



Mission prospective sur la revitalisation commerciale des villes petites et moyennes

Animée par André MARCON

Février 2018

Les missionnaires

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

Avec la participation des administrations centrales

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

Rédacteur du rapport

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

Des Cœurs de ville menacés

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

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

DES VILLES MOYENNES ATTRACTIVES :

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

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

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

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

Des Cœurs de ville menacés (suite)

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

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

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

LE PLAN STRATEGIQUE DE REVITALISATION SUPPORT DE LA CONTRACTUALISATION

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

que déjà un certain nombre de cités a entrepris, voire terminé ce travail, et à ce titre elles pourraient être les premières bénéficiaires de la contractualisation cœur de ville. Nous ajouterons que ces premiers plans mériteront d'être enrichis par les pistes offertes par le présent projet.

METHODOLOGIE DU PLAN

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

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

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

Des Cœurs de ville menacés (suite)

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

LES ELEMENTS DU PLAN

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

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

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

/ **Expérimenter**

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

/ **Mobiliser**

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

/ **Organiser les fonctions**

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

/ **S'adapter**

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

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

Avant propos

Enjeux, perspectives et philosophie
du projet

Enjeux, objectifs et perspectives

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

NOUVEAU MODELE COMMERCIAL ET CENTRE-VILLE DE DEMAIN

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

LE CENTRE-VILLE A 360°

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

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

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

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

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

VERS UNE VILLE INCLUSIVE

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

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

OBJECTIVES



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

KEY PRINCIPLES



Les Prérequis indispensables

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

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

Contenu du programme

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

Volet 1 / Gouvernance / : Coopérer pour mieux agir

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

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

Volet 1 / Gouvernance / : Coopérer pour mieux agir

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

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

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

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

La redynamisation du centre-ville est un projet complexe, systémique qui repose sur la réussite combinée et conjointe de plusieurs actions sur l'habitat, le commerce, l'activité et l'emploi, l'accessibilité des hommes et des marchandises, la qualité de vie, et l'attractivité. L'un des enjeux fondamentaux d'une reconquête durable, est d'attirer dans le centre des populations actives, plus jeunes, des équipements et des commerces. Au sein du projet d'ensemble, les actions sur l'éradication de l'habitat insalubre, la rénovation et la création de logements neufs correspondant aux attentes d'une population plus jeune, d'équipements sont la clé d'un retour pérenne de commerces et de l'animation du centre-ville. Alléger, simplifier et accélérer les procédures et les charges qui pèsent sur les commerçants et les bailleurs, constituent également un levier essentiel à redonner goût à l'investissement et l'installation dans les centres-villes. La présente fiche résume ce que pourrait être le plan guide des interventions publiques au cœur du projet des élus en répondant à quatre questions :

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

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

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

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

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

Volet 3 / Attractivité & animation urbaine /

Animer & optimiser les flux pour agir sur l'attractivité

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

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

Volet 3 / Attractivité & animation urbaine /

Animer & optimiser les flux pour agir sur l'attractivité

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

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

Volet 4 / Innovation, communication, commerce de demain / Innover pour s'adapter aux modes de vie

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

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

Volet 4 / Innovation, communication, commerce de demain /

Innover pour s'adapter aux modes de vie

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

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

Synthèse des mesures

Tableau de synthèse

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

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