



Relevons le défi de nos territoires!



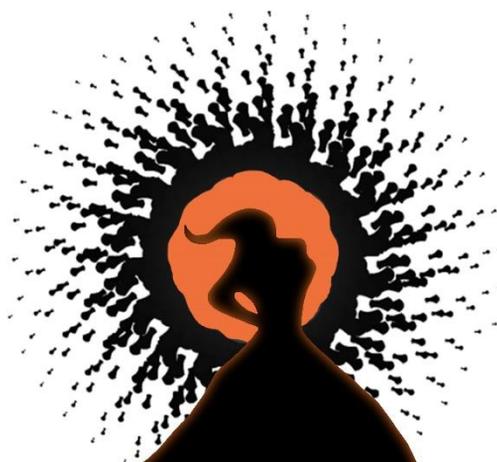
Avenir des Centres-villes et de leurs activités commerciales

(commerces, artisans, professions libérales, services,...)

Les 10 recommandations du CMCV



« Nous relevons le défi de nos territoires et vous ? »



*Manager
&
F. Disowski*

*Ensemble accompagnons le vie locale du commerce
des villes et des territoires »*

Le Club des Managers de Centre-Ville et de Territoire (CMCV) a pour mission de promouvoir le métier dans sa mise en place et dans son rôle auprès des diverses structures publiques et privées du commerce. Pour ce faire, il s'appuie, entre autres, sur :

- La valorisation d'un référentiel métier, aujourd'hui reconnu par l'ensemble des instances publiques, nationales et locales,
- La formation initiale et continue des managers au travers d'un partenariat étroit avec le CEFAC.

Mais pour que les managers puissent concrètement relever le défi des territoires face aux nouveaux défis économiques, techniques et sociologiques et accompagner les acteurs locaux dans les mutations nécessaires au dynamisme de l'activité commerciale, ils doivent disposer d'un environnement favorable. C'est pour cela qu'aujourd'hui, le CMCV présente plusieurs propositions qui constituent un écosystème porteur d'avenir.



« En dépit de profils très variables selon les postes, les objectifs des managers restent les mêmes :

- *Intégrer la dynamisation du centre-ville, des centres-quartiers au travers de la composante commerciale,*
- *Faire du commerce, de l'artisanat et des services, des vecteurs forts de l'attractivité du territoire,*
- *Mutualiser les expériences et partager les bonnes pratiques,*
- *Fédérer les dynamiques individuelles pour réussir la ville de demain. »*

*Extrait de l'édito de Robert Martin, Président du CMCV,
sur le site internet clubdesmanagers.com*

Contexte

Les inquiétudes sur l'avenir des centre-villes et des centres bourgs français sont nombreuses et s'expriment notamment au travers de différents rapports récents, tel par exemple celui présenté par l'Inspection Générale des Finances (IGF) et le Conseil Général de l'Environnement et du Développement Durable (CGEDD) à l'automne 2016.

L'expérience acquise, depuis le début des années 90, et pratiquée aujourd'hui quotidiennement par plus de 250 managers en activité, montre qu'il faut distinguer les problématiques générales de la ville et celle du commerce en particulier. En effet :

- La dynamique des appareils commerciaux de centre-villes, de centres bourgs et de quartiers est intimement liée à la vitalité de leur territoire d'appartenance en termes de démographie, d'emplois et de flux de visiteurs (dont le tourisme). A l'inverse, la santé du centre-ville n'est pas liée, de manière univoque, à celle du commerce,
- La santé économique du commerce n'est pas simplement une résultante de la politique d'urbanisme, de la lutte contre les cellules vides et de la recherche de nouveaux magasins. Elle est aussi dépendante de l'action des commerçants, indépendamment ou regroupés, dans différents domaines : gestion du point de vente et du personnel, politique de communication et de promotion (recrutement de nouveaux clients, fidélisation, ...) et aux choix effectués en termes de définition de l'offre commerciale et du merchandising de celle-ci (vitrines, concepts de points de vente, ...). Autrement dit, s'il faut s'attacher à traiter les évolutions extensives du commerce (croissance des surfaces), il est capital, surtout, et de plus en plus, d'associer dans les réflexions ses évolutions intensives (rendement au m² et résultat d'exploitation),
- Les performances du commerce et, en conséquence, son dynamisme sont liés aux flux de chaland que celui-ci est capable de générer mais aussi et, peut-être prioritairement, aux déplacements liés au travail, aux loisirs, aux diverses activités quotidiennes ou encore au tourisme. Contrairement à une idée reçue, le passage en centre-ville est souvent plus important que celui mesuré sur les centres commerciaux, les raisons de fréquentation étant plus nombreuses et plus diverses. Ces flux provenant en majorité de l'extérieur de la commune, voire du territoire, l'accessibilité, dans ses diverses composantes, reste l'un des thèmes majeurs des analyses à mener,
- La Ville et son commerce sont des domaines en évolution constante. Il ne s'agit donc pas tant, d'apporter des actions correctrices du passé, que de mettre en place des visions partagées du futur avec l'ensemble des acteurs publics et privés et d'en déduire les actions à mener à court, moyen et long terme, en tenant compte des temporalités d'intervention de ces divers acteurs,
- Le sujet de la vacance commerciale, aujourd'hui au centre des préoccupations, doit être traité avec attention. Elle peut-être en effet structurelle (friche commerciale) ou conjoncturelle (rotation rapide des commerces, travaux urbains, ...). Dans tous les cas, cette vacance reste multifactorielle : taille des locaux, état des commerces, montant des loyers et des prix de cession, réalité de la transmission-reprise, etc. Il est donc capital, localement, de mesurer le poids de chacun des facteurs afin d'apporter les réponses les plus opérationnelles et les plus efficaces. Cette analyse des spécificités locales devrait normalement être clairement inscrite dans le PADD.

Dans ce sens, toute action sur le commerce ne peut être que locale et issue d'une large concertation entre les acteurs privés et publics du territoire en n'oubliant pas d'intégrer à celle-ci les publics visés (habitants, actifs non-résidents, chaland, visiteurs, touristes, etc.). La satisfaction des clients et leur ressenti d'une expérience d'achat positive restent les meilleurs garants de l'efficacité commerciale et du maintien d'un commerce dynamique et générateur d'emplois. L'Etat et la Région ne peuvent constituer que des facilitateurs et en aucun cas des initiateurs ou des maîtres d'œuvre dans la définition d'un plan d'action local et le pilotage quotidien des actions sur le terrain.



Pour une politique SUR la Ville : comme environnement favorable à l'activité commerciale

Face à l'avenir incertain de nombreux centres villes, il s'agit aujourd'hui de développer une politique globale **sur** la Ville, comme reconstruction du tissu urbain, social et symbolique à partir des structures existantes, plus ou moins défaites et déstructurées. Cette politique doit assurer une continuité et une cohérence territoriale, mais aussi un ré-équilibre démographique afin de ralentir l'étalement urbain et la gentrification qui en découle.

Le manager de ville et de territoire, par ses différents métiers et fonctions, est directement concerné par différents domaines, sur lesquels plusieurs axes de réflexion peuvent être proposés :

- Logement :
 - Des actions devraient être mises en place pour favoriser la réhabilitation du logement en centre-ville, dont le taux de vacance est très sensiblement supérieur à celui du commerce. Ces actions devraient pour nombre d'entres-elles viser à la reconquête des étages supérieurs des cellules commerciales et influencer en conséquence sur les loyers commerciaux. Un renforcement de la législation pourrait utilement encourager l'action locale,
 - Ces actions, et leurs éventuels soutiens législatifs, devraient tendre à contenir l'étalement de la population sur le territoire et notamment l'éloignement des familles nombreuses. Dans ce sens, la réhabilitation urbaine devrait tenir compte des nouvelles attentes de la population en termes de taille et de composition du logement et de qualité de vie,
 - La lutte contre les logements vides pourrait s'appuyer sur l'adoption systématique de la taxe sur les logements vides et le logement insalubre, combinée avec celle sur les friches commerciales dans le cas de présence de commerces en rez-de-chaussée. Dans la même logique, il faudrait prévoir de renforcer le cadre légal afin de contenir les logiques de défiscalisation pratiquées par certains acteurs dans des périmètres prioritaires,
 - Dans les cas les plus complexes ou impliquant un grand nombre de logements et de commerces dans un linéaire marchand globalement continu, la mise en place d'une politique de remembrement urbain associant commerces et logements dans une logique proche de celle utilisée pour le remembrement agricole semble désormais l'une des seules voies possibles. L'action législative pourrait favoriser, si nécessaire, l'échange d'états de propriétés et la constitution de SCI afin d'obtenir des îlots plus homogènes et plus attractifs pour les locataires ou les repreneurs.



• Emploi public :

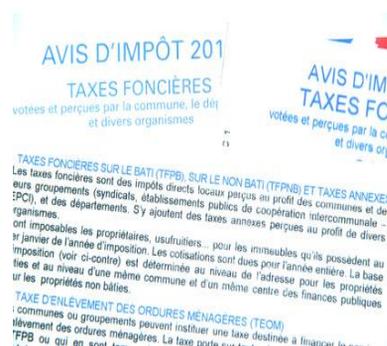
- La qualité de vie des résidents comme des non-résidents et la nécessité de créer du passage pour assurer la performance commerciale impliquent probablement de revenir sur la logique historique de délocalisation des services publics en dehors des centre-villes,
- Dans ce cadre, une recherche du maintien des services ouverts au public en centre-ville ou en immédiate proximité semble utile à la création d'un flux de chalands et à la satisfaction des visiteurs. Ce maintien peut être imaginé au travers de structures propres, d'espaces mutualisés ou de partenariats avec certains commerces.

• Emploi privé :

- Si la plupart des entreprises a peu à peu quitté le centre-ville et ses quartiers proches, il reste nécessaire de disposer d'emplois sur les centre-villes. Compte-tenu des faibles surfaces disponibles en rez-de-chaussée comme en étages, il s'agirait plutôt de favoriser l'accès de l'installation des TPE, des créateurs d'entreprises et des incubateurs par exemple dans le service à la personne, le service aux TPE ou encore les e-services et le développement IT,
- Il serait alors intéressant de créer des conditions spéciales d'installation pour lutter contre les cellules vides en rez-de-chaussée ou en étages ne pouvant plus être dédiées au commerce ou au logement, en jouant par exemple sur la fiscalité ou en réorientant certaines aides.

• Fiscalité :

- La création, l'expérimentation locale et le développement des outils locaux allégeant la fiscalité des entreprises s'installant et créant de l'emploi en centre-ville dans la même logique que celle des zones franches, par exemple pour les cabinets médicaux ou les maisons de santé, pourraient utilement favoriser une nouvelle dynamique économique dans les centre-villes,
- D'autres pistes peuvent être proposées au travers des nouvelles logiques d'organisation des entreprises, représentées par les structures de mutualisation de moyens, les incubateurs ou encore les espaces de co-working.



Politique du commerce : les 10 recommandations du CMCV

- Incitation légale :

- Les dernières évolutions législatives ont donné aux acteurs publics des nouveaux outils de régulation ou ont renforcé des outils existants. Pourtant nombre d'entre-eux n'utilisent que partiellement ces dispositifs et dans la plupart des cas dans une logique curative plutôt que préventive. Par exemple la plupart des communes n'utilisent toujours pas les taxes sur les locaux vides pour lutter contre la vacance. Il serait nécessaire d'inciter les Villes à l'utilisation de l'ensemble des outils légaux sous réserve de pénalités ou de nonaccès à certains dispositifs de types FISAC ou fonds européens.
- Parallèlement il faudrait développer la formation des techniciens territoriaux sur la diversité des thèmes liés à l'économie du commerce, soit plus largement que sur les seules questions de l'urbanisme commercial.

- Harmonisation des documents :

- La loi NOTRe montre déjà une très grande diversité d'application en termes de responsabilités de chaque niveau territorial sur les différents thèmes afférents au commerce. Il serait probablement utile de clarifier ce texte pour éviter les interprétations locales,
- Les textes proposent aujourd'hui plusieurs définitions des périmètres d'intervention. Il apparaît nécessaire d'harmoniser ces définitions en créant un seul périmètre d'intervention, commun à tous les documents (PLU, règlement local de publicité, taxes sur les friches commerciales, etc.) afin de faciliter leur mise en place et leur efficacité. Celui-ci plutôt que d'être conçu comme un « périmètre de sauvegarde », tourné vers la défense du passé doit être pensé et vécu comme un « périmètre d'intervention, d'initiative et de développement » (PIID), tourné vers le futur,
- Ces périmètres devraient naturellement trouver leurs déclinaisons dans l'ensemble des autres documents administratifs (PDU, PLH, etc.).



- Nécessité d'une planification préalable :

- La formalisation du PADD en termes de diagnostic, de rétrospective et de bilan à partir de données locales concrètes, chiffrées et validées, permettant de mettre à jour les dynamiques historiques, mais aussi, et peut être surtout, de vision et d'objectifs, apparaît aujourd'hui insuffisamment pratiquée. Elle est pourtant la seule garante d'une évaluation de l'efficacité des politiques locales en termes d'évolutions du commerce,
- Le législateur pourrait s'orienter vers une opposabilité du PADD dans sa forme, pour lutter contre la vacuité habituelle de ce type de document et l'absence de vision précise,
- Enfin, intégrer dans le PADD un volet complémentaire sur l'Animation Commerciale, sur la base d'une planification annualisée de ces actions menées par les unions commerciales ou toutes structures similaires et d'une définition budgétaire précise, semble nécessaire pour tenir compte de l'action de l'ensemble des acteurs du commerce.



- Nouveaux éléments de programmation :

- Il serait souhaitable d’instaurer dans les documents d’urbanisme une obligation de défense et de protection du linéaire marchand et de recherche de circuits de déplacements cohérents et homogènes visant à assurer la plus grande satisfaction des chalandes et des clients. Il apparaît notamment urgent de résister à certains projets de transformation des locaux bancaires de rez-de-chaussée, par exemple, en espaces de co-working, qui empièteraient sur le plancher commercial, alors qu’il serait probablement plus efficace de dédier ces espaces à l’activité commerciale,
- De la même manière, ajouter des éléments de lutte contre la fragmentation des pôles commerciaux existants en centre-ville, visant à renforcer la difficulté à créer un nouveau pôle commercial et privilégier le développement et le regroupement des pôles existants plutôt que les nouvelles créations, semble capital.



- Remembrement commercial :

- L’un des objectifs majeurs de l’action en faveur du commerce de centre-ville est de lutter contre la taille trop petite de nombreux commerces de centre-ville et de favoriser la création de surfaces commerciales proposant les meilleurs ratios financiers. Pour ce faire il apparaît que les outils légaux actuels sont insuffisants pour mener un réel remembrement commercial,
- Au travers de ce remembrement, l’augmentation de la taille des points de vente en centre-ville permettrait de développer le nombre d’emplois par surface de vente, avec des effets induits importants, tels par exemple que la possibilité d’assurer l’ouverture entre midi et deux,
- Ce remembrement commercial devrait aussi favoriser la création de fonds marketing, dans la même logique que ceux des centres commerciaux, afin de doter les unions commerciales, ou toutes structures assurant des fonctions similaires, des budgets nécessaires à leur action.



- Organisation :

- Dans la gestion de l’ensemble des ces outils, il faudrait favoriser la mise en place de structures de pilotage et d’animation du centre-ville intégrant l’ensemble des acteurs, par exemple du type BID (Business Improvement District), SDC (Société de Développement Commercial) ou selon le projet de SCIC porté par la CdF (Confédération des Commerçants de France),
- Ces structures devraient constituer de réelles cellules de « gestion des territoires » intégrant l’ensemble des thématiques économiques et sociales et pas simplement le commerce.



- Autorisation préalable à l'installation :

- Selon les départements ou selon les Villes, les process et délais d'instruction (déclarations préalables de travaux, ACAM, permis de construire, etc.) peuvent différer, au grand dam des porteurs de projets,
- Les centres villes auraient tout à gagner à un process simplifié et raccourci d'autorisation préalable à l'installation. Dans les centres commerciaux gérés par une seule structure, tous ces aspects sont souvent anticipés et rarement pris en charge par les porteurs de projets (la structure ayant en charge la gestion mettant déjà à disposition des locaux généralement aux normes).
- En l'occurrence, cette simplification et cette harmonisation permettrait de réduire l'avantage concurrentiel des centres commerciaux par rapport au tissu commercial de centre-ville.



- Accès à la formation :

- Afin qu'ils puissent jouer pleinement leur rôle d'acteur du développement du commerce local, il faudrait faciliter l'indispensable professionnalisation des unions commerciales ou structures assimilées, en permettant que les commerçants, membres du bureau d'une union commerciale puissent se faire former en utilisant leurs fonds de formation propres.



- Implication des Fédérations Professionnelles :

- Cette formation devrait pouvoir trouver un appui utile et obligatoire par les Fédérations Professionnelles et dans le cadre de leur mission.

- Fiscalité :

- La participation aux unions commerciales, ou à toute autre structure assurant des missions similaires, pourrait être facilitée par l'allègement de la fiscalité locale des entreprises adhérentes et s'impliquant dans les actions mises en place par celles-ci,
- La fiscalité et plus largement les charges administratives des boutiques à l'essai, mériterait d'être modifiée dans une logique proche de celle de l'auto-entrepreneuriat, limitée dans le temps ou progressive. La même logique pourrait s'appliquer aux boutiques éphémères.



Et demain ?

Les managers de centre-ville et de territoire sont décidés à s'impliquer sur les différents axes de réflexion et les recommandations présentées ci-dessus.

Pour ce faire, et dès l'issue du 3^{ème} Congrès du CMCV (juin 2017), le présent document va être mis sur une plate-forme collaborative de type Wiki afin que chaque manager puisse l'enrichir de ses expériences personnelles et de ses réalisations concrètes.

Ce document a donc pour base de devenir au fil des mois un outil majeur d'information et de partage de compétences entre les managers. Dans le cadre de ses missions, le CMCV veillera à ce que l'ensemble des acteurs publics et privés du commerce puisse profiter pleinement de cette expertise.

Rappel du Référentiel Métier



Référentiel métiers CMCV ➤	Manager de Commerce ▼	Manager de Centre-Ville ▼	Manager de Ville et de Territoire ▼
1/ Définir un plan d'actions	OUI	OUI	OUI
2/ Développer et gérer les partenariats financiers stratégique pour le développement commercial du territoire	OUI	OUI	OUI
3/ Animer les groupes d'acteurs dans le cadre de pilotage de projet du développement et de la dynamisation du commerce	OUI, <small>uniquement dans le cercle des unions commerciales (pas de gestion de projets transverses)</small>	OUI, <small>dans le cadre de la collectivité locale qui emploie</small>	OUI, <small>avec l'ensemble des acteurs impliqués (CCI, CMA, CG, CR, SEM, etc.)</small>
4/ Bâir une stratégie de communication et la mettre en œuvre	NON	OUI	OUI, <small>y compris développer un système de SIG, véritable outil de pilotage</small>
5/ Assurer une fonction d'expertise et de conseil sur le développement et la dynamisation du commerce du territoire	NON	NON	OUI

4ème Congrès National du Club des Managers de Ville et Territoire

Inscription: contact@clubdesmanagers.com



Robert MARTIN, Président du CMCV
Le Conseil d'Administration
Les partenaires

Vous convient au

**4ème Congrès National des Managers de
Centre-Villes et de Territoires.**

Thématique :

**La revitalisation réussie des Centre-Villes :
Paroles de Maires, Paroles d'espoir !**

Le Mercredi 6 Juin 2018 de 11h00 à 16h00
Parc des Expositions de la Porte de Versailles de PARIS

Après deux congrès consacrés à l'étude de la Loi NOTRe et à l'avenir des Centre-Villes, le CMCV souhaite cette année donner la **parole aux Maires et aux Elus qui ont réussi** à développer ou à sauvegarder leur commerce et plus largement l'attractivité de leur territoire.

A l'heure de la mise en place du plan d'action national « **Action Cœur de Ville** », leurs expériences, leurs éléments clefs de réussite, mais aussi l'analyse des difficultés rencontrées seront riches d'enseignements et d'espoir pour toutes les collectivités, et leurs managers, envisageant de s'engager dans cette démarche.

Autour de 3 Tables Rondes, le CMCV donnera la parole aux Maires de France !

Chaque table ronde sera composée de maires de communes de tailles différentes :

1. **L'Urbanisme Commercial à l'intérieur d'un plan de redynamisation du centre-ville** : Quelles actions concrètes liées à l'urbanisme commercial ont été menées dans votre ville (réhabilitation, remembrement commercial, droit de préemption, taxes sur les friches commerciales, etc.) ? Avec quelles difficultés et quels résultats ?
2. **La revitalisation des centre-villes avec et pour les commerçants** : Quelles actions concrètes et quels types d'opérations ? Avec quelles difficultés et quelles contraintes ?
3. **Les Maires ayant développé l'attractivité de leur centre-ville en dehors du commerce** : Quelles actions ? Avec quels résultats ? Et quelles conséquences sur le commerce ?

Si vous souhaitez faire partager votre expérience et celle de votre territoire, le CMCV vous donne la parole.



Club des Managers de Ville et de Territoire

38 rue des Mathurins - 75008 Paris

contact@clubdesmanagers.com

www.clubdesmanagers.com

