

Troisième journée nationale du management de centre-ville

Ouverture

Denis BADRE

Sénateur des Hauts-de-Seine, Président de Centre-ville en mouvement

Denis BADRE rappelle que, l'an dernier, la ville de Reims avait accueilli la deuxième journée nationale du Management de centre-ville. Les participants y avaient été accueillis de manière admirable par la Maire de Reims, Adeline Hazan. En vue de ce rendez-vous, Marie-Noëlle GABET, Maire adjointe déléguée au commerce et à l'artisanat et chargée d'ouvrir aux côtés de Denis BADRE cette troisième journée nationale, avait accompli un travail remarquable. Denis BADRE espère que cette journée se déroulera aussi bien que la précédente.

Parmi les 300 inscrits à cette troisième journée nationale, figurent de nombreux élus. Denis BADRE espère qu'ils pourront tous au travers de cette journée comprendre l'importance du poste de manager de centre-ville. Il remarque qu'il montre lui-même l'exemple, dans sa propre ville, puisque celle-ci s'est dotée d'un manager.

Selon lui, un centre-ville est en mouvement dès lors que tous les acteurs travaillent ensemble, élus et fonctionnaires, entreprises et administrations, ainsi que les entreprises de secteurs différents entre elles. C'est ainsi que des résultats peuvent être obtenus. Dès lors que l'un des acteurs fait défaut, la machine se grippe. Dans ce contexte, le Maire joue un rôle important de coordonnateur.

Cette année, c'est le Ministère de l'Ecologie qui accueille cette journée nationale. Denis BADRE remercie à cette occasion la Ministre Nathalie KOSCIUSKO-MORIZET, ainsi que Benoît APPARU, en charge du Logement, très investi sur le sujet et qui était présent à Nancy. Il salue par ailleurs Jean-Marc MICHEL, l'une des chevilles ouvrières de cette journée.

La première table ronde sera l'occasion de dévoiler les résultats du baromètre sur l'attente des consommateurs en centre-ville TNS Sofres-Carrefour Property. Il servira de base aux échanges par la suite. La qualité et l'intérêt de cet instrument sont désormais bien connus et reconnus. Il a été présenté la semaine dernière au Ministre à l'occasion de la réunion du Conseil d'orientation et de stratégie du commerce et de l'artisanat, présidé par Frédéric LEFEBVRE, qui a fait savoir tout le bien qu'il en pensait.

Marie-Noëlle GABET

Maire adjointe à la ville de Reims, déléguée au commerce et à l'artisanat

Ainsi que le rappelle **Marie-Noëlle GABET**, l'an dernier, Reims accueillait la deuxième journée du Management de centre-ville, à une époque où se poursuivaient les travaux du tramway. Ils ont pris fin le 16 mai, date officielle de l'inauguration du nouveau tramway. Les commerçants ont

cependant beaucoup pâti de ces travaux et la Ville, qui dispose de plusieurs chefs de projet, qui font fonction de managers, les a accompagnés tout au long de cette période. Ils ont ainsi retrouvé le sourire grâce à une série d'actions. Depuis, la ville a changé de visage. Elle fête aujourd'hui les 800 ans de sa cathédrale, avec de magnifiques illuminations. Marie-Noëlle GABET invite tous les participants à venir à Reims à cette occasion.

Pour Marie-Noëlle GABET, Centre-Ville en Mouvement est un instrument d'échanges précieux et une manière de développer des réseaux et de faire connaître les initiatives mises en place par d'autres villes.

Denis BADRE ajoute à ce sujet que cette initiative permet de croiser les regards et les expériences, différents mais complémentaires. Ceci dit, Centre-Ville en Mouvement ne pourra fonctionner que si municipalités de droite et de gauche travaillent ensemble. A ce propos, il rappelle qu'il a toujours défendu une approche non partisane de ces questions, au-delà des divisions politiques qui ne sont que très secondaires en l'occurrence. C'est la responsabilité de Centre-Ville en Mouvement que de préserver cette approche.

Troisième baromètre 2011 TNS Sofres **sur les attentes des consommateurs en centre-ville** **réalisé pour Carrefour Property et Centre-ville en mouvement**

Wandrille RIBLIER

Directeur associé au développement stratégies d'opinion, TNS Sofres

En préambule, **Wandrille RIBLIER** rappelle que l'enquête a été réalisée en avril dernier, auprès d'un échantillon de 556 personnes, échantillon représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus, vivant dans des agglomérations de plus de 20 000 habitants (55 % de la population française). A l'origine, l'échantillon faisait 1 000 personnes et ont été exclues les personnes vivant dans des petites villes ou villages.

Parmi les nouveautés de ce baromètre, Wandrille RIBLIER note en tout premier lieu une question concernant la perception du centre-ville. Pour une moitié des personnes interrogées, le centre-ville est le centre de la commune. Cependant, 26 % considèrent que le centre-ville est le centre de leur agglomération et 18 % le centre de leur quartier. Dans les petites agglomérations (moins de 100 000 habitants) le centre-ville est avant tout le centre de l'agglomération. En revanche, pour les grandes agglomérations, les réponses ne sont pas unanimes. Se pose alors, pour Wandrille RIBLIER, la question de la gestion coordonnée du développement des centres-villes et des centres d'agglomérations.

65 % des personnes interrogées déclarent se rendre régulièrement ou occasionnellement en centre-ville pour faire des courses alimentaires et de proximité, dont 51 % régulièrement (en légère progression d'une année sur l'autre). 38 % déclarent s'y rendre de manière régulière ou occasionnelle pour faire du shopping ou se balader (chiffre en nette progression d'une année sur l'autre). Plus rares sont les déplacements pour accomplir des tâches administratives, aller au restaurant, pratiquer une activité de loisir, aller au cinéma ou au musée. Au final, le centre-ville semble tout à la fois remplir une fonction pratique et d'agrément.

Les personnes interrogées mettent bien en évidence cette dualité, qualifiant le centre-ville à la fois de pratique et d'agréable. Les plus jeunes insistent plus que les autres la fonction d'agrément. L'aspect animé et attractif ressort surtout pour les grandes agglomérations (Paris, Lyon et Marseille). Wandrille RIBLIER souligne cependant que tous conservent une vision très positive de leur propre centre-ville. 81 % déclarent l'aimer beaucoup ou assez. 17 % affirment cependant ne pas l'aimer. Parmi ceux-ci, figurent beaucoup de personnes âgées.

Cette vision somme toute très positive va de pair avec la perception de l'évolution au cours des dernières années. 51 % estiment que cette évolution a été positive (contre 47 % en 2010). Pour beaucoup, il s'enrichit en termes d'enseignes nationales ou de petits commerces indépendants, ces derniers atteignant désormais des niveaux intéressants.

S'agissant de l'évolution des commerces eux-mêmes, 50 % constatent un effort en termes de présentation, 45 % en termes d'accueil et de choix, 35 % sur les services annexes et 21 % sur les prix. Dans les petites agglomérations, les personnes interrogées constatent une véritable

amélioration sur les vitrines et l'accueil, alors que, dans les grandes agglomérations, ce sont les services qui semblent s'améliorer plus qu'ailleurs. Ces efforts semblent payants, selon Wandrille RIBLIER. Les personnes qui estiment que leur centre-ville s'est dynamisé estiment plus que les autres que les vitrines, le choix, l'accueil, les services et, dans une moindre mesure, les prix s'améliorent.

S'agissant des attentes des consommateurs, c'est encore une fois le plaisir et la fonctionnalité qui dominent. En tout premier lieu, ils souhaitent pouvoir accéder au centre-ville, avec une circulation facilitée. Ensuite, ils sont friands d'animations, réclament plus de boutiques et de petits commerces. Ils aspirent également à une plus grande sécurité et souhaitent davantage de rues piétonnes. Ils sont relativement moins nombreux à réclamer des monuments mieux mis en valeur ou davantage de lieux pour sortir. C'est donc l'animation commerciale qui prime, pour Wandrille RIBLIER.

63 % des habitants de Paris, Lyon et Marseille réclament des centres-villes plus propres et plus sûrs, avec davantage de rues piétonnes. Ceci marque les différences en termes d'attentes d'une agglomération à l'autre.

Ce sont les acteurs de proximité (Maires, élus, commerçants et habitants) qui sont les plus à même de faire évoluer dans le bon sens le centre-ville. S'agissant du rôle d'Internet, il apparaît que cet outil a déjà bousculé les pratiques et comportements d'achat des populations urbaines. 34 % des personnes interrogées estiment qu'Internet a fait beaucoup évoluer leurs habitudes d'achats, tandis que 28 % disent un peu. Bien entendu, les chiffres sont plus élevés chez les jeunes et les CSP+.

Il apparaît qu'Internet se taille une part énorme du commerce de voyages, mais aussi une large part des produits culturels et du matériel informatique. Le centre-ville est en revanche bien placé sur les produits et services qui ne pèsent pas trop lourds (produits alimentaires, vêtements, chaussures, produits culturels et de beauté), alors que l'électroménager et le mobilier s'achètent avant tout en périphérie. Cependant, même dans ces domaines, l'Internet commençant prend du poids.

Il semble en outre qu'une grande partie des consommateurs (42 %) déclarent être déjà allés chercher des informations sur Internet avant de sortir en ville, et 27 % affirment l'avoir fait avant de faire du shopping en ville. Inversement, près du quart des personnes interrogées avouent qu'elles ont déjà essayé un produit en ville, avant de l'acheter ensuite sur Internet. Le centre-ville s'intègre ainsi dans un parcours client. A certains moments, celui-ci va préférer Internet, à d'autres, les magasins. C'est aux commerces de centre-ville de savoir orienter le parcours à leur profit, de façon à ce que l'acte d'achat final se dirige bien vers le commerce plutôt que vers Internet.

En conclusion, Wandrille RIBLIER insiste sur la multiplicité des centres-villes, ce qui pose la question de leur développement coordonné. Ensuite, il souligne que le jugement sur les centres-villes s'améliore, ce qui ne fait que mettre en valeur le travail des élus et des commerçants dans ce but. Ceci se traduit par une fréquentation en hausse. Par ailleurs, il apparaît que les centres-villes doivent être agréables et pratiques. Cette double fonctionnalité doit être préservée autant que possible. Enfin, il est important dès maintenant de prendre en compte Internet dans les parcours clients, d'autant que deux tiers des consommateurs effectuent des allers-retours entre Internet et les boutiques. Il faudra repenser les fonctions commerciales du centre-ville en conséquence.

Débat sur les résultats du baromètre : **la vision des consommateurs et des commerçants**

Participent à la table ronde :

Wandrille RIBLIER, Directeur associé au développement stratégies d'opinion TNS SOFRES

Jean-Marc MICHEL, Directeur Général de l'aménagement, du logement et de la nature au Ministère de l'Ecologie

Denis BADRE, Sénateur et Président de Centre-Ville en Mouvement

John OZINGA, Directeur de Carrefour Property

Jean-Louis MAÎTRE, Président de la CMA du Val de Marne

Christophe BENAVENT, Professeur des Universités en Marketing et Stratégie, Université Paris Ouest Nanterre-La Défense

Sandrine CHOUX, déléguée générale de l'Union Nationale des Syndicats de Détaillants en fruits, légumes et primeurs

*Le débat est animé par **Pierre CREUZET**, Directeur Général de Centre-Ville en Mouvement.*

Pierre CREUZET donne en premier lieu la parole à **John OZINGA** sur le dynamisme retrouvé des centres-villes, après 30 années de perte de vitesse. Celui-ci souligne avant tout l'attachement des habitants à leur centre-ville, alors que les dernières décennies avaient été marquées par le développement des zones commerciales en périphérie. Il note un retour vers les centres, pour les habitants des villes comme des petites agglomérations. Les nouveaux modes de transports (les tramways notamment) représentent un facteur de développement de tout premier plan pour les centres-villes, qui ont un impact direct sur le trafic de consommateurs dans les points de vente.

Pour John OZINGA, l'avenir réside dans le partenariat public-privé, au travers d'une relation étroite avec les élus, autour des projets de rénovation ou de développement de l'activité commerciale. Il cite à ce propos les projets en cours à Cherbourg, où un hypermarché de centre-ville sera prochainement rénové, et à Troyes, où un nouveau quartier va voir le jour à la place d'un centre commercial, dans lesquels les élus ont été très étroitement impliqués.

Denis BADRE note aussi la relation affective forte entre les consommateurs et leur centre-ville. Les fonctions d'agrément du centre-ville prennent ainsi une part de plus en plus importante dans les attentes des consommateurs. Denis BADRE note que les centres-villes ne sont plus simplement un lieu de patrimoine où l'on admire les monuments, mais bien aussi un lieu de vie, avec des hommes et des femmes. Ce patrimoine vivant ne saurait être négligé. Denis BADRE se réjouit des résultats en progression du baromètre et y voit une consécration pour la démarche portée par Centre-Ville en Mouvement. S'agissant des points qui méritent une attention particulière, il note avant tout les difficultés d'accès, qui sont une préoccupation constante des Maires. La notion de services est pour lui vitale pour que la ville fonctionne. Les petits commerces y jouent un rôle particulier, au même titre qu'Internet.

Pierre CREUZET interroge ensuite **Jean-Marc MICHEL** sur l'alchimie complexe entre la préservation de l'environnement et l'amélioration de l'accès aux centres-villes, ainsi que sur la place du Ministère de l'Ecologie dans ces évolutions. A son tour, Jean-Marc MICHEL revient sur la prééminence des attentes en matière d'agrément, avant même les attentes en termes de services. L'ingénierie urbaine doit prendre en compte ces éléments avant toute chose. Il faudrait entre autres

choses réconcilier la ville avec ses rez-de-chaussée. Le verdissement est important, mais l'interface entre le vertical et l'horizontal l'est tout autant. Le rez-de-chaussée est un espace de transition qui porte à la fois agrément et services. Au moment où l'on démonte les dalles, ne serait-il pas important d'intégrer les attentes en matière de services mais aussi d'agrément ?

Il remarque aussi que ce baromètre est celui des usagers. Il ne faudrait pas, selon Jean-Marc MICHEL, oublier les habitants dans ce panorama. Les centres doivent rester des lieux où l'on veut habiter. La politique en matière de logement doit être articulée avec la politique de planification et de mobilité. Selon lui, Centre-Ville en Mouvement doit rejoindre d'autres réflexions sur ce plan, comme celles autour des éco-quartiers.

Denis BADRE dresse un parallèle entre les problématiques du monde rural et celles du centre-ville. Il s'agit dans les deux cas d'éviter l'isolement, en créant du lien social et de l'*affectio societatis*. C'est ainsi que naîtra une société vivante dans le monde rural comme dans les centres-villes.

Pierre CREUZET donne ensuite la parole au monde de l'artisanat sur les évolutions mises en évidence par le baromètre. **Jean-Louis MAITRE** rappelle que le Baron Haussmann avait mis au point des immeubles droits où cohabitaient des commerçants et des artisans en rez-de-jardin, alors qu'à l'étage vivaient des bourgeois, mais aussi des ouvriers et des Chambres de services aux étages les plus élevés. Il avait ainsi compris que les centres-villes devaient représenter un certain équilibre longitudinal et vertical.

Dans ce paysage, les artisans entretiennent, réparent et maintiennent pour développer une économie de proximité. Pour eux, Internet représente la chance de se faire connaître dans le monde entier. Il s'agit de la plus belle des vitrines. Si Internet aiguise aussi la concurrence sur les prix, il faut se souvenir que l'artisanat et le commerce de proximité conservent l'avantage en termes de service. La proximité se paie, pour Jean-Louis MAITRE.

Il se réjouit par ailleurs que les grandes surfaces réinvestissent les centres-villes, où elles jouent le rôle de locomotives. Différentes enseignes s'y installent avec de nouveaux concepts pour remplacer les anciens épiciers. Trop longtemps l'artisanat et le petit commerce ont tourné le dos aux grandes surfaces, selon Jean-Louis MAITRE. Or les deux sont complémentaires.

Jean-Louis MAITRE évoque ensuite les problèmes de loyer dans les centres-villes. Aujourd'hui, ceux-ci atteignent des niveaux très élevés, qui font peser une charge insupportable sur certains commerces. Il suggère un système à l'image de ce qui se pratique pour l'habitat privé, où la mixité est assurée par les loyers modérés. Un système équivalent pourrait permettre de moduler les loyers en fonction de l'activité exercée. Il serait en effet dangereux de reléguer les ateliers à l'extérieur des villes, alors qu'ils ont été souvent oubliés. Ensuite, Jean-Louis MAITRE insiste sur l'importance des marchés forains qui créent du lien social en ville. Les Français y restent très attachés et les artisans ne doivent pas être laissés à l'écart des projets urbains, dans des centres plus verts, plus agréables et plus vivants.

Pierre CREUZET remercie Jean-Louis MAITRE pour ces propos très constructifs. Il donne ensuite la parole à la représentante d'un métier, celui des primeurs. **Sandrine CHOUX** remarque que ce sondage a mis en évidence un besoin de lien social, de service et de conseil. L'avenir des 15 000 commerçants de fruits et légumes français s'annonce plutôt radieux à cet égard. Cette profession s'adapte aux besoins des consommateurs, en allant directement à leur rencontre (livraisons par triporteur notamment, stands dans les gares, livraisons dans les entreprises...) et en

leur proposant des produits prêts à cuire. Par ailleurs, les titres restaurants peuvent désormais servir à payer les fruits et légumes. Les commerçants utilisent désormais Internet pour que chacun puisse passer ses commandes en ligne. Une étude réalisée par le CREDOC récemment a mis en évidence que les enfants et les adolescents demeurent le cœur de cible des primeurs, dans la mesure où ils délaissent les fruits et légumes frais. Elle soutient par ailleurs les démarches de professionnalisation des commerçants sur les marchés, ainsi que cela se fait aujourd'hui à Toulouse.

A l'écoute de ces propos, **Wandrille RIBLIER** juge que les messages de cette enquête ont bien été entendus. Il s'agit bien de combiner le fonctionnel et l'agrément, sans délaissier aucun des deux.

A ce propos, Pierre CREUZET s'étonne du fait que plus de 60 % des Français ne se rendent jamais dans les cafés des centres-villes pour apprécier un verre. John OZINGA doute quelque peu de ces résultats, au regard de la fréquentation actuelle. Au-delà, il estime qu'il existe une réelle complémentarité entre grandes surfaces et petits commerces. S'agissant plus particulièrement des enseignes Carrefour en centre-ville, il rappelle qu'ils sont aujourd'hui des franchisés, qui rencontrent des problématiques de loyer, travaillent en location gérance. Leurs gérants s'implantent fort bien dans le tissu local, s'impliquant dans les associations de commerçants et entretenant de bonnes relations avec les autres commerçants, les habitants et les élus.

Au-delà des expériences menées à l'heure actuelle en centre-ville, Carrefour réinvestit également les zones rurales difficiles d'accès et qui ont connu une certaine paupérisation commerciale. Ces magasins Carrefour contact, qui s'implantent sur des zones de chalandise n'excédant parfois pas 5 000 habitants, obtiennent de bons résultats. En centre-ville, les magasins Carrefour misent essentiellement sur les produits Carrefour et les produits bio, pour faire pression sur les prix et pour répondre aux demandes des habitants.

Pierre CREUZET évoque ensuite les attentes parfois complexes des consommateurs. D'un côté, ils réclament plus de rues piétonnes. De l'autre, ils souhaitent un accès facilité en voiture. Jean-Marc MICHEL estime à ce propos qu'il faut oser la complexité. Les équipes techniques doivent s'emparer, selon lui, plus clairement des questions logistiques. Les transformations ne sont pas rapides et il reste des progrès à faire en matière d'interdisciplinarité des approches. Par exemple, transports et techniques urbaines doivent se mêler plus étroitement.

Le sujet de l'innovation en ville est bien ancré dans les réflexions actuelles, autour notamment de la problématique des villes durables. Il a été notamment intégré au programme des investissements d'avenir. Près d'un milliard d'euros seront consacrés aux transports en commun en site propre, aux innovations technologiques en ville, dans et hors des éco-cités et éco-quartiers. Il s'agit notamment, par ce biais, de faire en sorte que la ville vive 24 heures sur 24 et non plus 18 heures par jour, lorsque les transports en commun fonctionnent. Il serait peut-être possible d'utiliser ces temps morts au profit de la logistique. Pour Jean-Marc MICHEL, résoudre ce problème signifierait un gain important aussi bien en termes de fonctionnalité que d'agrément.

Pierre CREUZET passe la parole à **Christophe BENAVENT** et l'interroge sur les conseils qu'il apporterait aux élus et managers de centre-ville en termes de stratégie. Christophe BENAVENT met en avant la notion de segmentation. Résidents et visiteurs sont les deux usagers des centres-villes. Ensuite, il évoque la nature des consommations. Les centres-villes demeurent en pointe sur l'achat des vêtements, chaussures et quelques biens culturels. Il s'agit dans tous les cas de marqueurs importants de l'identité sociale d'un individu. Christophe BENAVENT attire l'attention de chacun sur la question de l'expérience du consommateur. Acheter implique également une

expérience, qui donne un avantage au centre-ville sur Internet. Cet outil prend toutefois une place de plus en plus importante. Le consommateur est désormais un consommateur appareillé (cartes de fidélité, smartphones...). Il s'agit donc d'enrichir l'expérience des consommateurs par ce biais. Un centre-ville numérique pourrait être une piste à explorer, selon Christophe BENAVENT.

A ce propos, Pierre CREUZET interroge Jean-Louis MAITRE sur l'adaptation des artisans aux nouvelles technologies. Celui-ci explique que l'outil Internet permet de faire connaître ses produits à travers le monde, à égalité avec les grandes enseignes sur ce média. Les Chambres de Métiers forment par conséquent les artisans à l'utilisation de ces nouvelles technologies.

L'artisanat, qui se renouvelle en permanence, fait tout pour attirer les jeunes aujourd'hui, car ils sont nés avec ces instruments. Ces nouveaux entrepreneurs sauront en tirer le meilleur parti. Par ailleurs, les artisans répondent également à une demande en termes de proximité. Il est peu probable que l'achat de la baguette passe demain par Internet, pas plus qu'une coupe de cheveux. Les Français resteront attachés à leur boulanger et à leur coiffeur.

Pierre BRUNHES, Sous-directeur du commerce, de l'artisanat et des professions libérales à la DGCIS, se réjouit à son tour de l'orientation du baromètre, qui démontre que le centre-ville reste considéré comme un facteur d'attractivité, d'agrément et d'utilité. Il parle à son tour des centres-villes, plutôt que d'un seul centre, où se rejoignent toutes les fonctionnalités de la ville (urbanisme, habitat, services, logements et commerces). Il insiste ensuite sur la notion de complémentarité. A ce propos, il rappelle que le Ministre Frédéric LEFEBVRE essaye de contribuer au développement de toutes les formes de commerce, sans privilégier l'une sur l'autre. De même, il s'agit de ne pas opposer les centres-villes avec les commerces et les périphéries. Il faut simplement s'adapter aux demandes de la clientèle. Par ailleurs, toutes les formes de commerce (sédentaire, ambulante, adapté, serviciel) doivent coexister pour Pierre BRUNHES.

Enfin, il estime que les centres-villes ne seront jamais que ce que les acteurs en feront. Il faut une implication de tous et ce n'est pas la planification sans concertation qui pourra aboutir à des résultats. Les villes dont les centres sont les plus dynamiques sont celles où les élus travaillent avec les unions commerciales ensemble pour résoudre les questions de la mobilité, du dernier kilomètre, des fonctionnalités de la ville, des rues commerçantes, des parkings, des signalétiques, de commerces, etc. Il cite à ce propos la ville de Reims ainsi que celles de Sceaux ou Ville-d'Avray où de telles dynamiques ont été mises en place.

Un adjoint au Maire de Ville d'Avray revient sur la question des loyers modérés pour certains commerçants et artisans. Jean-Louis MAITRE explique qu'un travail a été mis en place sur la question des loyers avec tous les échelons territoriaux pour mettre en place ces loyers modérés. C'est un travail impliquant de nombreux acteurs qui se met en place sur ce sujet. Denis BADRE assure que les Parlementaires impliqués dans Centre-Ville en Mouvement sauront être attentifs aux questions relatives aux charges foncières pour proposer au besoin les modifications législatives nécessaires. Il rappelle qu'ils se sont battus pour défendre le FISAC, qui permet avant tout de mettre autour d'une même table l'ensemble des acteurs. Il explique aussi que les villes moyennes font figure de priorité pour les Parlementaires impliqués dans Centre-Ville en Mouvement.

Un membre de l'assistance, employé d'une Chambre de commerce et d'industrie de province, plaide pour la mise en place d'une meilleure orientation des créateurs et commerçants, afin de les guider soit vers les centres-villes, soit vers les quartiers ou vers les centres commerciaux. Pour cela, il faut mener une réflexion sur l'avenir du commerce de centre-ville d'ici 10 à 15 ans.

Norbert PETIT, Président de la société Urbanisme et Commerce, promoteur de centres commerciaux de cœur de ville, rappelle que les opérations structurantes en centre-ville coûtent très chères impliquent des coûts importants pour les municipalités et les sociétés d'aménagement ainsi qu'un grand investissement des opérateurs choisis par concours. Il faut compter 8 à 15 ans pour les réaliser. Beaucoup de municipalités rechignent à s'engager dans de tels projets. Pourtant, en l'espace d'une quarantaine d'années, ce sont une quarantaine de projets qui ont été développés par la société Urbanisme et Commerce. Norbert PETIT se demande s'il est possible pour les municipalités de faire appel à des capitaux privés pour porter par le biais de baux emphytéotiques de telles réalisations. A ce propos, Jean-Marc MICHEL plaide une nouvelle fois en faveur de la complexité pour résoudre les problèmes actuels, avec pour ambition d'anticiper sur le foncier, sur le développement des activités économiques et instaurer une planification urbaine capable d'installer les habitants, les acteurs économiques et les usagers dans un projet partagé.

Martine GARCIA, Office du commerce de la Ville de Nice, note que les commerçants et artisans, faute de moyens, de temps et de connaissances peinent à prendre le train des nouvelles technologies. Le Ministre Frédéric LEFEBVRE a expliqué qu'il allait s'engager à ce sujet. Quelles actions mener au niveau national sur ce plan ? Sur ce sujet, Jean-Louis MAITRE explique que la Chambre de Métiers dont il fait partie offre des cours gratuits sur ces questions. Il évoque en outre les FISAC, taxes mises en place par les grandes surfaces, qui donnent des moyens aux commerçants pour développer ces nouvelles technologies.

Paul LAMAIN, Vice-président de la Chambre régionale du Nord-Pas-de-Calais, fait état de la contradiction apparente entre l'appétence pour les centres-villes et le développement d'Internet. Il existe bien, selon lui, une concurrence entre ces deux modes de consommation. Christophe BENAVENT considère qu'il n'existe pas d'opposition directe entre Internet et le commerce de centre-ville. L'e-commerce n'est pas une menace pour le boucher. Il l'est en revanche pour le libraire. En cela, Internet ne change pas de manière radicale la donne, au contraire de Groupon, qui fait apparaître une nouvelle forme de promotion ciblée, incitant les consommateurs à choisir un endroit donné dans un centre-ville. D'autres innovations vont suivre. L'enjeu pour les commerçants réside bien dans l'appropriation de techniques simples, via Internet, pour retisser un lien avec le cœur de clientèle. Les grandes entreprises savent bien maîtriser ce point ; les petits commerces restent quelque peu à la traîne.

Annie DENIS, Vice-présidente CCI Nord de France, s'interroge sur les outils mis à disposition des unions du commerce, qui restent les intermédiaires des élus. L'enjeu réside bien dans l'accompagnement et la professionnalisation des commerçants. Pierre CREUZET estime que la deuxième table ronde permettra de répondre à cette question.

Bruno de CAMBOURG, Président de Franchiseo, insiste sur la notion de décloisonnement entre les aspirations de la population et les choix des décideurs, mais aussi entre ces choix et le marché des enseignes. Il constate que l'information circule généralement assez mal entre les deux parties. Comment créer un dialogue permanent entre les pouvoirs publics, les villes et les acteurs commerciaux ? Pierre CREUZET explique que la table ronde consacrée au management de centre-ville permettra de répondre à cette question. Sur ce sujet, Denis BADRE se dit attentif à la question, qui si elle peut poser des problèmes, offre également certains atouts.

Concernant les marchés forains, Denis BADRE renvoie à l'expérience de Toulouse autour de la professionnalisation des commerçants forains. Il évoque aussi la rénovation des Halles de

Chambéry où la nouvelle architecture a permis de nouer un dialogue entre commerçants forains et commerçants sédentaires. Le succès de ces marchés ne se dément pas, car ils sont aussi porteurs de nombreux symboles positifs (marchés de Provence...) et sont l'occasion pour tous de flâner.

Revenant sur les propos de Jean-Marc MICHEL, Denis BADRE rappelle que Centre-Ville en Mouvement a misé sur le travailler ensemble, avec le développement d'un respect mutuel, de réflexions, d'objectifs et de moyens partagés.

Le métier de manager est-il un levier pour redynamiser le centre-ville ?

Participent à cette table ronde :

Bernard REYNES, Député Maire de Châteaurenard

Francis CABANAT, Vice-président de l'ACFCI et Président de la CCI Alès Cévennes

Jean-Luc CALONGER, Président de l'Association du Management de centre-ville

Le débat est animé par Vincent MARTIN, Directeur Appui aux entreprises ACFCI.

Vincent MARTIN interroge **Bernard REYNES** concernant le ressenti d'un politique sur la question des managers de centre-ville et l'appropriation politique du sujet. Celui-ci voit dans l'embauche d'un manager de centre-ville la marque d'un certain volontarisme politique, dans un contexte de dépérissement des centres qui a marqué les dernières décennies. La réforme de l'urbanisme commercial s'est avérée en outre très utile afin de modifier la donne dans ce domaine, de même que le droit de préemption commercial. Selon **Bernard REYNES**, le volontarisme est partagé entre les Maires, les commerçants et les CCI et Chambres des Métiers. Si l'un de ces trois acteurs fait défaut, les résultats ne seront pas au rendez-vous.

La difficulté concernant le métier de manager de centre-ville réside dans l'aspect nouveau de cette fonction. Sa première mission sera, pour **Bernard REYNES**, l'établissement d'un diagnostic de l'offre commerciale, s'appuyant sur le travail effectué au niveau national, avec l'aide de Centre-Ville en Mouvement notamment.

En outre, le diagnostic doit être établi à l'échelle du territoire. La création des documents d'aménagement commerciaux offre un nouveau champ de réflexion pour le manager. Il quittera ainsi la culture du pas-de-porte pour s'inscrire dans un contexte plus large.

Avant de développer l'offre commerciale, il faut avant tout la consolider, selon **Bernard REYNES**. Le manager doit observer l'ensemble des transactions d'implantation, de vente et de session, participer à la mise en relation de cédants et de repreneurs, effectuer un suivi des locaux préemptés et jouer un rôle d'interface avec l'ensemble des services municipaux. Dans ce cadre, le FISAC joue un rôle essentiel.

Au-delà de cet aspect défensif, le manager joue un rôle plus offensif, au travers de la prospection notamment, en développant une véritable stratégie commerciale. Il s'agit de cibler l'offre commerciale recherchée, les zones à aménager, partager les fichiers avec les Chambres des Métiers. Ensuite, le manager participe à la mise en réseau, prend contact avec les investisseurs et franchisés, réalise des supports promotionnels, afin de développer l'aspect communicationnel.

Bernard REYNES plaide en la matière pour l'innovation et insiste sur le fait que les élus et la population connaissent mal le rôle du manager. Il faut donc préciser clairement le rôle du manager, qui représente un métier d'avenir à réinventer constamment.

Vincent MARTIN remarque que le réseau des Chambres est fortement impliqué dans les initiatives de management de centre-ville. Il interroge donc **Francis CABANAT** sur la meilleure

façon d'utiliser cet outil en tant que levier de développement. Francis CABANAT explique que l'opération management de centre-ville pour Alès a été lancée il y a quelques années, à l'issue d'une longue réflexion. La communauté d'agglomération, qui compte environ 120 000 habitants, s'est dotée de trois managers de centre-ville ; l'un pour Alès (50 000 habitants), tandis que les deux autres se consacrent plus particulièrement aux bourgs périphériques. La Chambre de commerce et d'industrie, convaincue de l'intérêt de l'entreprise, a décidé de financer 100 % de l'opération.

Francis CABANAT estime que la mission de management de centre-ville nécessite des synergies importantes entre unions commerciales, Maires et Chambres consulaires. Ceci implique un besoin de pilotage, de coordination et d'unification des stratégies, au travers de la fonction du manager. C'est à lui de présenter les synthèses et d'animer.

Toutefois, Francis CABANAT souligne le retard accumulé par la France en la matière par rapport à ce qui peut exister en Belgique notamment. Dans ce pays, ont été développées de véritables stratégies de gestion. Il est donc important en France de mettre en place des objectifs de formation, de référentiel pour ce nouveau métier. Un référentiel de compétences a été établi, sous la houlette d'Hervé NOVELLI, il y a deux ans. Cinq macro-compétences ont été identifiées (plan stratégique, partenariats financiers, groupement d'acteurs, stratégie de communication et de promotion, fonction de conseil et d'expertise dans la dynamisation). Dans la mesure où aucun instrument de formation n'existait jusqu'à présent, le CEFAC a proposé avec Negocia une formation sur le management de centre-ville, sur la base du référentiel de compétences. Selon Francis CABANAT, il manque cependant toujours une animation globale pour partager l'ensemble des vécus et expériences.

Vincent MARTIN interroge **Jean-Luc CALONGER** sur l'expérience belge. Celui-ci note que le concept de management de centre-ville a été introduit en Belgique il y a une quinzaine d'années. Les premiers temps ont été hésitants et ont été marqués par certains échecs. Depuis, les résultats sont plus intéressants. L'association qu'il dirige a pour but de professionnaliser le métier de manager, pour en faire un interlocuteur valable par rapport aux élus et au secteur privé.

En Belgique, le métier de manager s'inscrit de manière systématique dans un partenariat privé-public, avec un financement à stricte parité. Pour Jean-Luc CALONGER, ni le management de centre-ville, ni le manager ne sont des leviers. Le véritable levier réside dans le conseil d'administration du partenariat privé-public. Chaque acteur dispose d'un réseau intéressant à mobiliser.

Bernard REYNES évoque ensuite l'expérience de Châteaurenard. Il considère en tout premier lieu que les Maires s'arrêtent bien souvent à la réfection du cadre du centre-ville, afin qu'il devienne plus séduisant. Pour autant, cela ne suffit pas à le rendre attractif. Il constate par ailleurs l'existence de nombreuses ambiguïtés dans le partenariat entre le Maire et les associations de commerçants. C'est sur la base de ces constats que la municipalité de Châteaurenard a décidé de se doter d'un manager, afin notamment de renouer le dialogue. Bernard REYNES estime enfin que cette fonction n'est pas uniquement utile dans le cadre des grandes villes. Alès l'a bien compris, avec la création de deux managers de centres-bourgs.

Jean-Luc CALONGER ajoute que le manager ne prend le travail de personne. Si les acteurs ne sont pas prêts à travailler ensemble, il est impossible de mettre en place une dynamique productive. Il insiste sur le fait qu'en Belgique, il est obligatoire d'intégrer des représentants de l'opposition municipale dans le conseil d'administration pour obtenir un label de qualité. Lorsqu'il existe une

volonté commune, des objectifs sont arrêtés, avant de s'attaquer aux questions de financement pérenne du processus. Ce n'est qu'ensuite qu'il est possible de recruter un manager de centre-ville.

En réponse à Vincent MARTIN, Jean-Luc CALONGER explique qu'un manager isolé est rapidement en difficulté, car il est mal placé pour négocier au niveau régional ou national. L'aide de l'association de défense des centres-villes leur permet de disposer d'un poids intéressant. Ensuite, Jean-Luc CALONGER insiste sur le fait que le positionnement des centres-villes est étudié comme un concept commercial. C'est une structure nationale qui prend en charge la mise au point des outils de gestion de centre-ville et indicateurs de performance.

Vincent MARTIN évoque à ce propos la proposition de loi OLLIER, qui pourrait représenter un grand progrès dans le management de centre-ville. Francis CABANAT insiste sur le fait que le métier de manager n'est pas un métier d'animation. Le manager synthétise les problématiques et applique la stratégie arrêtée par les acteurs. En soi, l'animation demeure à la charge des unions commerciales.

S'agissant de la question de l'isolement des managers, posée par Vincent MARTIN, Francis CABANAT estime qu'il s'agit d'un risque fort. Les managers sont au carrefour de problématiques politiques et ne peuvent donc travailler qu'au côté des Maires. De même, il ne peut laisser à l'écart les Chambres consulaires et les unions commerciales. Francis CABANAT estime qu'il faut par conséquent monter, au niveau national, une structure d'animation des managers de centre-ville, avec l'aide de Centre-Ville en Mouvement.

Alain BOUTIGNY, Directeur de la Correspondance de l'enseigne, juge que la France n'a pas quinze ans de retard sur la Belgique, mais plutôt cinq ans, car l'expérience française n'est pas entièrement neuve. Le pays s'est déjà doté de 200 managers de centre-ville et n'est pas à la traîne en la matière, selon lui. Il propose par ailleurs une formation des Maires pour utiliser au mieux le manager. Vincent MARTIN estime de même qu'il ne s'agit pas de copier un modèle quelconque, mais bien de s'inspirer d'expériences étrangères. Jean-Luc CALONGER rappelle que le site de la Correspondance de l'enseigne reprend le cadre juridique belge de l'association de management de centre-ville. Celui-ci s'appuie sur des labels de qualité pour professionnaliser le secteur, avec quelques autres pays précurseurs en la matière. Il constate que ceci représente un gage de pérennité. Au contraire de ce qui se passe en France, en Belgique, les managers de centre-ville ne disparaissent pas.

Une participante affirme au contraire que la France a tout intérêt à copier ce qui se fait en Belgique, où des résultats très intéressants ont été obtenus. Elle cite en exemple la ville de Mons, qui vit bien avec sa périphérie. L'union commerciale y fait une grosse quinzaine d'animations lourdes par an. Jean-Luc CALONGER confirme que le projet de Mons est à la fois efficace et original. La gestion de centre-ville a fait réaliser par trois architectes des esquisses de la réfection de la place du centre-ville. Les façades y proposent des teintes différentes et le management est allé rencontrer les propriétaires des bâtiments, pour leur proposer un produit fini, avec un coût déterminé. En revanche, toutes les démarches administratives seraient entreprises par le manager de centre-ville. Pour les réfractaires, il était proposé d'acheter la brique de façade pour 99 ans. La Grand-Place a ainsi été rénovée et rendue piétonne. Les façades ont été refaites et le mobilier de terrasse a été revu. Aujourd'hui, les habitants en sont fiers.

Un participant, Chef de service commerce à la CCI de l'Yonne, évoque ensuite le FISAC. Il note que la difficulté réside dans la mise en place d'une vision stratégique dès l'origine du projet.

Ensuite, il est demandé au manager de développer une vision stratégique propre, alors qu'elle a déjà été formulée cinq ans plus tôt. Francis CABANAT insiste sur le fait que le manager n'a pas besoin de développer une stratégie. Ce travail appartient à la municipalité, à l'union commerciale et aux Chambres consulaires.

Christophe ALTERMAN, CCI territoriale de l'Aisne, s'interroge sur la nature des partenaires privés de la gestion de centre-ville. Jean-Luc CALONGER cite entre autres les sociétés immobilières, les gestionnaires de parking, ainsi que l'ensemble des acteurs culturels, pour créer de la plus-value et de la valeur sur l'espace.

Jean-Nicolas BUATOIS, Chargé de projet FISAC à Bourgoin-Jallieu, souhaite que le cadre de travail du manager de centre-ville soit formalisé plus clairement au niveau national, afin de surmonter les réticences qui se rencontrent dans nombre de petites villes. Il évoque aussi les difficultés qui accompagnent le FISAC, sur le plan administratif, qui demeure très lourd à l'heure actuelle. Jean-Luc CALONGER lui propose d'organiser une conférence où il pourra exposer son expérience et convaincre les personnalités clé de la ville.

Enquête sur l'Observatoire des unions commerciales

Marcel VALIN

Directeur du management et de la gestion de centre-ville chez Convergences-CVL

Marcel VALIN explique en préambule que Convergences-CVL intervient de manière récurrente dans les missions d'accompagnement des collectivités pour les aider à revitaliser le commerce. Les unions commerciales y sont perçues comme les interlocuteurs légitimes, porteurs de la démarche d'animation et de revitalisation du commerce du centre-ville. Or, sur le terrain, la réalité est toute autre. C'est pourquoi a été mis en place un Observatoire chargé de cerner ce monde des unions commerciales (UC) et de mettre en évidence les facteurs de réussite et de succès. Sa première enquête permet de faire un état des lieux et un peu de prospection.

Marcel VALIN pointe un premier paradoxe. Tous reconnaissent le rôle essentiel des unions commerciales. Pour 88 %, elles ont vocation à promouvoir et dynamiser le commerce. 74 % estiment qu'elles défendent les intérêts locaux. Cependant, peu s'y engagent. Ce sont les commerçants indépendants qui sont ultra-majoritaires parmi les présidents d'union (95 % contre 4 % de franchisés et 1 % de succursalistes). Ceci traduit bien le manque d'implication de ces deux dernières catégories, qui ont pourtant des moyens, des organisations et des savoirs à partager.

67 % privilégient les relations avec le Maire, 53 % avec le Maire-adjoint et 46 % avec les services économiques de la ville. Toutefois, 50 % des UC considèrent qu'elles pourraient être plus efficaces avec davantage de synergies avec la ville. Le manager de centre-ville n'est perçu comme interlocuteur privilégié que pour 38 % des unions commerciales interrogées.

61 % des UC interrogées couvrent le territoire de la ville. 22 % ne couvrent que le centre-ville. Cependant, pour Marcel VALIN, il est difficile d'imaginer que le périmètre de la ville soit particulièrement pertinent, alors que les enjeux sont à l'échelle du quartier. Il se demande aussi comment répondre à la préoccupation des Maires, qui souhaitent limiter le nombre d'interlocuteurs. Les sources de financement sont limitées. 55 % des unions fonctionnent avec les subventions (67 % pour les villes de 20 à 50 000 habitants, contre 42 % pour les villes d'une taille supérieure). Le recours au sponsoring est rare et les associations demeurent ainsi très dépendantes des subventions publiques.

En fonction de la taille de la commune, les montants des cotisations moyens varient dans un rapport de 1 à 4. Le taux d'adhésion ne semble pas directement corrélé au montant de la cotisation.

86 % des UC proposent des actions commerciales au moment de Noël. 50 % encouragent des semaines commerciales. 41 % des UC proposent des animations pour la fête des mères et la fête des pères. 33 % interviennent pour la St-Valentin. Peu d'animations sont réalisées en dehors des temps forts. Il existe là un espace de progrès pour Marcel VALIN. Les animations restent très traditionnelles (Père Noël, calèches, animateurs de rue, décorations...). Il faut, selon Marcel VALIN, innover pour soutenir le chiffre d'affaires des commerces.

La présence d'un délégataire rend le calendrier des animations commerciales beaucoup plus performant. Il faudrait donc, selon Marcel VALIN, corréliser les animations de centre-ville avec celle

des marchés non sédentaires. Il souhaiterait par ailleurs voir se développer les partenariats autour des heures gratuites de parking.

50 % des UC évaluent la performance des animations au travers d'un indicateur type chiffre d'affaires, trafic, taux de notoriété... Seules 47 % disposent d'un local et 44 % seulement ont un ordinateur dédié. Les UC sont désireuses d'apprendre et conscientes de leurs besoins. En conclusion, pour Marcel VALIN, les nouvelles technologies, les animations commerciales et la communication demeurent des enjeux importants de développement. Enfin, il constate un taux d'adhésion limité, de faibles moyens financiers et techniques. L'existence et la pérennité passe, selon lui, par une mobilisation de tous les commerçants, y compris les franchises et succursales. La montée en puissance des managers de centre-ville doit faire d'eux l'interlocuteur privilégié des UC.

L'expérience de gestion de centre-ville de Roanne

Participent à la table ronde :

Paul PAPUT, Maire adjoint à la Ville de Roanne, au commerce et à l'artisanat

François DAMARIN, Vice-président commerce CCIT du Roannais

Gaëlle VIRIOT, Manager du commerce de ville à la Ville de Roanne

David CORDEIRO, Conseiller commerce CCIT du Roannais

Philippe LASSABLIÈRE, Agent de développement économique CMA du Roannais

Magdalena ESLAVA, Manager des Vitrites de Roanne

Paul PAPUT précise que la ville de Roanne, à mi-chemin entre Lyon, St-Etienne et Clermont-Ferrand compte 38 000 habitants. L'agglomération compte 70 000 habitants et le bassin de vie près de 180 000 habitants, soit un potentiel de 800 millions d'euros par an, dont une petite moitié pour l'alimentaire. Le centre-ville génère 15 % de cette somme environ. Malgré le développement du commerce en périphérie, le centre-ville a bien résisté au cours des dernières décennies, parvenant à maintenir plus ou moins sa part de marché, malgré l'absence de locomotive.

En centre-ville, 23 % des commerces sont des enseignes nationales. Roanne est une ancienne ville manufacturière en reconversion aujourd'hui. Elle a perdu près de 10 000 habitants, en l'espace de quelques décennies, alors que l'agglomération n'en a perdu au total que 5 000. Quelques noms et spécialités font la renommée de Roanne. Il s'agit des Troisgros, de l'équipe de basket « la Chorale », de la Praluline et des papillotes de Révillon.

Jusqu'à présent, les compétences étaient très éclatées entre la municipalité, les Chambres consulaires et les unions commerciales. La concertation n'était pas la règle. En revanche, les dernières années ont été marquées par la création d'une équipe management de centre-ville, en place depuis 2009, autour de quatre intervenants : la CCI, la Chambre des métiers et de l'artisanat, l'union commerciale (Vitrites de Roanne) et la Ville.

Paul PAPUT remarque que les deux tables rondes de la matinée ont mis en évidence la différence entre management et manager. Le management est une démarche s'appuyant sur une stratégie et qui met en œuvre des méthodes, avec pour objectif de coordonner le fonctionnement de l'ensemble de la ville et le vivre ensemble. Les managers sont des professionnels qui agissent avec des objectifs précis pour que le management soit aussi opérationnel que possible.

Paul PAPUT explique que la nouvelle équipe municipale s'était fixée pour objectif de mettre en œuvre un schéma d'urbanisme commercial, car il était prévu l'implantation de 60 000 nouveaux mètres carrés de surfaces commerciales, soit 50 % de la surface existante. Il s'agissait aussi de rénover les rues piétonnes, qui avaient beaucoup vieilli, impactant l'image du commerce en centre-ville. Le dernier volet concernait le développement durable. Le partenariat et la concertation devaient être les deux grands principes, avec les quatre grands acteurs du territoire. Une gouvernance a été définie, avec un CA qui garde la main sur tous les grands dossiers.

A l'image de Jean-Marc MICHEL, Paul PAPUT insiste sur l'aspect complexe du management de centre-ville, mêlant aménagement urbain, stationnement, circulation, livraison, communication, accessibilité, cohabitation avec les autres usagers, déchets, propreté, sécurité... Il a donc fallu mobiliser des compétences très différentes pour définir les modes d'intervention les plus efficaces.

Quatre techniciens issus de chacun des structures se rencontrent toutes les semaines pour faire les points sur les différents grands dossiers. Le comité de pilotage est politique, tandis que l'équipe de management exécute. Depuis, les travaux en centre-ville ont maintenant débuté, dans des conditions acceptables, admises par chacune des parties.

Magdalena ESLAVA explique que dès sa création en 1996, l'association Vitrites de Roanne a entretenu des relations étroites avec les partenaires institutionnels (Ville, CCI et Chambre des métiers). Quinze ans plus tard, le partenariat s'est resserré avec la mise en place de l'équipe de management de centre-ville. Par ce biais, elle fait remonter les attentes des adhérents et des non adhérents. De là, naissent des réflexions communes sur l'urbanisme commercial, ce qui devrait aboutir à la naissance d'un centre commercial au cœur de la ville.

Le budget de l'association se monte à 150 000 euros et compte 210 adhérents, commerçants et artisans. Commerces indépendants et grandes enseignes s'y côtoient. 140 enseignes sont implantées en centre-ville et 70 dans les quartiers. Une convention triennale lie Vitrites de Roanne à ses partenaires publics et privés. L'association a embauché un manager, qui travaille avec deux assistantes polyvalentes et reçoit l'aide des services comptables et commerce.

Les Vitrites proposent un concept alliant animation, fidélisation et communication dans une stratégie de marque globale. Elle s'est dotée d'outils cohérents et porteurs de résultats, comme les chèques cadeaux, le site Internet où chaque adhérent a la main sur sa propre page et la carte de fidélité City Fly, qui permet à chaque commerçant de décider des modalités de fidélité. La carte offre 20 minutes de parking gratuit. L'association réfléchit au développement de la vente en ligne pour les commerces adhérents, mais tous ne sont pas encore prêts à sauter le pas. Enfin, la boutique Point City est un point d'information regroupant en un même lieu les services de transports de la ville et les Vitrites de Roanne. A l'avenir, il se dotera de nouveaux services, comme le prêt de parapluies, la billetterie événementielle, les bornes Internet...

Les quartiers sont particulièrement bien représentés dans l'association, qui se targue d'une certaine relation de proximité. Les actions peuvent être communes, mais les quartiers peuvent aussi mettre en place des animations spécifiques. Enfin, Magdalena ESLAVA insiste sur l'esprit d'ouverture de l'association, qui propose des modules de formation à Roanne destinés à tous les acteurs du commerce pour partager les expériences. L'objectif est d'améliorer la mise en réseau, la coopération et le développement entre les unions commerciales, en développant des outils marketing efficaces, en réalisant des économies d'échelle et en se construisant une crédibilité au niveau local comme au niveau national.

François DAMARIN explique que la Ville de Roanne et les Chambres consulaires apportent 90 000 euros sur les 250 000 euros du budget des Vitrites de Roanne. L'équipe de management ne porte pas d'actions, mais conduit des réflexions. C'est l'un des partenaires qui porte ensuite les actions. Ce mode d'organisation a prouvé son efficacité et s'est montré très réactif, notamment au moment des travaux dans le centre-ville. Le rapprochement des acteurs a ouvert de nouvelles perspectives et enrichi les réflexions.

David CORDEIRO évoque ensuite les grands choix stratégiques réalisés à Roanne. L'équipe de management de ville est un espace d'échange et de concertation et non une structure propre, disposant d'un budget. Elle se contente de réunions techniques toutes les semaines et d'une réunion du comité de pilotage tous les mois. La marque privilégiée demeure celle des Vitrites de Roanne. Le management de centre-ville n'est pas un support de communication.

Pour David CORDEIRO, la ville n'a pas un manager à proprement parler, mais plutôt quatre, à savoir les quatre techniciens, qui disposent de compétences propres mais échangent ensemble pour déterminer les solutions les plus efficaces. Ceci apporte une certaine visibilité à tous les acteurs.

S'agissant des outils, la CCI observe les flux de commerce, mais aussi l'offre commerciale. Ces éléments d'information sont partagés avec le reste de l'équipe de management, ce qui renforce la cohérence des actions.

Enfin, **Gaëlle VIRIOT** présente ensuite quelques actions réalisées en centre-ville, autour du stationnement et de Point City, notamment. Le plan de stationnement sera revu pour plus de cohérence et plus d'attractivité. Un service de livraison mutualisé devrait être prochainement mis en place dans la ville. Elle évoque ensuite la braderie organisée sur un week-end dans l'un des quartiers (le samedi) et en centre-ville (le dimanche). Enfin, elle précise que les travaux devraient permettre de donner un coup de jeune au centre-ville piétonnier.

François DAMARIN revient un instant sur le projet de centre commercial en centre-ville. Il s'agit de contrecarrer l'essor des centres commerciaux de périphérie et aussi de s'inscrire dans l'optique du développement durable. Il devrait permettre de faire revenir des grandes enseignes nationales dans le centre. Paul PAPUT ajoute qu'il s'agit de travailler sur le foncier, car il n'existe pas d'offre foncière dans le centre de Roanne. Il a donc été décidé d'engager une politique foncière pour étudier la faisabilité, d'acquérir les surfaces nécessaires. Il faudra 8 à 12 ans pour que ce projet, essentiel pour conforter l'appareil commercial de centre-ville, voit le jour.

S'agissant du montant des cotisations et du budget, qui font l'objet d'une question du public, Magdalena ESLAVA précise qu'elles s'étalent entre 229 et 269 euros, en fonction du nombre d'employés dans le commerce. Le Crédit Agricole, la Caisse d'Épargne et une mutuelle sponsorisent l'association des Vitrites. Des partenariats ponctuels sont également organisés par ailleurs et les Vitrites sont présentes sur les salons et événements locaux. La Ville est le principal contributeur au budget des Vitrites, devant la CCI.

S'agissant du FISAC, David CORDEIRO explique que les Vitrites ont connu cinq conventions triennales. La première avait mobilisé le FISAC, mais les suivantes n'ont pas utilisé ce biais. Le FISAC n'est utilisé que pour le financement d'aménagements urbains par exemple.

Un participant s'interroge sur la fréquence des enquêtes de l'observatoire de la CCI. David CORDEIRO répond que les enquêtes sont réalisées à l'échelle de l'arrondissement. Il observe les flux de consommation tous les quatre ans, l'offre commerciale de manière très régulière, les enseignes nationales présentes dans le Roannais, les marchés, les surfaces de plus de 300 mètres carrés et les conjonctures, au travers d'une observation du CA d'une centaine de commerçants mois après mois. David CORDEIRO souligne à ce propos que cette enquête a permis de déceler une meilleure évolution pour les commerçants membres de l'association.

En réponse à une question de la salle, Magdalena ESLAVA explique que la carte de fidélité contient deux pistes magnétiques, l'une consacrée à la fidélité et l'autre au parking. Paul PAPUT ajoute que les tarifs des parkings seront revus pour permettre une rotation plus grande des véhicules, avec une première heure attractive, puis un saut tarifaire dissuasif. Ceci permettra de pouvoir se garer plus facilement dans le centre.

Face à face élus et managers de centre-ville : le rôle de la concertation et d'un vrai travail de terrain

Participent à ce premier face à face :

Jean-Claude DELORME, *Vice-président CCIT Saint-Etienne Montbrison*

Catherine FOURETS, *Manager de Ville de Feurs et de Montbrison*

Florence VERRA, *Maire adjointe à la Ville d'Avignon, au commerce et à l'artisanat*

Romain DARCHEZ, *Manager Côté Cité d'Avignon.*

Jean-Claude DELORME présente le dispositif de management de centre-ville mis en place à Saint-Etienne en 2002. Les résultats les premières années n'ont pas été pleinement satisfaisants. Ce n'est donc que dans un deuxième temps qu'il a été décidé de dupliquer l'expérience sur le reste du territoire autour de Saint-Etienne. Celui-ci se caractérise par un chapelet de petites villes, entre 8 000 et 15 000 habitants, chacune ayant préservé une activité commerciale forte.

Il a été décidé d'associer les villes de Feurs et Montbrison, qui disposaient de liens assez forts, depuis une vingtaine d'années, par le biais des bureaux des associations de commerçants. La fédération ainsi créée réalisait pour l'essentiel du lobbying politique sur les questions d'aménagement commercial, de CDEC et de CDAC. En revanche, elle ne s'occupait pas vraiment de l'animation commerciale commune. La difficulté résidait dans les sensibilités politiques très opposées des deux municipalités, mais ceci n'a jamais été un véritable obstacle à la coopération.

Jean-Claude DELORME explique que le projet a profité du système de subventions accordées par la région qui impose des collaborations entre villes. Les deux villes de Feurs et Montbrison par ailleurs ne sont pas en concurrence directe, car séparées par la Loire, qui tient lieu de frontière naturelle. Toutefois, il existe une rivalité historique entre les deux villes.

Jean-Claude DELORME ajoute que le management de centre-ville s'inscrit dans une dynamique de professionnalisation des associations de commerçants, qui suit le recrutement d'un animateur et la mise au point d'un partenariat avec la ville. Le dispositif est partenarial, avec un conseil d'administration regroupant les collectivités locales, les Chambres consulaires et les professionnels.

Catherine FOURETS ajoute qu'a été créée à cet effet une association loi 1901, autour d'un partenariat public-privé dans lequel chacun participe financièrement. Le budget annuel propre s'élève à 60 000 euros, auxquels s'ajoute une somme équivalente versée par la Région, hors FISAC. L'association compte deux salariés.

C'est le conseil d'administration qui fixe la stratégie chaque année et le Bureau la valide ensuite au fur et à mesure. La première action a consisté à développer des chèques cadeaux, avec des retombées immédiates en termes de chiffres d'affaires. Ceci a permis aussi d'augmenter de 20 % le nombre d'adhésions dans les associations de commerçants et a crédibilisé la démarche. En parallèle, ont été mises en place des actions de professionnalisation et de mutualisation des moyens. Un classeur pratique a été créé regroupant toutes les informations et contacts pour leurs actions et des lettres d'informations ont été créées à destination des adhérents, de même que des plaquettes d'adhésion. Sur le plan pratique, Catherine FOURETS explique que les deux salariés partagent leur temps de travail entre les deux villes, même si certaines actions sont communes.

Florence VERRA affirme que l'évasion commerciale est très importante sur la ville d'Avignon, malgré ses nombreux atouts de carrefour géographique, disposant d'un patrimoine unique et d'un festival de renommée internationale. Cependant, il s'agit d'une ville médiévale, qui n'offre que de petites surfaces, ce qui est difficile pour les grandes enseignes. Ainsi, la ville a perdu récemment les Galeries Lafayette. En outre, les difficultés de circulation et de parking sont importantes en ville. Le projet tram devrait cependant résoudre certaines difficultés. Dans l'attente, des parkings de délestage, des navettes gratuites et des chèques parking ont été mis en place.

C'est un partenariat public-privé qui a été mis en place pour le management du centre-ville voilà deux ans. Parmi les premiers résultats encourageants, il faut citer une plus grande concertation entre les différents partenaires. Cette initiative a permis de réactiver les associations commerciales locales en sommeil depuis quelques années. C'est le bénévolat qui reste pour l'heure de mise dans la nouvelle structure.

Suite à la diffusion d'un court spot publicitaire sur le centre-ville d'Avignon, **Romain DARCHEZ** explique que la ville souffre d'une image plus patrimoniale que commerciale. Il s'agit donc de rendre un peu d'attractivité commerciale à la ville en lui donnant une image plus dynamique. Une grande campagne d'affichage a été mise en place dans ce sens.

Romain DARCHEZ ajoute que la toute nouvelle fédération de commerçants concentre 400 enseignes à l'heure actuelle, contre 200 à l'origine. La structure associative dispose d'un gros budget (360 000 euros, dont une très large partie apportée par la Ville dans l'attente de la réponse du FISAC) à la hauteur des enjeux, dont une partie est apportée par IKEA. Florence VERRA explique à ce sujet qu'IKEA s'est implanté sur la commune voisine, qui fait partie de la communauté d'agglomération. Il a fallu sensibiliser au fait que cette implantation n'apportait rien à la ville d'Avignon, qui ne faisait en réalité qu'en souffrir au travers d'une évasion fiscale. IKEA a admis ce discours et a compris que, plus la ville serait attractive, mieux son magasin fonctionnerait. La cotisation est de 110 euros en moyenne, niveau assez faible à l'heure actuelle, qui pourra être revu à la hausse en fonction des résultats.

S'agissant des objectifs, Romain DARCHEZ explique que deux volets essentiels ont été mis en évidence. Le premier concerne la communication pour renforcer l'adhésion des commerçants et l'image auprès du grand public. Le second a trait à la mixité commerciale, afin de rendre l'offre plus attractive. Il s'agit d'offrir des concepts commerciaux qui ne sont pas présents en périphérie et permettant une réelle différenciation. Un outil de gestion, mis au point par l'AMCV belge, est utilisé à Avignon, avec une surveillance des flux, des enquêtes biannuelles permettant d'orienter la stratégie. Ceci renforce le dialogue au sein de la structure.

Pour attirer de nouvelles enseignes, Avignon a fait le pari d'une politique volontariste, avec un accueil particulier. Elle s'appuie sur un recensement précis des surfaces libres ou sur le point de se libérer. Un projet de restructuration est étudié pour l'heure, afin d'attirer de nouveaux concepts. Florence VERRA ajoute que l'ancien conservatoire a été vendu à un groupe privé, qui réalise un hôtel-restaurant. La Ville a tenté de corriger certaines dérives, en instaurant par exemple une taxe sur les commerçants (notamment les banques au travers de leurs DAB) qui utilisent la chaussée publique pour leur activité commerciale. Ceci doit permettre entre autres d'enrayer l'invasion de commerces de restauration rapide qu'a pu connaître la ville ces dernières années. S'agissant du droit de préemption, Florence VERRA explique que ces moyens ne sont pas utilisés, car trop coûteux. Il ne s'agit que d'un moyen de pression.

Face à face élus et managers de centre-ville : le rôle de la concertation et d'un vrai travail de terrain

Participent à ce deuxième face à face :

Isabelle HARDY, Maire adjointe à la Ville de Toulouse, au commerce et Maire du centre-ville

Arnaud ERNST, Manager commerce du centre-ville de Toulouse

Santiago SERRANO, Maire adjoint à la Ville du Blanc-Mesnil, au développement économique et commercial, à l'emploi et aux nouvelles technologies

Jacques SANDIT, Responsable du service commerce et artisanat à la Ville du Blanc-Mesnil

Santiago SERRANO présente la ville de Blanc-Mesnil, qui compte 53 000 habitants et qui se situe dans un tissu urbain très dense. Les populations du nord de la région parisienne sont très nomades et sont capables de se déplacer de ville en ville, voire jusqu'à Paris pour effectuer leurs achats. La ville souffre de l'image négative de la Seine-Saint-Denis et d'une construction urbaine chaotique, avec de grandes zones pavillonnaires abritant des catégories de population très disparates. La ville est en outre traversée par deux autoroutes ainsi qu'une voie ferrée, ce qui la fracture.

Le Blanc-Mesnil dispose aussi de certains atouts, avec la proximité des aéroports du Bourget et de Roissy Charles-de-Gaulle. Le RER B irrigue la ville et dès 2012, un train passera toutes les trois minutes en centre-ville. En outre, Paris a chassé des villes, ce qui a limité les déplacements banlieue-centre de Paris, avec des goulots d'étranglement spectaculaires. Par ailleurs, en cinq ans, la population de la ville a augmenté de 5 000 habitants et le centre-ville dispose d'une zone d'aménagement concertée qui est sur le point d'aboutir. La surface commerciale va ainsi s'accroître de 2 500 mètres carrés et une galerie commerciale avec un hypermarché de ville devrait fixer quelque peu la population.

Jacques SANDIT ajoute qu'il existait à l'origine un service du développement économique et commercial, qui s'occupait essentiellement des aspects les plus administratifs, sans pouvoir se consacrer pleinement à la stratégie. Une structure « la boutique du commerce » est ainsi née en 2010 et la municipalité a souhaité l'implanter en plein cœur de ville. Les commerçants ont rapidement compris l'intérêt qu'ils pouvaient en retirer en termes d'accompagnement dans leurs démarches. Elle s'est signalée notamment au travers de la création rapide d'une zone de stationnement réglementée, à la demande de l'association de commerçants. Un plan de merchandising a été réalisé pour définir l'offre commerciale, après concertation avec les Chambres consulaires.

Le manager a avant tout remis en place le périmètre de sauvegarde et de maintien du commerce. Le centre-ville, malgré quelques atouts, vieillit en ce moment, avec beaucoup de commerçants qui partent actuellement en retraite. La municipalité a ainsi préempté un droit au bail du local d'un libraire. Au mois de juin, le cahier des charges sera voté pour envisager la reprise de ce commerce.

Parmi les réussites de la municipalité en matière d'implantations de nouveaux commerces, Jacques SANDIT cite l'implantation d'un nouveau libraire, mais aussi d'un poissonnier, alors que peu de villes de la région parisienne disposent d'un tel commerce. La ville a profité du départ d'une agence immobilière, propriétaire des murs, disposant de 70 mètres carrés et a acheté le foncier. Le promoteur d'un centre commercial voisin a réalisé et pris en charge les travaux d'aménagement. Un

crédit à taux très faible a été proposé au poissonnier pour l'achat de son matériel. C'est un bail courte durée qui a été proposé au poissonnier pour un loyer très modéré.

Pour cette opération, la Ville s'est donc appuyée sur les mesures de codéveloppement, avec le promoteur du centre commercial qui doit prochainement voir le jour. Il a été proposé un soutien aux animations commerciales, à l'implantation de métiers de bouche, à la mise à disposition ou à la prise en charge d'un manager de commerce supplémentaire et à la prise en charge d'un accompagnement dans la gestion du centre-ville par un cabinet spécialisé, notamment sur la commercialisation des nouvelles cellules commerciales.

Santiago SERRANO a développé une plaquette pour attirer les nouvelles enseignes. Cette plaquette est destinée à un public professionnel. C'est la municipalité qui prend en charge entièrement le coût du manager de centre-ville, qui est un agent des collectivités territoriales. Il s'agit d'un choix délibéré, car la Ville doit tenir pour l'instant seule à bout de bras la situation. Elle a cependant pour ambition de construire à terme un partenariat public-privé, mais cela exige un peu de temps.

Isabelle HARDY explique que les problématiques sont fort semblables à Avignon et à Toulouse. Cette ville de 450 000 habitants est située au cœur d'une aire urbaine de près d'un million d'habitants, avec une attractivité forte. La métropole gagne 15 000 habitants chaque année, dont 9 000 pour Toulouse, capitale de la plus grande région de France en superficie, mais qui ne compte que 2,6 millions d'habitants. La ville est ceinturée de centres commerciaux. Il s'agit donc de maintenir un équilibre entre ces pôles périphériques, les quartiers et le centre. Pour cela, il faut travailler en complémentarité. Le second objectif est de maintenir le centre-ville au premier rang des pôles commerciaux de la région. Il s'agit aussi de dynamiser les pôles commerciaux de proximité au niveau des quartiers et d'accompagner la requalification urbaine et l'urbanisation de nouveaux territoires par des projets commerciaux.

En centre-ville, les cellules commerciales sont très petites. Ceci permet de conserver les indépendants, qui représentent 65 % de l'offre. Cependant, il est toujours très difficile d'installer des locomotives en centre-ville.

La ville s'est immédiatement rendue compte que le commerce devait être une préoccupation forte pour l'aménagement de la ville. Un grand projet urbain à horizon de 30 ans, « la Fabrique », a été mis sur pied par la nouvelle municipalité. Il s'agit par ce biais de mettre en œuvre des actions qui accompagnent le développement du commerce, tout en se projetant à long terme. Parmi les projets, figurent l'arrivée du tram, le réaménagement du centre-ville autour du commerce et la transformation de la rue Alsace-Lorraine, qui est la grande artère commerçante de la ville.

Arnaud ERNST explique que son métier de manager, entièrement porté par la Ville, consiste à développer une stratégie sur la base des objectifs fixés par le politique. Pour répondre à la commande politique, il faut selon lui écrire une histoire et la partager au sein de la collectivité et avec les acteurs consulaires et partenaires, mais aussi les promoteurs et spécialistes de l'immobilier commercial. Beaucoup avaient émis des doutes sur la démarche à l'origine. Aujourd'hui, tous ces acteurs partagent une vision commune. Il ne s'agit donc pas de travailler sur l'accompagnement individuel, à l'image de ce que font d'autres managers.

La municipalité met à disposition tous les outils nécessaires, comme les périmètres de protection, le droit de préemption, l'observatoire, la retranscription dans les PLU des ACOM et du volet

commerces du SCOT. Une charte a été mise au point avec les banques pour discuter des implantations des agences et des DAB afin de délaissier les endroits les plus stratégiques.

Isabelle HARDY explique qu'une ZAC de 4 000 logements et 15 000 mètres carrés de commerces a été mise en place, autour d'un partenariat entre une association entre un promoteur local et la foncière de Carrefour. Le cahier des charges était bien précis et le plan de marchandisage a été validé par la municipalité. L'investisseur s'engage à être propriétaire pendant 15 ans et à travailler sur des loyers différenciés. De fait, une locomotive comme Carrefour paiera un loyer plus élevé au mètre carré que le boucher indépendant. Ce partenariat très original porte ses fruits. Sur d'autres quartiers, où le privé refuse de prendre le risque, la municipalité pourra à l'inverse porter les projets.

Isabelle HARDY insiste ensuite sur la synergie territoriale qui se met en place, avec une conférence du commerce qui regroupe une cinquantaine de membres (élus, Chambres consulaires, organisations patronales, organisations immobilières, banques...) où sont discutés tous les projets. La ville dispose de 85 associations de commerçants dont 40 pour le seul centre-ville. Leur nombre se réduit progressivement, grâce notamment à la mise en place de la conférence du commerce.

En conclusion, Isabelle HARDY se félicite des compétences du manager de centre-ville et estime que sans un tel acteur, jamais la Ville de Toulouse n'aurait pu mener à bien tous les projets évoqués plus tôt.

Clôture

Claude GRESSIER

Haut fonctionnaire, Ministère de l'Ecologie, Vice-président de Centre-Ville en Mouvement

Claude GRESSIER remercie l'ensemble des intervenants et espère que tous ont apprécié cette journée très riche, avec beaucoup de témoignages sur le métier de manager de centre-ville ainsi que la fonction de management. Les modèles sont au final très différents, mais avec pour but ultime de participer à l'animation, au rayonnement et au développement des centres-villes, des commerces et de l'artisanat.

Ensuite, Claude GRESSIER encourage chacun à adhérer au Réseau des centres-villes durables et de l'innovation, ce qui permettra à chacun d'échanger via le site Internet. Il invite en outre chacun à assister aux prochaines Assises des 12 et 13 octobre à Dunkerque. Le 12 octobre après-midi, une session sera réservée aux adhérents du réseau.

En tout état de cause, cette troisième journée nationale du Management de centre-ville a permis à l'association de jouer pleinement son rôle de partage d'expériences, selon Claude GRESSIER, qui remercie tous les intervenants de cette journée, au nom du Sénateur Denis BADRE.