, ce qui induit des besoins nouveaux en termes de mode de consommation, le dimanche et en soirée.
- Les commerces de centre-ville doivent s'adapter à la forte concurrence du e-commerce. Chacun a désormais l'habitude d'acheter 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 sur internet, de se faire livrer, parfois même le dimanche. Les consommateurs délaissent des magasins de centre-ville dont les horaires d'ouverture trop restreints sont inadaptés à leurs contraintes ou dont l'offre standardisée (équipement de la personne, biens culturels) ne justifie plus le déplacement dans un magasin.
- Les magasins sont, eux, contraints d'appliquer des règles strictes (interdiction d'ouvrir le dimanche hors ZTI, un jour de fermeture obligatoire par semaine...), hors « dimanches du maire »

##### **/ Une plus grande ouverture des magasins aurait un impact positif pour revitaliser les centres villes**

- L'ouverture des magasins est indispensable pour le maintien des magasins physiques. C'est par le service que le modèle omnicanal se développera et le premier service à offrir est d'être ouvert.
- L'ouverture des magasins le dimanche est fortement créatrice d'emplois. Cela représente un gain de pouvoir d'achat important pour les salariés.
- Dans les commerces ouverts tard le soir ou le dimanche après-midi, le chiffre d'affaires de ces périodes est parmi les plus importants de la semaine, et ne se reporte pas. A contrario, la fermeture d'un magasin le soir avant 21h, représente généralement une perte d'activité allant jusqu'à 25 %.

### ✓ **Le cas particulier des commerces alimentaire**

En application de la loi du 10 août 2009, les commerces de détail alimentaire peuvent ouvrir le dimanche matin toute l'année jusqu'à 13H. La loi du 7 août 2015 prévoit une majoration de la rémunération versée le dimanche matin de 30% pour les établissements alimentaires dont la surface de vente est de plus de 400m<sup>2</sup>. Par voie d'accord social, certaines enseignes prévoient une majoration de 50% (ex. : Monoprix). Plusieurs arguments militent en faveur d'un aménagement de la règle de fermeture des magasins alimentaires à 13 h, le dimanche. Cette tendance est accentuée dans les zones urbaines exposées à la clientèle touristique. Dans les zones touristiques internationales (article L.3132-24 du Code du travail), les magasins à dominante alimentaires peuvent d'ores et déjà ouvrir au-delà de 13 h, au même titre que tout autre commerce de détail. Par contre, dans les zones touristiques « municipales » et les zones commerciales (articles L.3132-25 et L.3132-25-1 du Code du travail), la limite de 13 h continue à s'appliquer pour les commerces alimentaires, alors que les autres commerces restent ouverts. Ceci n'est pas compris par les consommateurs et crée un manque à gagner pour les commerces. Supprimer la limite de 13 h serait au surplus un facteur de simplification réglementaire. L'arrivée du géant Amazon sur ce segment de marché va accélérer cette évolution :

- Amazon Fresh : le service de livraison de courses du quotidien a été lancé en France en mars
- 2017. Réservé aux abonnés du programme "Premium", ce service permet de se faire livrer plus de 3.800 références de 600 marques d'épicerie, d'articles ménagers, de produits d'hygiène ou d'animalerie, à l'unité, c'est-à-dire dans des formats concurrençant directement les achats d'appoint réalisés dans les magasins physiques de proximité.
- Amazon Prime Now : formule d'abonnement permettant de bénéficier de la livraison en 1 jour ouvré gratuite et illimitée (abonnement annuel à 49€ ou abonnement mensuel pour 5,99 € par mois)

## 2. Mesure proposée

### / **Concernant l'ouverture des commerces alimentaires :**

Il est proposé de supprimer la règle de fermeture des magasins à dominante alimentaire le dimanche à 13 h, sous condition d'un accord collectif préalable, lorsque les établissements ont une surface de vente de moins de 3 000 m<sup>2</sup>

Cette dérogation est donc limitée à un certain type de format de magasin et ne vise pas à généraliser l'ouverture dominicale des magasins alimentaires en France.

### / **Retrouver la liberté d'ouverture par la négociation :**

Donner la liberté à chaque entreprise et à chaque établissement de choisir ses jours et heures d'ouverture, sous réserve de contreparties négociées avec le personnel.

### / **Favoriser l'ouverture des commerces le midi :**

Fixer cette évolution comme condition de soutien de l'ORT

## **Nature la mesure**

Réglementaire

## **Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante**

La rédaction pourrait être la suivante. L'alinéa 1 de l'article L3132-13 du code du travail est complétée par la phrase : "Au delà de 13 heures, le repos hebdomadaire par roulement, est subordonné à un accord collectif en ce sens".

L'article L3132-13 consolidé serait donc : "Dans les commerces de détail alimentaire, le repos hebdomadaire peut être donné le dimanche à partir de treize heures. Au delà de 13 heures, le repos hebdomadaire par roulement, est subordonné à un accord collectif en ce sens

## **Véhicule de la mesure :**

Loi (PACTE éventuellement)

## Volet 4 : Innovation, communication, commerce de demain

### 4.4 Le développement de l'emploi salarié local

#### **Intitulé de la mesure**

##### **Mesures pour favoriser l'emploi salarié dans le tissu économique local des TPE/PME**

#### **Contenu de la mesure**

##### **1. Diagnostic**

Dans les villes moyennes, l'emploi salarié du commerce de centre-ville diminue de façon régulière depuis plusieurs années, entraînant l'impossibilité de répondre aux attentes du consommateur, notamment en termes d'amplitude d'heures d'ouverture, selon les nouveaux rythmes de consommation.

La baisse d'activité entraîne la baisse des emplois, liées à de nombreux facteurs, notamment l'évolution des comportements d'achat des consommateurs. Les dirigeants de TPE hésitent trop souvent à embaucher en CDI et à temps complet, même lorsque leur plan de charge immédiat leur permettrait pour diverses raisons : d'une part en raison de la volatilité de l'économie locale et des incertitudes liées à l'évolution de leur marché ; d'autre part, par la complexité du droit du travail et de la maîtrise qu'implique l'embauche d'un salarié.

Les contrats courts voire très courts ne nous semblent pas être la solution, notamment en raison de l'évolution prévisible de leur coût. De plus, la probabilité de trouver sur le marché de l'emploi des salariés qualifiés et disponibles immédiatement est quasi nulle.

## 2. Mesure proposée

Faciliter l'accès aux autres formes d'emplois salariés (par opposition aux formes classiques de salariat).

### Description synthétique

Mutualisation des emplois salariés du secteur du commerce et plus généralement des TPE/PME de centre-ville, par la mise en place de solutions plus souples, moins contraignantes pour le chef d'entreprise.

#### / **Groupement d'employeurs, temps partagé, multi salariat, Zéro chômeur de longue durée.**

Groupement d'employeurs : Le groupement d'employeur permet de répondre à une grande diversité de situations :

- Partager à temps partiel, pour un nombre d'heures correspondant exactement à leurs besoins, un salarié possédant une qualification particulière ;
- Créer un emploi stable susceptible d'intéresser un salarié qualifié dont des chefs d'entreprises souhaitent s'attacher les services ;
- Bénéficier occasionnellement d'appoints de main d'œuvre pour renforcer l'effectif de salariés existant, et permettre ainsi de faire face à des besoins échelonnés avec un travailleur qui bénéficie du statut de salarié permanent du groupement ;
- Maintenir la permanence de l'emploi d'un salarié sur plusieurs entreprises alors que ce dernier était menacé de licenciement ou risquait de voir son statut devenir précaire transformer des emplois précaires en emploi permanent en mettant à la disposition des adhérents les services d'un salarié expérimenté.

- / **Le temps partagé** : C'est une forme de prêt de main d'œuvre à but lucratif autorisé qui permet aux entreprises, à l'instar de l'intérim, de faire face à ses besoins de personnel sans pour autant recruter elle-même. Cette possibilité est limitée aux entreprises dont la taille ou les moyens ne leur permettent pas de recruter elles-mêmes le personnel qualifié dont elles ont besoin. Il suppose le recours à une entreprise de travail à temps partagé (ETTT). L'objet est donc le même que le groupement d'employeur.

Contrairement au travail temporaire, il n'est pas nécessaire de faire état d'un motif précis de recours mais la validité du recours au travail à temps partagé suppose toutefois « un besoin de personnel qualifié » de l'entreprise utilisatrice.

Concrètement, cela signifie que l'initiative à l'origine de la création n'est pas la même :

L'initiative privée d'une seule personne le cas échéant pour la société de travail à temps partagé ;

Une initiative de plusieurs commerçants ou autre pour « proposer » des salariés disponibles.

/ **Multi salariat** : la cohabitation de plusieurs contrats de travail à temps partiel.

Concrètement, il faut libérer le temps partiel annuel en n'exigeant plus un accord collectif de branche ou d'entreprise pour le mettre en place. Il faut aussi organiser le lien entre les différents employeurs de ce même salarié de façon à :

Prévenir les blocages en cas de besoin d'utilisation simultanée de la même personne ;

Se pose aussi la question de la convention collective applicable puisque le salarié est appelé, le cas échéant, à travailler au sein de secteurs d'activité différents. Par exemple, quel régime frais de santé ? Tous ceux applicables ou un seul et alors lequel ?

Le recours facilité au temps partiel annuel permet de libérer également le recours aux compléments d'heures (et non pas les heures complémentaires) qui viennent s'ajouter à la durée contractuelle de travail ;

Le temps partiel pose aussi la question de sa cohabitation avec le bénéfice du régime chômage quand le salarié est indemnisé quand il reprend un travail.

/ **Expérimentation territoriale Zéro chômeur de longue durée** : Loi d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de long durée, promulguée le 1er mars 2016, votée à l'unanimité des deux assemblées.

**Nature la mesure**

Sociale

**Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante**

Simplification de mesures existantes, explication et promotion de ces mesures auprès des chefs d'entreprise de TPE du centre-ville / Direction générale du Travail, Laurent Grandguillaume (expérimentation en cours du dispositif 0 chômage de longue durée).

**Véhicule de la mesure**

## Volet 4 : Innovation, communication, commerce de demain

### 4.5 Boutiques à l'essai, éphémères, locaux partagés

#### **Intitulé de la mesure**

**Faciliter et encadrer l'entrée sur le marché local de nouveaux commerçants ou artisans**

#### **Contenu de la mesure**

##### **1. Diagnostic**

Dans le cadre de la lutte contre la vacance commerciale au cœur des villes, des initiatives sont prises pour une période donnée, pour attirer de nouveaux professionnels, commerçants ou artisans voire les deux. Or l'efficacité de ces dispositifs est limitée par quelques lourdeurs administratives

- / Elles ne sont pas dispensées de l'immatriculation or l'absence de contrôle leur permet d'échapper aux règles fiscales et sociales en vigueur. La pratique actuelle peut nuire au bon fonctionnement des marchés locaux.
- / Les propriétaires ne sont pas incités à louer à ces entreprises nouvelles par déficit de sécurisation de paiement du loyer.

##### **2. Mesure proposée**

#### **Description synthétique**

Faciliter l'entrée sur le marché du centre-ville de nouveaux commerçants ou artisans pour expérimenter et valider leurs projets. Permettre de transformer une période probatoire en une période durable. Nous appelons « Boutique Test » les différentes formes nouvelles de boutiques provisoires telles que : boutique à l'essai, boutique éphémère, lieux partagés.

L'instance de gouvernance locale devra être le passage obligé des primo-commerçants qui voudront ouvrir des boutiques test. Elle aura pour mission de valider la démarche du primo commerçant, de vérifier l'éligibilité au dispositif dérogatoire, d'accompagner le primo-commerçant dans toutes ses démarches s'agissant de sécurité, d'accessibilité. Le bailleur devra être associé à la démarche que ce soit à son initiative, à celle du locataire et sera obligatoirement connu de l'instance de gouvernance.

- / S'agissant la **boutique éphémère**, la période probatoire moyenne ne doit pas excéder 2 mois.
- / Pour la **boutique à l'essai**, la période probatoire correspond au bail dérogatoire de 6 mois.
- / Dans les **locaux partagés**, nous pouvons avoir les 2 situations : il s'agit ici d'un espace et non d'un statut (boutique éphémère ou boutique à l'essai).



**Faire profiter le porteur de projet d'un avantage dérogatoire** à l'immatriculation quel que soit le produit proposé et pour une unique période donnée. Cet avantage doit permettre au porteur de projet de valider les options de son business plan.

**Nature la mesure**

Réglementaire et fiscale

**Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante**

Nouvelle mesure

**Véhicule de la mesure**

Loi Elan

## Volet 4 : Innovation, communication, commerce de demain

### 4.6 Les centres villes connectés

#### **Intitulé de la mesure**

#### **Accélération du développement de centres-villes connectés et de l'omni-canalité**

#### **Contenu de la mesure**

##### **1. Diagnostic**

Le numérique occupe une place prépondérante en 2017 et le commerce, comme tous les autres secteurs, s'en retrouve fortement impacté.

En effet, selon une étude de la FEVAD Espace (fédération e-commerce et vente à distance), en 2016 :

- / 36.6 millions de Français achètent sur internet.
- / 8% du commerce de détail correspond à du e-commerce
- / 29% des acheteurs ont eu recours au click&collect
- / 29% des e-acheteurs ont profité du retrait d'une commande dans un point relais ou un magasin pour acheter d'autres produits dans ce point relais ou magasin.

Le web-to-store, le click&collect, les points relais etc., sont autant de notions qui montrent qu'il existe une forte complémentarité entre les outils numériques et la boutique physique. C'est ainsi qu'une stratégie « cross-canal » est de plus en plus plébiscitée. En effet, un commerce connecté, autrement dit un commerce faisant bon usage du numérique, peut espérer élargir sa zone de chalandise, augmenter sa fréquentation et ainsi augmenter son chiffre d'affaire. En d'autres termes, ne pas être présent sur internet, ne pas disposer de stratégie de distribution en ligne, ne pas veiller à sa e-réputation revient à se couper directement d'une part importante de la clientèle actuelle.

La rupture numérique est très marquée dans les centres-villes et est amplifiée par trois phénomènes majeurs :

- / La couverture en haut débit dans le cadre du déploiement de la fibre sur le territoire national se fait d'abord dans les espaces péri-urbains des villes,
- / La proposition d'une couverture Wifi reste encore une innovation proposée par les espaces de périphérie alors qu'elle a un effet majeur sur la fréquentation des touristes (étrangers en particuliers), des adolescents dont le forfait donné très réduit,
- / Les commerçants indépendants ont une réticence culturelle à l'utilisation du numérique ajouté à un déficit d'accompagnement opérationnel.

## 2. Mesure proposée

Face à ces constats nous préconisons trois mesures majeures :

/ **Un plan « Fibre centre-ville » Accélérer le déploiement de la fibre en mettant les moyens pour un développement prioritaire sur le centre-ville**

Le retard pris par les centres-villes n'incite pas le développement de stratégies numériques par les commerçants et incite les entreprises tertiaires à s'implanter sur les espaces périurbains réduisant l'emploi en cœur de ville.

/ **Une contractualisation avec les opérateurs pour un développement de la Wifi ou Lifi en cœur de ville**

Une nécessité pour offrir un service supplémentaire facteur d'attractivité commerciale et résidentielle. La Wifi peut être aussi d'être le déclencheur d'opérations collectives numériques de la part des associations de commerçants : comptage des clients et des flux, émission de SMS promotionnels, etc. ...

/ **Soutien au développement d'une signalétique et de mobiliers numériques**

La signalétique est souvent un sujet de débat lors des aménagements de cœurs de ville. À entendre les commerçants, la signalétique est toujours insuffisante. Rappelons d'abord quelques points de réflexion. Premièrement, la signalétique est l'outil d'accompagnement qui permet souvent de corriger ce que l'absence (ou le manque de pertinence) du traitement urbain n'a pas résolu. Ainsi, mieux vaut une continuité d'aménagement urbain pour indiquer que le centre-ville se poursuit dans cette rue, qu'une dizaine de réglottes nominatives empilées et forcément peu mises à jour. Ensuite, à l'heure du commerce connecté, un petit totem avec un flashcode à lire avec son smartphone pour accéder à un site de géolocalisation des commerces ne sera pas plus utile sans les problèmes. Fini les problèmes de mise à jour de la signalétique physique. En zone rurale travailler à l'inclusion, dans ses panneaux de signalétique d'émetteurs Bluetooth permettra de compenser un réseau 3G insuffisant.

✓ **La numérisation des commerces de proximité et des activités artisanales**

L'essor des ventes en ligne ou des équipements numériques utiles à la productivité commerciale, bouscule les chaînes de valeur du commerce traditionnel et met en lumière de nouveaux facteurs de compétitivité. Il se traduit aussi par le développement de nouveaux modèles économiques dont l'ampleur varie selon la taille des commerces, le lieu de consommation (urbain ou rural) et la maturité des secteurs concernés (alimentaire ou non alimentaire). La progression du commerce électronique peut contribuer à dévitaliser certains centres-villes et à affecter des entreprises traditionnelles. L'enjeu est de mobiliser des outils et des produits qui génèrent des flux d'information mais aussi des flux physiques. Il est nécessaire « d'organiser le commerce dans la ville », en impulsant une vision collective qui optimise le parcours de l'acheteur et favorise concrètement les nouveaux usages : livraison urbaine, points de retrait, conciergeries, sites vitrines, etc.

- **Encourager la mise à disposition de plates-formes numériques (sites mutualisés)**, de favoriser l'implantation de conciergeries numériques, de développer des outils pratiques d'autodiagnostic, des comparatifs de conditions d'accès aux services numériques, des fiches réflexes, des vidéos et des solutions collectives. Ces dernières peuvent être financées par le FISAC, dans le cadre de stratégies partagées par les acteurs publics et privées.
- **Étudier l'opportunité d'implanter des conciergeries numériques en centre-ville.** Partant du constat selon lequel les commerçants ne peuvent rivaliser avec les « grands du e-commerce », la CCI Hauts-de-Seine a proposé à la ville de Sceaux de travailler en partenariat avec la Poste à la création d'une plateforme numérique mutualisée de vente en ligne afin de dynamiser l'activité des commerçants locaux et faciliter les achats des consommateurs à travers une conciergerie numérique. En quelques clics, le client peut faire ses achats dans différents commerces de la ville avec un paiement sécurisé. Deux modes de livraison sont proposés sur le site : le click & collect ou la livraison en consigne automatisée (24h/24 et 7j/7), à la sortie de la gare RER, consigne Cityssimo du Groupe La Poste. Par cet outil, l'objectif est de répondre aux attentes des consommateurs, rendre compétitifs les commerçants de proximité et de renforcer et développer le lien entre les commerçants et leur clientèle. On notera aussi que le Plan de Transformation signé entre l'Etat et les Buralistes, pourrait permettre aux buralistes d'évoluer pour préempter ce rôle de conciergerie de Centre-Ville.
- **Proposer aux commerçants un modèle de place de marché mutualisé** du type <http://www.achat-ville.com/> (plateforme élaborée par la CCI Grenoble et utilisée par 23 CCI) ou [Mes commerçants du Grand Hainaut](#) (accompagnement CCI Grand Hainaut) qui permet aux commerçants de développer leur activité en ligne et en magasin (web to store) sur une plateforme mutualisée et à des tarifs attractifs. AchatVille notamment propose aux commerces et services de proximité une gamme d'offre allant d'une vitrine simple avec des outils marketing web-store à des fonctionnalités très avancées en e-commerce.

- Aider les entreprises à se repérer dans le foisonnement des solutions digitales, de plus en plus nombreuses, et **trouver le bon service, au bon moment, pour le bon usage**, en s'appuyant sur l'initiative de CCI **Store, la marketplace des services numériques pour le développement des entreprises gérée par les CCI.**

Le déploiement de ces outils s'articule avec la refonte du programme gouvernemental « Transition numérique ». Les entreprises commerciales et artisanales des villes moyennes et des bourgs ruraux : artisans, commerces de bouche, vente au détail... ont un intérêt à la mise en valeur de leur offre de produits et de services via des vitrines en ligne, voire des solutions collectives ou des sites mutualisés de type Achatville.com. La DGE travaille à l'identification de ces meilleures pratiques. Elle travaille également à un guide numérique pour les TPE/PME du secteur du commerce, qui sera enrichi dans le cadre de la Commission de concertation du commerce (3C) et diffusé en 2018. Ce guide cible tout particulièrement les commerces de proximité. Enfin le commerce de proximité doit se positionner comme un tiers de confiance entre la demande du particulier et la multitude de produits proposés sur la toile. Un tiers de confiance qui permet à l'acheteur de faire son choix en fonction de ses critères de ses besoins, Un tiers de confiance qui lui sécurise la livraison, le retour éventuel du produit ou son échange et le service après-vente de proximité. Cela induit d'avoir à l'intérieur de la boutique les équipements numériques adaptés ainsi que du très haut débit afin de pouvoir accompagner efficacement le consommateur à la recherche et à la bonne sélection des produits.

#### **Nature la mesure**

Opérationnelle

#### **Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante**

Renforcement de mesures existantes

#### **Véhicule de la mesure :**

Les futures contractualisations initiées par L'Etat, ses Agences (ANAH, ANRU, Future Agence de la Cohésion des Territoires) et les Régions

## Volet 4 : Innovation, communication, commerce de demain

### 4.7 La relance de l'innovation en centre-ville

#### **Intitulé de la mesure**

##### **Soutenir l'innovation dans les concepts marchands en centre-ville**

#### **Contenu de la mesure**

##### **1. Diagnostic**

Si l'implantation de nouveaux commerces peut être soutenue par les PFIL et les dispositifs des fiches précédentes, la question de l'innovation dans les commerces existants et aujourd'hui un domaine pour lequel les commerçants indépendants restent seuls et dépourvus de soutien en créativité et en financement. Quelques constats permettent de s'en rendre compte :

- / Avec le repositionnement des Chambres de Commerce de plus en plus autour de prestations standardisées et orientées vers des marchés à potentiel (industrie et collectivité pour compenser la réduction des ressources), le conseil de proximité pour accompagner le développement des commerces a globalement été abandonné depuis quelques années,
- / Les dispositifs financiers de soutien à l'innovation (BPI...) restent profilés pour de lourds investissements, pour des investissements innovants déconnectés des pratiques des commerçants indépendants et nécessitent un parcours, via les technopoles, illisible par les commerçants.
- / Les dispositifs financiers de type FISAC ont majoritairement financés des investissements de renouvellement et/ou constitués des effets d'aubaine avec peu d'effets durables sur l'innovation marchande.

## 2. Mesure proposée

### Description synthétique

Différentes mesures devraient pouvoir relancer l'innovation en centre-ville :

- / La création dans le cadre des ORT **de plate-formes de l'innovation** organisées autour d'un lieu de partage/de benchmarking des innovations commerciales pouvant être animées par les CCI.
- / **La contractualisation avec BPI** autour d'un dispositif « innovation commerce » pour les projets innovants de moins de 50 000 €HT.
- / La mise en place d'un **fond d'aide à la créativité** pour financer le recours à des designers.
- / **Un report des obligations de mise en accessibilité des commerces non plus sur l'exploitant mais sur le propriétaire** avec des aides ou une défiscalisation adaptée.

### Nature la mesure

Fiscale et financière

### Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante

Nouvelle mesure

### Véhicule de la mesure :

Les futures contractualisations initiées par L'Etat, ses Agences (ANAH, ANRU, Future Agence de la Cohésion des Territoires) et les Régions

## Volet 4 : Innovation, communication, commerce de demain

### 4.8 Le débloccage des freins à la reprise de commerce

#### **Intitulé de la mesure**

##### **Faciliter la reprise des commerces**

#### **Contenu de la mesure**

##### **1. Diagnostic**

La fermeture de nombreux commerces en centre-ville a pour origine l'absence de repreneur, le coût fiscal de la reprise paraissant particulièrement élevé dans un contexte de baisse de la clientèle.

##### **2. Mesure proposée**

###### **Description synthétique**

Différentes mesures fiscales pourraient ainsi favoriser la reprise de commerce, comme, par exemple :

- / **Extension des aides fiscales existantes** pour la création d'entreprise, à la reprise d'un commerce existant (abattement sur les PV de cession en cas de reprise par les salariés)
- / **Étalement du paiement des droits de mutation** pour tous les commerces pourrait également être envisagé.
- / **Assouplissement du Pacte Dutreil** concernant la facilitation des transmissions familiales (substituer le critère de maintien des fonctions de direction au sein de l'entreprise éligible au Pacte Dutreil par un autre critère tel qu'un engagement de conservation des titres et de développement de l'entreprise)
- / **Faciliter la reprise par les salariés** : des dispositions incitatives existent déjà (abattement sur les droits de mutation, crédit d'impôt lorsque la reprise se fait par une holding). Il est proposé d'examiner les modalités selon lesquelles ces dispositions pourraient être rendues plus attractives, notamment en cas de reprise de l'entreprise par une société holding détenue par les salariés
- / **Réflexion sur la suppression ou la réduction progressive des barrières à la reprise et à l'exercice de l'activité commerciale. Le cumul** « droit au bail » + « Pas de porte » à la charge du repreneur alourdit le coût des reprises. Cette spécificité française constitue un frein à la fluidité du marché



**Nature la mesure**

Fiscale et financière

**Mesure nouvelle ou modification d'une mesure existante**

Nouvelle mesure

**Véhicule de la mesure :**

Loi Elan

## Synthèse des mesures

## Tableau de synthèse

Mesure fiscale	Mesure fonctionnelle	Mesure législative et/ou fiscale	Mesure financière	Mesure pédagogique	Mesure opérationnelle
<b>Volet 1 : Gouvernance</b>					
Création d'un comité local de gouvernance					
La réalisation de diagnostics prospectifs					
Les observatoires régionaux des centres-villes					
Une Etude Nationale sur la vacance					
Les initiatives de place making					
L'acculturation des élus du centre-ville					
Le recrutement de manager de centre-ville					
<b>Volet 2 : Urbanisme, action foncière, construction</b>					
Le portail interministériel des cœurs de ville					
L'élaboration de plans guides stratégiques					
La contractualisation autour du plan guide stratégique					
Un seul périmètre et une fiscalité adaptée					
L'action foncière					
Le fond de mutation pour les commerces					
La sécurisation des actions de revitalisation					
Les outils à tester /rez-de-chaussée					
Le plan national pour l'adaptation du bâti au usages contemporains					
La simplification des autorisations d'urbanisme pour les devantures					
Allègement et simplification pour accélérer la transformation					

Mesure fiscale	Mesure fonctionnelle	Mesure législative et/ou fiscale	Mesure financière	Mesure pédagogique	Mesure opérationnelle
<b>Volet 3 : Attractivité et animation urbaine</b>					
L'implantation des services publics et professions libérales					
Espaces publics quotidiens et événementiels					
Déploiement de services nouveaux					
Déploiement de modes de déplacements innovants					
Logistique, déchets...des solutions facilitatrices					
De nouveaux outils pour l'animation et l'événementiel					
Le marketing de centre-ville					
Le centre-ville EcoQuartier					
<b>Volet 4 : Innovation, communication, commerce de demain</b>					
Accompagner les start shppers					
Stimuler l'attractivité des marchés					
Des règles d'ouverture favorables à la vitalité					
Le développement de l'emploi local					
Boutiques à l'essai, éphémères et locaux partagés					
Les centres-villes connectés					
La relance de l'innovation en centre-ville					
Le déblocage des freins à la reprise des commerces					

## Postface non conclusive

L'annonce du plan cœur de ville a suscité un regain d'espoir pour nos villes moyennes. Lorsque les Ministres m'ont demandé de bien vouloir animer un groupe de spécialistes du commerce, avec pour but de faire des propositions afin de contrer la déprime des centres-villes, je pensais, au vu des constats dramatiques de la situation, qu'il allait falloir faire preuve de beaucoup d'ingéniosité pour inverser cette tendance suicidaire. Très vite, je me suis rendu compte que de nombreux outils existaient déjà mais qu'il fallait les faire connaître, les booster et surtout les mettre en synergie.

J'ai aussi constaté que des outils restaient à inventer, ceux qui devraient permettre à la ville et à ses acteurs d'entrer de plein pied dans la révolution numérique, révolution qui conditionnera notre vie demain, en termes d'usage, de mobilité et de qualité de vie.

### **REMETTRE LE CENTRE AU CŒUR**

Au fur et à mesure du rapport, j'ai mesuré combien, l'ensemble de l'organisation administrative locale, faite de silos trop hermétiques, d'individualisme culturel, faisait obstacle à la volonté politique de redonner vie aux centres-villes. Notre rapport préconise donc au premier chef la mise en place au niveau intercommunal d'une stratégie globale de développement des centres-villes et des territoires suburbains, en faisant de la ville centre l'élément fort de l'attractivité de tout le territoire. C'est ce niveau, associant les élus et les acteurs de terrain qui doit construire une stratégie globale de développement : foncier, habitat, cadre de vie, transport, évènementiel, commerces de grande taille et commerces de proximité. Une stratégie appuyée sur une véritable gouvernance du centre-ville, sous l'autorité des élus, avec le concours des acteurs publics et privés et avec le support de techniciens dotés de connaissances transverses sur les différents leviers de développement.

**André Marcon,**  
**Pilote de la mission revitalisation**  
**des centres-villes**

### **UN PROGRAMME SUR-MESURE**

Notre programme n'a pas fonction à proposer une méthode nationale applicable dans chaque ville, mais plutôt à proposer une stratégie globale, dont chaque ville pourra s'inspirer en fonction de ses atouts et de ses handicaps, de sa culture de son histoire et de son organisation territoriale. Ainsi, nous proposons dans ce rapport de nombreuses fiches qui doivent être prises comme autant d'outils que chacun pourra adapter et utiliser pour bâtir son plan de restructuration.

### **LE SIGNAL DE LA RECONQUETE**

L'espoir de centres-villes vivants se précise lorsque l'on prend en compte la volonté de nombreux habitants notamment les plus jeunes de préférer habiter en milieu urbain plutôt qu'en périphérie, quand on constate que les grandes surfaces commerciales de périphérie voyant leur attrait diminuer, souhaitent maintenant investir en centre-ville et que de nombreux commerçants de proximité innovent dans leurs pratiques et tirent profit de l'utilisation du numérique. Le signal donné par le gouvernement qui met dans la balance de forts soutiens financiers doit sonner le départ de la reconquête. J'ai la conviction que si les élus professionnalisent la gouvernance des centres-villes et saisissent les opportunités qui s'offrent à eux, les années qui arrivent peuvent redonner à nos cœurs de villes l'identité qui a marqué l'histoire et la culture de notre pays.

## Liste des personnes auditionnées

Philippe SCHMIDT	CGEDD (Conseil générale de l'environnement et du développement durable)
Michel-François DELANNOY	Responsable du Programme Action cœur de ville à la Caisse des dépôts et consignations
Yohann PETIOT	Directeur général de l'Alliance du commerce
Fédération Nationale de l'habillement (audition groupée)	
Conseil du commerce de France (audition groupée) et Francis PALOMBI	
Valérie MANCRET-TAYLOR	Directrice générale de l'Anah (Agence nationale de l'habitat)
Monique RUBIN	Présidente de la Fédération des marchés de France
Stéphane Girard	Groupe Hammerson
Antoine FREY	Président du Groupe Frey
Parlementaires réunis par CCIFrance	
10 élus des villes moyennes du Massif central réunis par MACEO	

## Liste des personnes conviées au groupe de travail du 19/12/17

Bruno ARBOUET	Action Logement, PDG
Anne Michèle DONNET	Agence d'urbanisme de Sud Bourgogne, Directrice
Stanislas CEBRON DE LISLE	Bérénice, Directeur
François-Xavier BRUNET	CCI Tarbes Hautes Pyrénées, Président de la CCI, Référent commerce CCI, Assureur
Philippe MATHERON	CGET, Pôle des systèmes territoriaux
Valérie LASEK	EPARECA, DG
Philippe GRALL	EPF Nouvelle Aquitaine, DG
Claude BERTOLINO	EPF PACA, DG
Romain HARLE	Fédération des EPL, Resp. du département Aménagement
Michel HEINRICH	Fédération des Scot et député des Vosges Président
Pierre BOUSQUET	Icade Promotion Directeur de l'aménagement
Anne-Sophie GRAVE	Immobilière 3F, DG
Isabelle RICHARD	Ministère de l'Economie, Administration fiscale Sous-directrice du commerce, de l'artisanat et de la restauration de la DGE, commissaire du Gouvernement à la CNAC
Edgard PEREZ	Ministère des Armées, Sous-directeur de l'immobilier et de l'environnement (Dir. Des patrimoines, de la mémoire et des archives)
Stéphane KEITA (ou son représentant)	SCET, PDG
Emmanuelle HOSS	SEMAEST, DG
Christophe PEREZ	SERM, Directeur général SERM-SA3M
Fadia KARAM	SNCF Immobilier
Christophe MOLIN	Agence d'urbanisme de Saint-Omer, Directeur
Laurent THERY	Architecte, Préfet, aménageur à Nantes et à Lille, grand prix d'urbanisme
François LECLERCQ	Agence François Leclercq, Architecte et urbaniste qui a beaucoup travaillé sur des villes moyennes et sur la conception des socles d'immeubles
David MANGIN	Seura Architectes, Architecte
Yves LION	Ateliers Lion, Architecte urbaniste

Ludovic BU	Business Intelligence Oriented, Consultant indépendant, expert mobilité
Amaury de KERPOISSON	Carrefour, Direction juridique France
Bénédicte SERGENT	CCI France, Directrice Proximité territoriale
Pierre MASSY	CCI Haute-Vienne, Président CCI
Michel-François DELANNOY	CDC, Coordonnateur du dispositif Centres-villes de demain
Pierre CREUZET	Centre-ville en Mouvement, Directeur fondateur
Jean-Louis COUTAREL	CGET, Chargé de mission Architecture et urbanisme, catégorie COMMISSARIAT DE MASSIF
Alain FLIPO	Commerces indépendants, Membre de la commission 3C commerçant dans l'habillement (CCI Ht de France)
Vincent KAUFMANN	EPFL, Laboratoire de sociologie urbaine, Forum des vies mobiles SNCF Directeur du laboratoire
Brigitte BARIOL-MATHAIS	FNAU, Déléguée générale
Stéphanie DUPUY-LYON	Groupe La Poste Directrice de Marché, des Marchés Publics et des Solutions sur Mesure
Philippe BOSSIN	Interface Transports (BET logistique), Lyon Parc Auto, PDG
Eric CHAREYRON ou Laurent SENIGOUT	Kéolis
Monica-Isabel DIAZ	Ministère de la Cohésion des Terr., Chef de bureau des Stratégies territoriales
Saadia Tamelikecht	Ministère de la Culture - Direction du Patrimoine ABF-Chef de l'UDAP 93
Frédéric LETURQUE	Ville d'Arras, Maire d'Arras
Michel SIMON	Ville de Cahors, Adjoint au Maire de Cahors
Gilbert MEYER	Ville de Colmar, Maire de Colmar
Yves NICOLIN	Ville de Roanne, Maire de Roanne
Daniel EXARTIER	AchatVille, commerçant à Dijon et membre de la Plateforme ACHATVILLE
Robert MARTIN	Association des Managers de centre-ville Président
Christian MANTEI	Atout France, DG
Jacques ERHMANN	Carrefour, Directeur général de carrefour property
Claude RISAC	Casino, Directeur de la communication et des affaires publiques
Philippe DUTRUC	CCI des Deux-Sèvres, Président CCI
Sandrine ROL	CCI Paris Ile de France (Les Digiteurs), Accompagnement des entreprises dans leur transformation digitale



Jean-Pierre BOY	CCI Tarbes, Expert commerce terrain, manager de centre-ville
Eric LEGRAND	Centre-ville en mouvement
Francis PALOMBI	Confédération des commerçants de France (CDF) Président
<b>Confédération générale de l'alimentation en détail</b>	
William KOEBERLE	Conseil du Commerce de France, Président CdCF
Hugues SIBILLE	Crédit Coopératif, Président de la Fondation Crédit Coopératif
Philippe DOURCY	Décathlon, Directeur des relations institutionnelles
Francois DE WITTE	Décathlon, Directeur général délégué
Eric GROUD	Entreprendre en France, Président
Gérard DOREY	Fédération de l'épicerie et du commerce de proximité, Président FECF
Bernard MORVAN	Fédération nationale de l'habillement, Président FNH
Bernadette SOZET	Initiative France, Secrétaire générale
Alexandra LAFERRIERE	Google, Senior policy manager
Yves PUGET	LSA, Directeur de rédaction du magazine LSA
Marilyne DEUXDENIERS	Ministère de l'Economie, Administration fiscale, Adjointe au Chef de bureau commerce
Frédéric MICHEAU	Opinion Way, Directeur des études d'opinion chez Opinion Way, rédacteur d'un rapport sur l'évolution du commerce, comment concilier l'humain et le digital
Emmanuel LE ROCH	PROCOS, Délégué général
François AUBRY	Oliver Wyman, Partner Retail and consumer Goods lead at Oliver Wyman, rédacteur d'un rapport sur le commerce et le numérique.
Guillaume DARASSE	Système U, Directeur général délégué
Nathalie PRIEUR	Ville d'Epinal
Denis THURIOT	Ville de Nevers, Maire de Nevers
Jérôme BALOGÉ	Ville de Niort, Maire de Niort
Valentin GOETHALS	Ville de Saint-Lô, Adjoint au Maire en charge de la stratégie et du marketing territorial

## Glossaire des termes techniques utilisés

ANAH	Agence Nationale pour l'Amélioration de l'Habitat
ANRU	Agence Nationale de la Rénovation Urbaine
BPI	Banque Publique d'Investissement
CDAC	Commission Départementale d'Aménagement Commercial
CDC	Caisse des Dépôts et Consignations
DDT	Direction Départemental des Territoires
EPARECA	Etablissement Public National d'Aménagement et de Restructuration des Espaces Commerciaux e Artisanaux
EPF	Etablissement Public Foncier
FISAC	Fond d'Intervention pour les Services, l'Artisanat et le Commerce
OPAH	Opération Programmée d'Amélioration de l'Habitat
ORT	Opération de Revitalisation de Territoire
PDU	Plan de Déplacement Urbain
QPV	Quartier de la Politique de la Ville
TASCOM	Taxe sur les Surfaces Commerciales
SCIC	Société Coopérative d'Intérêt Collectif