CCI PARIS ILE-DE-FRANCE

Promouvoir les nouvelles centralités commerciales

Rapport présenté par Monsieur Gérald BARBIER et Monsieur Didier DESNUS
au nom de la Commission du Commerce
et adopté à l'Assemblée générale du 18 février 2016

Avec la collaboration de Madame Dominique MORENO et Madame Céline DELACROIX,
Direction générale adjointe, Vie Institutionnelle et Études

Chambre de commerce et d'industrie de région
Paris Ile-de-France
27, avenue de Friedland
F - 75382 Paris Cedex 8
http://www.etudes.cci-paris-idf.fr

Registre de transparence de l'Union européenne
N° 93699614732-82

SOMMAIRE

PRINCIPALES PROPOSITIONS 5

INTRODUCTION 6

TITRE 1
REPONDRE AU BESOIN DE PROXIMITE 8

TITRE 2
INTEGRER LE COMMERCE DANS SON ENVIRONNEMENT URBAIN 11

I. DES AMBITIONS POUR LES VILLES ET LEURS COMMERCES 12

1. Concevoir le commerce comme une des composantes d'un projet urbain global 12
1.1 La diversité des fonctions urbaines 12
1.2 Une vision adaptée à la dimension des villes et agglomérations et une approche intercommunale 14
1.3 Une approche spécifique aux quartiers et centralités en politique de la ville, l'exemple de l'EPARECA 16

2. Tirer parti des particularités territoriales 18
2.1 L'enjeu touristique 18
2.2 L'enjeu patrimonial 18
2.3 L'enjeu des gares 19

3. Organiser la complémentarité entre centralités et périphéries 21
3.1 Sortir des oppositions séculaires 21
3.2 Renforcer les liens entre les maillages commerciaux 21

II. DES OUTILS PERFORMANTS POUR LES RÉALISER 22

1. Privilégier le partenariat et la négociation en amont avec l'ensemble des acteurs 22
1.1 Définir le contenu du projet urbain et commercial 22
1.2 Maîtriser les loyers 26
1.3 Choisir des structures partenariales opérationnelles 26
1.4 S'inspirer du modèle britannique : « sequential test » et partenariat entre secteur public et secteur privé 28
1.5 Utiliser les périmètres de préemption commerciale comme des outils d'observation des évolutions du commerce et de prévention de la vacance 31
1.6 Développer l'expérimentation du contrat de revitalisation artisanale et commerciale 32

2. Repenser la maîtrise de l'implantation commerciale via un urbanisme cohérent 34
2.1 Ancrer les centralités dans la vision prospective intercommunale de l'aménagement commercial 34
2.2 Protéger les linéaires commerciaux 35
2.3 Accompagner le dispositif réglementaire par un contrat d'objectifs 37

3. Rationnaliser le stationnement 37

4. Instaurer une politique anti-friche volontariste 38
4.1 Mettre en œuvre le dispositif portant sur les équipements soumis à autorisation d'exploitation commerciale 38
4.2 Traiter globalement le problème des friches en centralités 39

5. Diversifier les outils de financement 39
5.1 Tirer au mieux parti des appels à projet du FISAC 39
5.2 Diversifier les outils de financement 40

TITRE 3 42
METTRE EN PLACE UNE LOGISTIQUE ADAPTEE 42

I. FAVORISER LA COMPLÉMENTARITÉ ENTRE LES MAGASINS PHYSIQUES ET LE E-COMMERCE 43

1. Encourager la progression du click &collect 43
2. Étudier l'opportunité d'implanter une conciergerie numérique en centre-ville 44
3. Inciter les commerçants à recourir aux applications smartphones 45
4. Favoriser le recours aux solutions d'accompagnement personnalisées ou aux réseaux connectés 46

II. TROUVER DES SOLUTIONS INNOVANTES À LA POLITIQUE DU DERNIER KILOMÈTRE 48

1. Favoriser davantage les modes de transport vertueux en tant qu'argument différenciant 48

2. Réduire les délais et les frais de livraison en matière de e-commerce : un enjeu stratégique 49
2.1 Repenser les périodes de livraison 49
2.2 Préserver les frais de livraison : le cas spécifique du livre 49

3. Aménager des règles de fonctionnement claires pour les plateformes collaboratives 51
3.1 Le covoiturage des colis 51
3.2 L'impact des plateformes collaboratives sur l'hôtellerie et la restauration 52

4. E-commerce au service des centralités : promouvoir le retrait des achats dans des casiers en libre-service 52

TITRE 4
FICHES « ACTIONS » 54

Fiche 1
Adapter notre offre d'appui aux territoires afin de s'inscrire dans les contrats de revitalisation 55

Fiche 2
Etudier la mise en place d'un fonds d'intervention en faveur du commerce 56

Fiche 3
Faciliter l'émergence de projets territoriaux pour le commerce en soutenant les accompagnateurs du commerce dans les villes 57

PRINCIPALES PROPOSITIONS

Nouveaux modes de distribution, concepts innovants, montée en puissance du numérique dans la relation commerciale… Le consommateur d'aujourd'hui n'est plus celui des années 1960, de la « consommation de masse » ; il souhaite disposer d'une offre diversifiée, qualitative et authentique, proche des zones de flux dans lesquelles s'opèrent ses déplacements domicile/travail/loisirs. De plus en plus connecté, il compare les produits et est difficile à fidéliser.

Autant de défis à relever par le commerce de centralités. Or, son adaptation à ces mutations contemporaines exige que soient levés divers freins d'ordre économique, juridique, comportemental. Les enjeux sont majeurs car le commerce de détail regroupe en France, pour l'année 2014, 750 000 établissements, et représente 492 milliards d'euros TTC de montant de ventes, soit une progression en volume de 0,8 %.

Face à ces enjeux, la CCI Paris-Ile-de-France a formulé des propositions et mis en exergue des bonnes pratiques, en s'inspirant, notamment, d'expériences d'autres pays, et ce autour de deux grands axes et de trois fiches « Actions » :

1. ***Intégrer le commerce dans son environnement***
   - Appréhender le projet commercial au sein d'une politique globale d'aménagement ;
   - Retenir des outils adaptés à la dimension des villes ;
   - Prendre en compte le lien commerce/tourisme ;
   - Ne pas isoler les gares de l'ensemble de la politique urbaine
   - Favoriser la complémentarité entre centralités et périphéries ;
   - Concevoir l'aménagement commercial comme un partenariat entre acteurs publics et privés ;
   - Privilégier les structures juridiques réunissant partenaires publics et privés ;
   - Diversifier les outils de financement ;
   - Privilégier au sein des documents d'urbanisme une démarche de localisations préférentielles, intégrant les centralités.

2. ***Mettre en place une logistique adaptée grâce à des actions concrètes :***
   - Développer des concepts innovants pour répondre aux « exigences d'immédiateté du consommateur »: conciergeries de quartiers ayant recours à des livreurs pour une période de temps spécifique (par exemple de 5 h à 9 h du matin ou encore en soirée) ;
   - Sensibiliser les commerçants et les communes aux panels de solutions digitales visant à créer du flux ou fidéliser la clientèle, notamment en termes d'applications smartphones ;
   - Encourager les initiatives des transporteurs visant à réduire les émissions de CO_2 , en développant des hôtels de distribution reposant sur la mixité des activités logistiques, artisanales et tertiaires pour mutualiser les coûts d'investissement et réintroduire la logistique au cœur des agglomérations ;
   - Optimiser les jours et horaires de livraison de colis, y compris le dimanche dans les périodes saisonnières de flux tendus ;
   - Clarifier la fiscalité et les règles de responsabilité des plateformes collaboratives pour éviter toute concurrence déloyale avec les activités de restauration et d'hôtellerie ;
   - Promouvoir les partenariats SNCF/ RATP/ Société du Grand Paris/villes afin de favoriser l'implantation de ces points de retrait des colis près des lieux de flux.

3. ***Fiches « Actions »***
   - Fiche 1 : Adapter l'offre d'appui aux territoires afin de s'inscrire dans les contrats de revitalisation ;
   - Fiche 2 : Étudier la mise en place d'un fonds d'intervention en faveur du commerce ;
   - Fiche 3 : Faciliter l'émergence de projets territoriaux pour le commerce en soutenant les accompagnateurs du commerce dans les villes.

Après une stagnation, voire une diminution en 2012 et 2013, une légère reprise est constatée en 2014, grâce à un redressement du pouvoir d'achat des ménages et à un regain d'investissement des entreprises.

S'agissant du commerce de détail[1], avec 750 000 établissements, ses ventes atteignent 492 milliards d'euros TTC avec une augmentation en volume de 0,8 %[2]. C'est surtout le commerce non alimentaire qui bénéficie de cette progression, le secteur alimentaire continuant à s'éroder. Mais sur ce dernier point, des nuances doivent être apportées : cette érosion est due aux grandes surfaces alimentaires généralistes (hypermarchés, supermarchés) dont l'activité poursuit sa baisse même s'ils représentent encore 78 % des ventes de produits frais et de grande consommation, l'alimentaire spécialisé ou les petites surfaces à dominante alimentaire étant plus préservés : les supérettes et les drives ont progressé de 11 % sur un an et les magasins de proximité de 6,3 %[3].

Le commerce des biens de l'information, de la communication est le plus performant, bons résultats aussi pour l'équipement de la maison (sauf le meuble) et la culture-loisirs. Quant à l'équipement de la personne, il profite d'une embellie avec le rebond des ventes dans l'habillement, l'horlogerie-bijouterie et la parfumerie. Enfin, le grand commerce spécialisé augmente son chiffre d'affaires de 3,2 % contre 1,8 % en 2013 alors que les performances des centres commerciaux dont 1 sur 6 est situé en centralités (soit environ 170 établissements) semblent s'éroder.

Sur le front de l'emploi, un bémol toutefois : sur les 3 millions de salariés du commerce dont la moitié relève du commerce de détail, 15 000 emplois ont été perdus en 2014, soit une baisse d'effectifs de 0,5 %, ce qui confirme la baisse enregistrée depuis 2008 après les années fastes de 1995-2007.

Quant au e-commerce, de plus en plus protéiforme, son expansion est inexorable : il représente 9 % du commerce de détail hors produits alimentaires et les Français y ont dépensé, en 2014, 57 milliards d'euros, soit un chiffre en hausse de 11 % sur un an et un nombre de transactions de plus de 15 %. La France devrait ainsi conserver son rang de 3ème marché e-commerce en Europe après le Royaume-Uni et juste derrière l'Allemagne (selon le classement E-Commerce Europe). Les ventes en ligne ont progressé de 16 % au second semestre 2015 avec dans le top 5 des secteurs les plus concernés : l'habillement et la mode (44 %), le tourisme et les voyages (38 %), les produits culturels (35 %), la beauté-santé (28 %) et les produits techniques (28 %)[4]

Cette tendance globale favorable se retrouve aussi en Ile-de-France avec une augmentation de plus de 11 % du nombre des commerces depuis 2009 avec comme secteurs en progression l'alimentaire grâce aux supérettes, l'automobile et l'équipement de la personne, la culture (librairies en particulier) et l'équipement de la maison sont en diminution ; dans l'ensemble, la dynamique commerciale en 2014 est positive avec une hausse de 2 % des commerces actifs, même si des disparités existent entre départements[5].

Dans un tel contexte de rebond, la question du commerce de centralité est essentielle car cette activité est au cœur de la dynamique urbaine et sociétale, à l'heure où le besoin de proximité se fait sentir, et ce malgré l'ancrage des modes de consommation dématérialisés qui sont d'ailleurs aussi en quête de proximité et de meilleure complémentarité avec le commerce physique.

[1] Incluant l'artisanat commercial (boulangeries, pâtisseries, charcuteries).
[2] INSEE Première, juin 2015, n°1556, « Le commerce en 2014. L'activité redémarre timidement ».
[3] Etude du panéliste Nielsen, Les Echos, 22 juillet 2015.
[4] Source FEVAD : Les Echos, 22 septembre 2015.
[5] Etude du Centre régional d'observation du commerce, de l'industrie et des services (CROCIS), « Une dynamique commerciale renforcée dans le Grand Paris », mars 2015.

Une mise en perspective historique est ici nécessaire. Avant les années soixante, la notion de centralités suscitait peu d'interrogations car le commerce était concentré en cœur de ville. L'irruption de la grande distribution, très majoritairement implantée en périphérie, va changer la donne et rendre inéluctable des distinctions. Celles-ci se sont vite orientées vers des logiques d'opposition au lieu de complémentarité. Les choses évoluent aujourd'hui car on constate un besoin de retour à la proximité et une baisse d'engouement pour la périphérie.

Toutefois, on rappellera que la « théorie des lieux centraux » remonte à 1933 avec la thèse du géographe allemand, Walter Christaller[6], publiée en Allemagne. Pour cet auteur, la centralité urbaine est la propriété conférée à une ville d'offrir des biens et des services à une population extérieure, résidant dans la région complémentaire de cette ville. Sont identifiés des niveaux hiérarchisés de centralité selon les exigences taille de marchés, le coût et la demande de produits et la rareté des services offerts. A cette notion s'en ajoute une autre : la centralité dépend de la position plus ou moins accessible sur un nœud de réseaux minimisant les distances.

Aujourd'hui, la densification des zones urbaines s'est accompagnée de l'émergence de centralités secondaires de quartiers y compris périurbains, dès lors qu'une desserte permet une proximité de l'offre. Le centre-ville (classiquement autour de la mairie) est trop réducteur, une agglomération comprend plusieurs centralités. D'ailleurs, la loi n°2014-626 du 18 juin 2014 relative à l'artisanat, au commerce et aux TPE énonce que les centralités urbaines peuvent inclure tout secteur, notamment centre-ville ou quartier, caractérisé par un bâti dense présentant une diversité des fonctions urbaines, dans lequel se posent des enjeux spécifiques.

Les stratégies des groupes et enseignes ont d'ores et déjà intégré ces évolutions : l'hypermarché « en plein champ » et en périphérie nécessitant des temps de déplacement longs, coûteux et polluants n'est plus le modèle dominant, lui est souvent préférée l'implantation en centralités impliquant certes la réduction des formats.

Ce commerce de centralités est donc à rapprocher du commerce de proximité qui selon l'INSEE regroupe les commerces de quotidienneté répondant à des besoins courants ou de dépannage, soit ceux pour lesquels les achats des consommateurs sont fréquents.

Cette étude s'articulera donc autour de ces deux références essentielles : les centralités et la proximité. Selon l'expression employée lors des dernières Assises nationales du Centre-ville à Nîmes en juin 2015, la centralité est un « salon » à ciel ouvert[7], où la place est réduite mais où tout le monde souhaite se retrouver

Toutefois, il ne s'agit pas ici en traitant des centralités de rentrer dans une opposition systématique avec d'autres types d'installation, en entrée de ville, en périurbain ou en périphérie éloignée ; trop d'idées reçues traversent à mauvais escient l'urbanisme commercial et ses « vieux démons » doivent être dépassés[8], le but de la CCI Paris Ile-de-France est de susciter des complémentarités pour une répartition équilibrée de l'offre commerciale selon les attentes de la clientèle qui reste la référence absolue de toute démarche économique.

[6] *Die zentralen Orte in Süddeutschland* (*Les Lieux centraux dans le sud de l'Allemagne*).

[7] Propos de Jean- Loup Metton, Maire de Montrouge

[8] Voir sur ces idées reçues l'ouvrage de David Mangin, Grand prix urbanisme 2008 et de Cristina Garcez : « Du Far West à la ville. L'urbanisme commercial en questions », éditions Parenthèses, novembre 2014

TITRE 1
REPONDRE AU BESOIN DE PROXIMITE

Le commerce de proximité regroupe le commerce de quotidienneté (commerce alimentaire spécialisé, alimentation générale, supérettes, cafés tabacs, librairies, pharmacies…) et des commerces en pôles de vie concentrés dans certains quartiers, dans certaines rues et comprenant une activité locomotive, principalement un commerce alimentaire. La raisons de la reconquête de la proximité sont liées au besoin de réassurance des consommateurs par un retour à l'authentique, migration des « papyboomers » pour rompre avec un sentiment d'isolement, volonté politique de réintégrer dans la ville le commerce.

Les mutations du commerce s'accompagnent d'une transformation des modes de consommation, le consommateur ayant désormais des facettes multiples et souhaitant consommer autrement. En témoigne l'engouement pour la consommation collaborative à travers les achats groupés, les AMAP[9], le covoiturage, la location de biens mais aussi le besoin d'une offre personnalisée, le tout oscillant entre recherche de mutualisation des coûts et préoccupation altruiste. Sans rejeter la société de consommation, le consommateur souhaite en reprendre le contrôle et devenir « consom'acteur [10]».

Aujourd'hui, il faut apporter au consommateur une expérience d'achat nouvelle, certains centres commerciaux s'inspirent d'ailleurs de l'accueil dans les palaces (création d'une conciergerie, *personal shopper*…) et des espaces lounge des compagnies aériennes. Cette appétence pour les nouvelles expériences se traduit également en matière de restauration avec un attrait massif pour la cuisine du monde.

Avec l'essor du e-commerce et la livraison des produits dans des délais de plus en plus réduits, le consommateur recherche l'immédiateté, qu'il s'agisse d'un article, d'une place de parking ou de la disponibilité d'un vendeur, autant d'aspects qui, s'ils font défaut, ont un effet disqualifiant et poussent de plus en plus les commerçants à rechercher la fidélisation de leur clientèle en leur proposant des services personnalisés (réservation de place de parking, mise à disposition de vendeuses …).

D'autres évolutions peuvent être observées notamment les attentes liées à la durabilité des produits et l'allongement de leur durée de vie afin de préserver l'environnement, de soutenir le progrès économique et social et d'offrir aux consommateurs, dans des conditions acceptables, l'opportunité d'infléchir davantage leur comportement vers une consommation responsable. Mais agir sur la durée de vie des produits impacte inéluctablement le modèle économique des entreprises avec des effets en termes de compétitivité, de coûts et d'emploi.

Par ailleurs, s'il existe un véritable retour pour l'attrait du commerce de centre-ville, les performances de ce dernier s'éroderaient depuis 2/3 ans.

Il se développe des sites commerciaux de plus en plus attractifs, tels les retail park[11]. Situés sur des axes routiers très passants, amenant un flux important, ils sont composés d'une succession de « boîtes », en bardage, aux enseignes très visibles. Aujourd'hui, la tendance de ce marché évolue cependant vers des constructions beaucoup plus « architecturées » présentant des ensembles commerciaux unifiés et végétalisés. Cette évolution est aussi liée, en partie, à la demande des collectivités locales qui souhaitent rendre les périphéries de villes plus esthétiques et accueillantes. On citera l'exemple de l'éco-parc de l'Attol, à Angers, qui incarne cette nouvelle tendance: un retail park circulaire, ovalisé, replié sur lui-même qui ne laisse percevoir aucune enseigne de l'extérieur. Et plus récemment, Enox, retail-park de 26 200m² de surface de vente inauguré en mai 2015 à Gennevilliers dans les Hauts-de-Seine et qui loge 9 enseignes –habillement, loisirs culturels, aménagement intérieur, etc.

---

[9] Association pour le maintien d'une agriculture paysanne.

[10] Les Français et les pratiques collaboratives : Qui fait quoi ? Et pourquoi ? Étude IPSOS, avril 2013. http://www.ipsos.fr/ipsos-public-affairs/actualites/2013-04-29-consommer-autrement-francais-adeptes-pratiques-collaboratives ; P. Moati et D. Desjeux, « Consommations émergentes : la fin d'une société de consommation ? » : Editions Le Bord de l'eau, Paris, 2015.

[11] Issus de la lente transformation des comportements d'achats dans les années 80. Les commerces ont progressivement quitté les centres-villes et se sont déportés en périphérie pour bénéficier de l'effet de leur rapprochement et de leur réunion sur un même site. Ces nouveaux ensembles restent cependant des retail parks et non des centres commerciaux : à l'intérieur de la structure unifiée, chaque commerce garde son unité propre et le tout reste à découvert.

Ils sont ainsi devenus des lieux de destination, de promenade qui mènent à un lieu de consommation tout en s'adressant au plus grand nombre. De par leur faible coût d'exploitation, ils attirent une clientèle populaire et puissante. Ces sites commerciaux en pleine expansion disposent d'une puissance commerciale de plus en plus importante et l'attractivité, la notoriété d'une enseigne est aujourd'hui capable d'augmenter l'attractivité globale de la périphérie ce qui n'est pas sans incidence pour les commerces de centre-ville.

À l'heure où le client aspire à un « réenchantement » permanent, le commerce de détail traditionnel se place au cœur de défis innovants et suppose de nouveaux modes de distribution tandis que le e-commerce poursuit son expansion.

TITRE 2

INTEGRER LE COMMERCE DANS SON ENVIRONNEMENT URBAIN

I. DES AMBITIONS POUR LES VILLES ET LEURS COMMERCES

1. Concevoir le commerce comme une des composantes d'un projet urbain global

1.1 La diversité des fonctions urbaines

Consacré par la loi SRU du 13 décembre 2000, ce principe répond à un besoin croissant de mixité des forces vives des territoires. La ville découpée artificiellement en zonage unifonctionnel et compartimenté (d'un côté l'habitat, d'un autre le commerce, encore d'un autre les bureaux…) au risque d'un repli sur soi, n'est plus en phase avec les aspirations de la société civile et les valeurs montantes de partage, d'échange et d'activité collaborative.

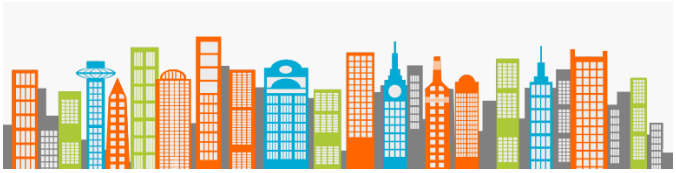
Cette volonté de mixité, le législateur l'a clairement exprimée dans la disposition du code de l'urbanisme fondatrice des principes directeurs de l'urbanisme moderne[12] : afin d'assurer cette diversité des fonctions urbaines, les auteurs des politiques d'aménagement doivent prévoir « *des capacités de construction et de réhabilitation suffisantes pour la satisfaction, **sans discrimination**, des besoins présents et futurs de l'ensemble des modes d'habitat, **d'activités économiques**, **touristiques**, sportives, culturelles et d'intérêt général, ainsi que d'équipements publics et **d'équipement commercial**, en tenant compte en particulier des objectifs de **répartition géographiquement équilibrée entre emploi, habitats, commerces et services,** d'amélioration des performances énergétiques, de développement des communications électroniques, de diminution des obligations de déplacements motorisés et de développement des transports alternatifs à l'usage individuel de l'automobile* ».

Le commerce ne saurait donc être pensé de manière « isolée », géré par lui-même et pour lui-même. Il doit s'insérer dans un projet urbain protéiforme garantissant la cohérence urbaine où des liens étroits doivent être assurés avec :

- Le logement : l'offre commerciale doit être adaptée et sera différente selon les modes prédominants : résidentiel moyen et haut de gamme, intermédiaire ou social. Le premier pourvoyeur de commerces est en effet l'habitant, la ville dense crée des flux de proximité qui eux-mêmes créent des besoins et des centralités et micro-centralités ;
- Les évolutions démographiques en cours ou prévisionnelles : croissance touristique, apports d'une population d'étudiants, population plus âgée…. ;
- Les autres activités économiques et tertiaires : une clientèle de bureaux aura des demandes propres en termes d'horaires (pause déjeuner, fin de la journée de travail…), des services d'accompagnement complétant utilement une offre purement commerciale (pressing, conciergerie…) ;
- L'activité culturelle et patrimoniale : si elle ne suffit pas à elle seule à générer des flux commerciaux conséquents, s'insère dans un ensemble vecteur d'attractivité ;
- La ville attractive doit également bénéficier de signaux architecturaux forts[13] qui focalisent l'attention et suscitent des lieux de vie et des centralités ;
- La desserte en transports collectifs, routiers en modes doux est essentielle et conditionne notoirement l'implantation des commerces qui s'installent de façon privilégiée dans les zones de flux ; autrement dit, le commerçant ira où le consommateur est, tout autant que le client ira où le commerce a pignon sur rue ;
- Des espaces publics réappropriés, qualitatifs et accessibles sont un autre atout majeur d'attractivité et de compétitivité. Des villes comme **Dijon et Toulouse** ont misé avec succès sur cette démarche.

[12] C. urb. art. L 101-2.

[13] Voir le concept d'artification, également appliqué au point de vente : Nathalie Heinrich et Roberta Shapiro, « De l'artification » : Editions de l'Ecole des hautes études en sciences sociales, collection Cas de figure, 2012.



De quelques illustrations

La ville de **Montrouge,** dans les Hauts-de-Seine, 49 000 habitants, a lancé au début des années 2000, une vaste opération de réhabilitation du bâti[14] pour attirer des populations nouvelles, plus jeunes, familiales, avec des logements sociaux répartis sur l'ensemble de la commune et un souci de développer le logement intermédiaire. Cette opération s'est accompagnée simultanément par une action sur le commerce. Un premier diagnostic avait en effet pointé une disparition progressive de l'offre alimentaire et une évasion vers l'arrondissement parisien limitrophe alors que la croissance démographique créait une demande forte, accentuée par l'installation du siège social du Crédit agricole avec à terme 7 500 salariés et clients potentiels... A été alors engagé un programme de rénovation de 70 vitrines, assorti d'une prospection active vers les enseignes grâce à un manager du commerce.

Un projet urbain a aussi l'avantage de transformer des handicaps de départ en atouts. L'exemple de la ville de **Montigny-lès-Cormeilles**[15], dans le Val-d'Oise, 20 000 habitants dans une agglomération de 200 000 habitants, est marquant. A priori, un cumul de difficultés : une ZUP avec un centre commercial, un village séparé par une route nationale à vocation commerciale, un quartier distinct près de la gare, en d'autres termes, une ville coupée en trois parties vivant en vase clos. La commune a décidé, en se dotant d'un budget de 25 millions d'euros et accompagnée d'un programme ANRU, de reconstituer un vrai centre-ville autour d'un programme de logements liés au centre commercial et d'un traitement qualitatif des espaces publics, le succès a été au rendez-vous et la ville est plus homogène avec une pression automobile réduite.

A **Romainville** en Seine-Saint-Denis, une opération ANRU a permis de resolidariser un centre ancien avec un quartier périphérique de 1 100 logements, une démarche de densification en a ainsi créé 140 en arrière de parcelle, tout cela accompagné d'une revitalisation du tissu commercial et d'un projet de retour de « la nature en ville » avec un bâtiment de culture maraîchère en étage[16].

Autre exemple d'opération globalisée, **Mulhouse**, avec la réalisation d'un programme de ravalement des logements (1 million de subvention versé par la ville et 5 millions de travaux engagés par les propriétaires pour 170 façades), d'amélioration des espaces publics (2 kms de rues réaménagés, 9 550 m² de trottoirs dallés, 750 m² de plantation, 114 nouveaux luminaires, 70 arceaux à vélos) afin de mieux valoriser un tissu commercial rénové et qualitatif)[17].

Le quartier de **Lyon Confluences** est la marque de la création d'une **nouvelle centralité** autour de composantes de la nature en ville (fleuve et paysages) autour d'un bassin d'emploi (hôtel de région), d'habitats écologiques, d'un musée générateur de flux et de transports multimodaux (tramway, navette fluviale, sortie d'autoroute…), d'espaces publics « privatisés » au bénéfice d'un complexe hôtelier et d'un centre commercial.

---

[14] A travers notamment une ZAC et une OPAH

[15] Témoignage de son Député-Maire, Jean-Noël Carpentier, lors de la matinée organisée le 30 juin 2015 par le Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) sur le thème : « Faire ou défaire la ville avec le commerce »

[16] Témoignage de la Maire de Romainville, également présidente de l'EPARECA, Corinne Valls, lors de la réunion organisée par Centre-ville en mouvement à Bercy le 14 octobre 2015 : « Contribution à la COP21 : comment nos centres-villes peuvent-ils participer à la lutte contre le réchauffement climatique ? ».

[17] Témoignage de la Maire-adjointe au commerce et à l'artisanat de Mulhouse, Nathalie Motte, lors de la réunion organisée par Centre-ville en mouvement à Bercy le 14 octobre 2015 : « Contribution à la COP21 : comment nos centres-villes peuvent-ils participer à la lutte contre le réchauffement climatique ? ».

Selon la CCI Paris Ile-de-France, la clef de la réussite est la définition d'une stratégie globale de territoire englobant le commerce.

PROPOSITION N°1
Appréhender le projet commercial au sein d'une politique globale d'aménagement

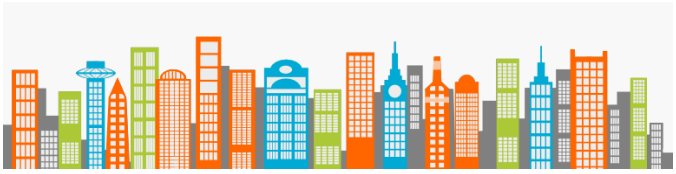
1.2 Une vision adaptée à la dimension des villes et agglomérations et une approche intercommunale

Bien évidemment, il serait illusoire de traiter toutes les villes de la même façon et de faire du « copier-coller- un modèle sur un autre. Les problématiques sont différentes selon qu'elles se situent dans une large agglomération, en zone dense, en secteur périurbain ou en milieu rural. Par exemple, restructurer le cœur urbain autour d'un centre commercial locomotive peut être une très bonne solution comme à Nancy[18], mais un choix plus risqué dans une petite ville, surtout si elle est entourée de gros porteurs périphériques.

L'approche intercommunale est ici un vecteur majeur : la mutualisation des moyens et donc des projets peut favoriser la cohérence et la complémentarité et éviter des distorsions dommageables entre territoires très proches.

C'est pourquoi la connaissance de bonnes pratiques aide chacun à trouver sa voie. Pour ce faire, des analyses très fines du tissu social, économique et commercial doivent être menées. Les collectivités locales ne sauraient être seules en la matière et les CCI disposent de l'expertise requise.

PROPOSITION N° 2
Retenir des outils adaptés à la dimension des villes



Exemples d'étude de ville et de programmation commerciale

Communauté de communes de l'Arpajonnais, Essonne
Regroupant 14 communes pour 65.000 habitants, elle a engagé en 2015 une réflexion approfondie sur l'état actuel de l'activité économique sur son territoire. S'agissant de son appareil commercial, elle a mandaté la CCI Essonne afin que celle-ci réalise un diagnostic du tissu existant, grande distribution comprise. Territoire de transition entre un nord-Essonne urbanisé et un sud-Essonne plus rural, la Communauté présente des caractéristiques assez singulières : des communes étendues géographiquement avec peu voire pas de commerces de proximité, jouxtant parfois des communes plus denses tant en matière d'habitants que de commerces et jouant un rôle de « cœur de ville intercommunal » (ville d'Arpajon). L'étude a pointé non seulement la disparité de l'offre sur les communes de l'intercommunalité mais également les menaces pesant sur sa diversité avec des phénomènes tels que la tertiarisation de certaines villes ou la spécialisation dans des activités peu génératrices de trafic (concessionnaires – garages le long de la Nationale 20).

Outre l'identification de menaces pesant sur le tissu commercial, l'étude aura permis de mettre en exergue des atouts non négligeables, laissant augurer des opportunités de développement sur le territoire. Pour exemple, la commune d'Avrainville, traversée par la N20, parvient à faire de sa localisation un atout majeur grâce à l'implantation de restaurants captant la clientèle de passage qui emprunte cette nationale pour relier le département voisin. Mais cette mutation est rendue possible également par la proximité de territoires aux

[18] Témoignage du Maire de Nancy, Laurent Hénart, aux Assises nationales du centre-ville, Nîmes, 4 et 5 juin 2015. Voir aussi sur l'adaptation des outils à la dimension des villes : Conseil du Commerce de France, Guide du commerce de centre-ville, 2015.

vocations différentes : si Avrainville ne dispose pas d'une offre commerciale suffisante pour ses habitants, elle bénéficie de l'offre présente sur les communes voisines. D'où l'intérêt de cette étude menée à l'échelle intercommunale : les territoires ont des interactions entre eux, notamment en termes d'activités commerciales.

Savigny-sur-Orge, Essonne

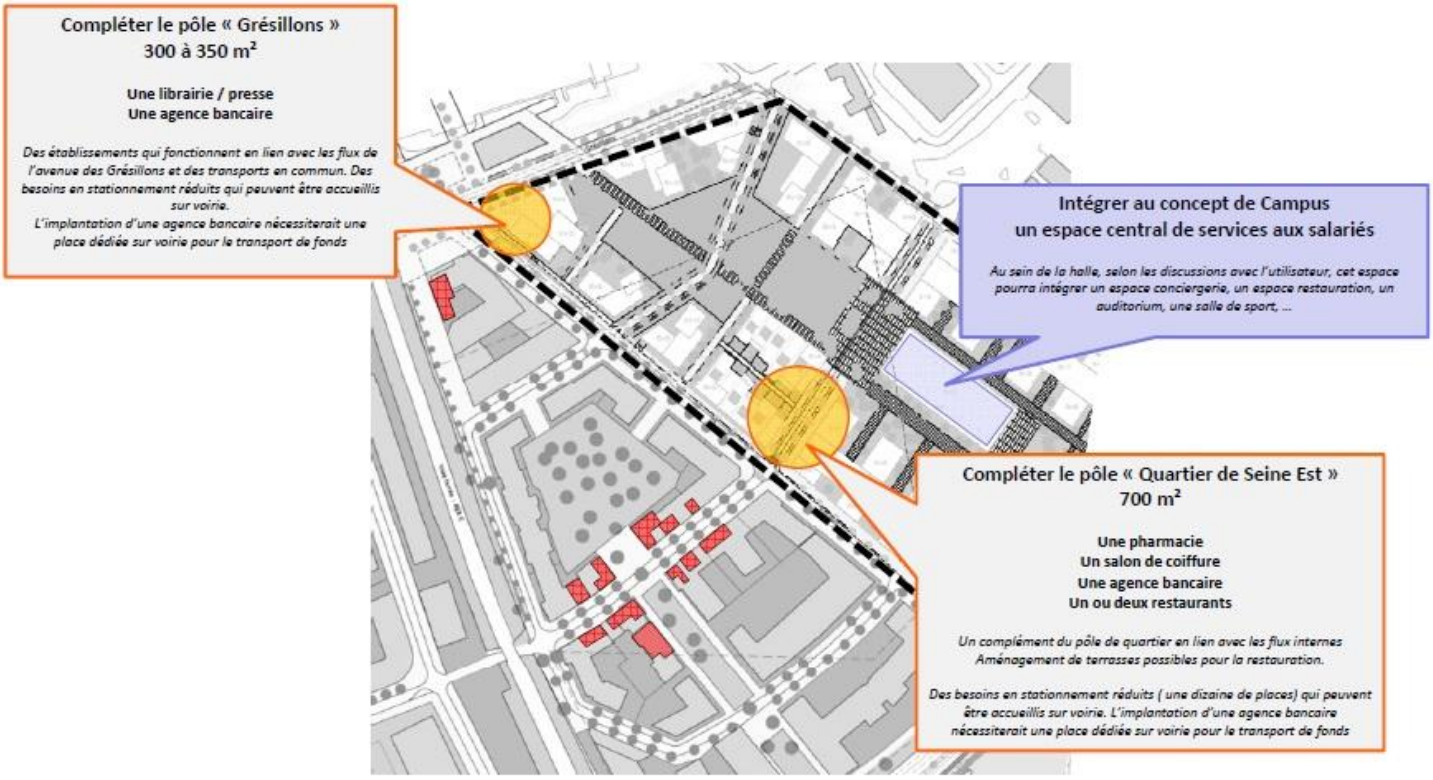
Commune de 37 000 habitants, elle est confrontée à une mutation de son environnement économique et sociodémographique : fermetures de commerces, départs à la retraite de commerçants, tertiarisation de l'offre … Consciente de l'importance du commerce au sein des territoires, elle a démarré en 2014 une action de redynamisation. Le point de départ a été la qualification du tissu existant. Ce qui a permis de mettre en exergue ses forces et faiblesses, de façon à mettre en place un plan d'actions adapté reposant sur les principales problématiques relevées : vacance, animation, transmission, …

Site PSA à Asnières-sur-Seine, Hauts-de-Seine

Avec la création de la ZAC PSA, la Ville d'Asnières-sur-Seine (84 000 habitants) a engagé la mutation de cette friche industrielle de 7 hectares. Le projet urbain a pour objectif de constituer un quartier mixte associant logements et activités économiques. Compte tenu d'une zone de chalandise limitée et de la proximité de pôles commerciaux structurants (Bongarde, Chanteraines), l'offre commerciale proposée sur cette opération doit s'inscrire dans son environnement urbain immédiat et en complémentarité avec les polarités existantes.

Sollicitée par la commune, la CCI Hauts-de-Seine a réalisé une étude dite de « faisabilité d'opérations développant des surfaces commerciales ». Elle a, pour chacune des hypothèses de programmation urbaine, défini un potentiel de développement de ces surfaces. Pour cela, elle s'est appuyée sur l'analyse du commerce et du marché de l'immobilier d'entreprise ainsi que la définition d'une zone de chalandise, des marchés théorique et potentiel de ce futur pôle. La réponse apportée par la CCI a conduit à une programmation commerciale adaptée au site et à ses enjeux, c'est à dire l'estimation du nombre de cellules à créer en fonction du secteur d'activité.

Exemple d'orientations programmatiques proposées :

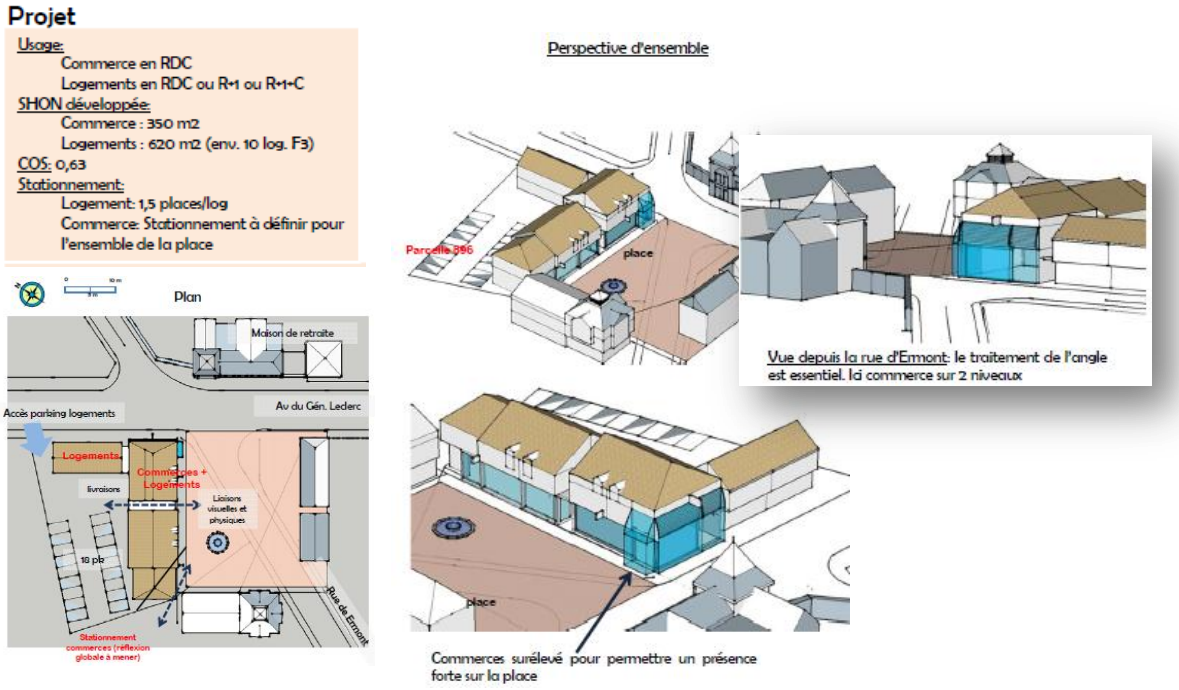


Val-d'Oise

Une petite commune (7 000 ha), Saint Prix, a sollicité la CCI Val-d'Oise sur le devenir d'une parcelle en centre-ville. Stratégiquement située, à l'angle de voies passantes, cette parcelle représente une opportunité unique pour cette petite collectivité de créer enfin la centralité qui lui faisait défaut.

Une étude rapide sur l'activité commerciale (tissu local, évasion de clientèle…) a été réalisée en s'appuyant en parallèle sur une étude de développement de la parcelle intégrant des éléments de programmation tels que le logement, le stationnement, etc.…

La réponse apportée a permis de dégager les principaux axes d'aménagement du site et proposer une programmation commerciale adaptée : tailles de cellules, nombre de niveaux, points forts à développer.



1.3 Une approche spécifique aux quartiers et centralités en politique de la ville, l'exemple de l'EPARECA

Dans les quartiers prioritaires de politique de la ville (environ 1 300 classés selon le seul critère du niveau de revenus de leurs habitants), l'EPARECA est un acteur incontournable en matière de restructuration d'unités commerciales ou artisanales[19]. Créé par la loi portant pacte de relance pour la ville n°1996-987 du 14 novembre 1996, cet établissement public national, composé des représentants des ministères de tutelle et de personnalités qualifiées (collectivités territoriales, parlementaires, acteurs sociaux-économiques), il intervient dans les quartiers de banlieue, des villes petites et moyennes dotés de quartiers prioritaires et également de plus en plus dans des centralités bénéficiant de ce classement, ainsi que les copropriétés dégradées de ces territoires. Cette intervention n'est possible qu'en cas de carence de l'initiative privée ou d'autres collectivités ou organismes publics.

La cible est donc des polarités commerciales complètement déstructurées, repliées sur elles-mêmes et connaissant de graves problèmes sociaux (taux de chômage, d'illettrisme et de violence important), qu'il faut repenser tout en répondant aux attentes de consommation des habitants et en les ouvrant sur l'extérieur. Ces polarités comprennent moins de 10 commerces et sont très exposées à la concurrence environnante. La locomotive doit être trouvée localement car les grands opérateurs ont souvent quitté ces quartiers : ainsi à

[19] Artisanat marchand (notamment métiers de bouche), d'art ou locaux d'activités artisanales dans des zones dédiées, étant précisé que l'EPARECA ne crée pas de pépinières.

Troyes, dans le quartier de la Chapelle Saint-Luc, l'EPARECA a permis à un boucher de développer son activité alimentaire devenant ainsi un véritable « fer-de-lance » du commerce.

La maîtrise foncière est la première étape clef du dispositif de l'EPARECA. Celui-ci devra en effet devenir le propriétaire unique de l'ensemble du bâti concerné afin de pouvoir procéder aux travaux de restructuration, à la réorganisation de la gestion puis à la revente à un repreneur privé dans la plupart des cas. Lorsque l'opération sera stabilisée (en moyenne sur trois ans). Cette appropriation du foncier se heurte fréquemment à des difficultés : propriétaires ou copropriétaires récalcitrants, obligation de recourir à des modes contraints comme la préemption, voire la déclaration d'utilité publique avec expropriation et paiement d'indemnités : sur une opération totale de 6 millions d'euros, celles-ci peuvent attendre 2 millions. Le calendrier doit être bien calé car ces opérations s'intègrent aussi dans des projets d'aménagement global : à quoi bon ouvrir des commerces rénovés si les espaces publics, les immeubles d'habitation et les transports collectifs ne sont pas achevés. Autre difficulté, en centralités, il est délicat d'intervenir sur seulement quelques cellules au sein de linéaires commerciaux préconstitués dont l'EPARECA n'a pas la maîtrise. Pour plus de facilité, il limite parfois son intervention aux rez-de-chaussée en les acquérant par vente en l'état futur d'achèvement au promoteur du bâti, l'immeuble répondra ainsi à une réelle mixité, tel à Perpignan avec un projet portant sur un rez-de-chaussée commercial et une école d'infirmière en étage. C'est par de tels modes opératoires que l'EPARECA est intervenu à Villeneuve-Saint-Georges dans le cadre d'un plan de requalification d'un quartier ancien dégradé.

En termes d'investissements, souvent lourds, l'EPARECA agit en liaison avec l'ANRU et la CDC. Ainsi, sur certaines opérations, il peut créer une SCI avec la CDC, comme pour l'opération de restructuration du centre Arc-en-Ciel à Garges-les-Gonesses dans les Hauts-de-Seine. En juin 2015, il a constitué avec la CDC une foncière « Foncièrement Quartier » dont le capital est détenu respectivement à 60 %/40 %. Le centre réaménagé est apporté à la SCI et la CDC verse immédiatement sa part de 40 % ; l'intérêt est de garder en gestion ces centres sur une plus longue durée pour ensuite optimiser la rétrocession.

De quelques chiffres clefs sur l'action de l'EPARECA

- 3 à 4 centres restructurés par an ;
- Depuis 1996, 19 opérations commercialisées, 35 en cours de montage, 27 en cours de production et 27 en exploitation, 300 baux commerciaux conclus ;
- Examen d'environ 10 dossiers de saisine tous les trois mois par le conseil d'administration, ce dossier émane des communes ou d'intercommunalités compétentes en matière de développement économique avec un projet urbain suffisamment avancé et chiffré et une véritable problématique commerciale ;
- Dotation annuelle venant du FISAC, étant passée de 10 millions d'euros en 2010 à 6 millions en 2015 ;
- Subventions octroyées par l'ANRU, des intercommunalités, des départements, des régions, le FEDER…

2. Tirer parti des particularités territoriales

2.1 L'enjeu touristique

Comptant pour 7,4 % du PIB, le tourisme place la France comme première destination du monde en nombre de visiteurs (près de 85 millions d'étrangers), soit une progression de 62 % entre 1990 et 2013[20], les pays les plus concernés sont l'Europe, les Etats-Unis, la Chine et la Russie. Les trois régions les plus visitées sont l'Ile-de-France, PACA et Rhône-Alpes. Mais en termes de recettes, la France a rétrogradé de la troisième à la quatrième position, les Etats-Unis, l'Espagne et la Chine la devançant.

Paris accueille près de 30 millions de touristes soit près de 30 millions de recettes fiscales liées à la taxe de séjour. Selon une enquête réalisée en 2014, sur 307 commerçants interrogés, la moitié réalise 20 % de son chiffre d'affaires avec le tourisme et un quart dépasse 40 %[21].

Le tourisme représente donc un potentiel important pour le commerce[22]. Pour preuve, selon une étude d'Atout France, le shopping est une motivation pour 62 % des visiteurs étrangers. La création de zones touristiques internationales par la loi du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques permettant l'ouverture des commerces devrait accentuer ce phénomène.

Pour la CCI Paris Ile-de-France, il s'agit donc de mettre à profit les opportunités commerciales résultant de zones touristiques mieux calibrées et de la progression des visiteurs étrangers. Ceux-ci doivent bénéficier d'un véritable parcours touristique, historique, culturel, gastronomique, intégrant pleinement le shopping.

PROPOSITION N°3
Prendre en compte le lien commerce/tourisme

Exemple de bonne pratique : l'opération parisienne « Do you speak tourist »

Avec 46 millions de touristes en 2014 dont 42 % d'étrangers, la destination Paris Ile-de-France est devenue un enjeu majeur. Un guide pour mieux accueillir cette clientèle a été élaboré par la CCI Paris Ile-de-France et le Comité régional du tourisme, Paris Région, afin de présenter les informations que tout professionnel doit connaître sur 17 nationalités représentant 88 % des visiteurs : profils, habitudes, attentes spécifiques. Des clefs linguistiques sont également données. Ce guide est complété par un site internet, *doyouspeaktourist.fr*, et une application *Yes, I speak tourist*.

2.2 L'enjeu patrimonial

Souvent directement lié au tourisme, le patrimoine d'un territoire est un puissant vecteur d'attractivité, de flux et de commercialité, d'autant plus si sa valeur est reconnue internationalement (par un classement UNESCO notamment). Là encore, un parcours intelligent permet de valoriser l'offre commerciale.

Toutefois, il ne faut pas que des documents de planification imposent des contraintes architecturales ou d'aspect extérieur aux commerces (dimensionnement et conception des vitrines, enseignes, matériaux, couleurs…) s'avérant contreproductives au regard du but affiché. Tel est notamment le cas des plans de sauvegarde et de

[20] INSEE/DGE, Chiffres clefs du tourisme : édition novembre 2014. Alliance du commerce : « Guide d'aide à la mise en place des zones touristiques » 2014.
[21] Enquête auprès des commerçants sur la consommation des touristes non-résidents dans les principaux quartiers de Paris (hors grands magasins) réalisée en 2014 par le CROCIS pour l'Alliance du commerce.
[22] O. Badot et J. F. Lemoine, « Elargissement des principes de l'attractivité commerciale à ceux de l'attractivité touristique : le cas de la Vallée Village à Marne-la-Vallée.

mise en valeur (PSMV) des secteurs sauvegardés[23] ou des règlements des aires de mise en valeur de l'architecture et du patrimoine (AVAP)[24], dont les prescriptions peuvent être très rigides. Le projet de loi sur le patrimoine qui réunit ces divers dispositifs au sein d'un PLU patrimonial devrait les rendre plus visibles et faciliter les voies de cohérence et d'amélioration.

Les CCI sont personnes publiques associées à ces documents et veilleront, sur la base des remontées des commerçants concernés, à ce que ces classements constituent des atouts et non des repoussoirs pour l'activité économique.

PROPOSITION N° 4
Veiller à l'absence de blocage de l'activité commerciale par des contraintes environnementales et patrimoniales excessives

De quelques expériences

Dans certaines villes, le classement au patrimoine de l'UNESCO a déclenché une attractivité significative : les villes **d'Albi[25], de Nîmes[26] ou de Bordeaux**[27] en ont ainsi bénéficié et ont assorti cette mesure d'un programme de rénovation du patrimoine bâti incluant les commerces, ainsi que des espaces publics.

Une même valorisation s'est fondée sur des PSMV. A **Nîmes**, le PSMV s'étend sur 40 hectares et une campagne de ravalement a été engagée avec des fonds débloqués par la ville. A Nancy, la restructuration précitée du centre-ville autour d'un centre commercial locomotive a permis une bonne harmonisation avec le secteur sauvegardé et donc une valorisation du patrimoine tant immobilier que d'activités.

A **Versailles**, « la Structuration d'un Pôle Touristique Territorial (SPôTT) impliquant 56 communes le long de la Seine, a fait émerger sur ce territoire des projets commerciaux et de services importants par leur nombre et leur qualité. De la guinguette au restaurant traditionnel sur péniche, du camping sur pilotis aux gîtes troglodytes, de l'hôtel familial à l'hôtellerie haut de gamme, de l'*outlet* au commerce de centre-ville, l'activité économique sur le bord de Seine a de beaux jours devant elle car les élus ont acquis la conviction que la satisfaction des touristes passe aussi par l'offre commerciale et de service que les itinéraires touristiques peuvent leur offrir ».

2.3 L'enjeu des gares

Les gares sont devenues des pôles du renouvellement des villes et des opérations de restructuration se réalisent autour d'elles, d'autant qu'elles sont de plus en plus situées en centralité et moins en périphérie (sauf pour certaines gares TGV) et qu'elles sont souvent en interconnexion avec d'autres modes de déplacement (tramway par exemple). Dans une société à la mobilité croissante, les lieux de flux sont des points d'ancrage de l'activité et de création de valeur pour les territoires.

[23] C. urb. art. L 313-1 et suivants.
[24] C. pat. Art. L 642-1 et suivants.
[25] Témoignage du Maire d'Abi, Stéphanie Guiraud-Chaumeil, aux Assises nationales du centre-ville, Nîmes, 4 et 5 juin 2015.
[26] Témoignage de l'Adjointe au Maire de Nîmes chargée du tourisme et de la promotion du patrimoine, Mary Bourgade, aux Assises nationales du centre-ville, Nîmes, 4 et 5 juin 2015.
[27] Témoignage de l'Adjointe au Maire de Bordeaux chargée de l'urbanisme et des déplacements, Elizabeth Touton, aux Assises nationales du centre-ville, Nîmes, 4 et 5 juin 2015.

Ainsi, pour le Grand Paris Express, 72 gares sont prévues dont 16 pour la future ligne 15 ; elles devraient attirer 2 à 3 millions de voyageurs par an. D'ores et déjà les six gares parisiennes en voient passer 500 000. Les acteurs économiques ne s'y sont pas trompés : selon une enquête effectuée en 2012, auprès de chefs d'entreprise, 78 % considèrent la gare de demain comme un lieu de mobilité, 30 % comme un espace ouvert sur la ville et 1 sur 5 comme un lieu d'affaires[28].

En effet, la gare de l'avenir n'est plus un simple lieu de passage et de transport, elle devient un espace de vie et d'activité où on peut faire ses courses, en prendre livraison, accéder au télé-travail, trouver des services diversifiés…

Exemples de réaménagement structurant autour ou dans le périmètre de gares

A **Reims**[29], porte ouest du Grand Paris, le centre-ville s'est reconstitué autour des deux gares : l'une TGV et l'autre centrale, reliées par une liaison Tram et TER, la gare historique bénéficiant d'un pôle multimodal (trains, bus, cars…) sur l'ancien centre de tri postal. Cette polarité est devenue un vrai secteur de vie avec un palais des congrès et la réhabilitation d'une friche de 7 hectares sur des anciennes emprises SNCF acquises par la ville avec installation d'activités sportives et de commerces. De plus, autour de la gare TGV, a été créé un quartier d'affaires avec également des logements sociaux ou en accession à la propriété.

Les **gares parisiennes** font l'objet de nombreux projets de rénovation qui tous font une place importante aux activités commerciales et de services. Inauguré en mars 2012, l'espace commercial de la gare Saint-Lazare est ainsi un bon exemple d'une intégration réussie des commerces au sein d'une emprise ferroviaire, certes un peu atypique par sa taille. Ce centre commercial voit en effet passer chaque jour près de 500 000 voyageurs. Les récentes études de satisfaction montrent que ces derniers apprécient l'espace plus lumineux, plus sécurisant, plus fonctionnel, plus fluide, plus propre et surtout plus gai. Les voyageurs ont le sentiment de passer 25 % de temps en moins sur le site grâce à la nouvelle signalétique…et aux nouveaux commerces ! Pour preuve, les résultats sont au rendez-vous : un an après l'ouverture, les 80 boutiques qui s'étendent sur 10 000 m2, dépassaient de 20 % leurs objectifs de vente, pourtant déjà ambitieux. Fixé à 100 millions d'euros, le chiffre d'affaires du centre a atteint 120 millions la première année, avec un rendement moyen estimé à 14 500 €/m2/an. Aujourd'hui, le commerce qui accompagne un mode de vie de plus en plus mobile et connecté, a donc pleinement sa place dans les gares.

PROPOSITION N°5
Ne pas isoler l'aménagement commercial des gares de l'ensemble de la politique urbaine

[28] Enquête Médiamétrie/CCIP, septembre 2012, *in* « Les gares du Grand Paris. Nouvel enjeu économique pour la métropole », rapport de la CCIP du 29 novembre 2012.
[29] Témoignage de « Gares et connexion », aux Assises nationales du centre-ville, Nîmes, 4 et 5 juin 2015.

3. Organiser la complémentarité entre centralités et périphéries

3.1 Sortir des oppositions séculaires

On rappellera que le contrôle de l'implantation commerciale, né de la loi Royer du 27 décembre 1973, avait pour but de maîtriser l'expansion des « grandes surfaces » périphériques et de protéger ainsi le petit commerce de centre-ville. L'opposition centralité/périphérie était donc le socle de la démarche législative avec des résultats plus ou moins concluants.

Aujourd'hui, séparer la « ville commerciale » en deux parties ne répond plus à un commerce en pleine mutation et aux multiples défis à relever. Outre le e-commerce qui bouleverse les stéréotypes d'antan, l'heure est à la réduction des formats de vente et à des repositionnements stratégiques en centralités primaires ou secondaires de la part de la grande distribution, ce à côté du commerce indépendant, lequel évolue aussi considérablement en s'organisant de plus en plus en réseaux[30].

Dans un tel contexte, selon la CCI Paris Ile-de-France, il faut penser en complémentarité en non plus en opposition.

3.2 Renforcer les liens entre les maillages commerciaux

Un centre commercial périphérique n'est pas systématiquement pénalisant pour le commerce de centre-ville, il peut même présenter des opportunités **si les « correspondances » sont bien organisées et gérées,** notamment :

- Les flux doivent être drainés avec réciprocité, par exemple au moyen de navettes reliant les deux pôles ou de parcours piétonniers ou en modes doux ;
- Les offres proposées doivent être conçues avec un souci de complémentarité, tant dans la variété des enseignes que des produits ou dans la variété des formats (shopping mall et commerces de rue) ;
- L'installation d'un commerçant de centralité dans l'équipement périphérique, tout en conservant sa boutique principale, peut être une voie intéressante si elle est bien accompagnée par des actions concertées et négociées de tous les acteurs publics et privés, notamment quant au niveau des loyers (voir infra)…

PROPOSITION N°6
Favoriser la complémentarité entre centralités et périphéries

Dispositif pour assurer la complémentarité

La Ville de Paris met en place, pour les grands projets structurants, des comités d'enseignes visant à une meilleure articulation et complémentarité de l'offre, pratique qui pourrait parfaitement convenir pour coordonner centralité et périphérie.

[30] Rapport de la CCI Paris Ile-de-France, « Commerce organisé et diversité commerciale », 23 octobre 2014.

II. DES OUTILS PERFORMANTS POUR LES RÉALISER

1. Privilégier le partenariat et la négociation en amont avec l'ensemble des acteurs

1.1 Définir le contenu du projet urbain et commercial

- **La concertation institutionnelle**

Sur le plan légal, une concertation publique est obligatoire[31] en amont de l'élaboration ou de la révision d'un SCOT ou d'un PLU, de création de ZAC, de projet de renouvellement urbain et de de projets ou d'opérations d'aménagement ou de construction ayant pour effet de modifier de façon substantielle le cadre de vie ou l'activité économique (notamment, piétonisation d'une voie existante, création ou extension d'une gare ferroviaire ou routière dont le coût des travaux dépasse 1 900 000 euros, la création de plus de 5 000 m2 de surface de plancher ou la restauration d'un ensemble de bâtiments ayant atteint ce seuil dans les communes non dotées d'un PLU).

Par ailleurs, la loi ALUR a ouvert la faculté aux collectivités compétentes de soumettre à concertation, sur les territoires couverts par un document d'urbanisme, préalablement au dépôt du permis de construire, des projets au regard de leur importance, de leur impact potentiel sur l'aménagement de la commune ou la sensibilité du lieu d'implantation.

Une délibération doit en définir les objectifs et les modalités. La concertation doit être suffisante eu égard à l'opération (réunion publique, permanences, exposition d'une maquette du projet…), sous le contrôle du juge qui censure la « concertation alibi ».

De nombreuses actions sur le commerce peuvent entrer dans l'emprise de tels projets et opérations. Dans ce cas, tout commerçant et ses représentants peuvent intervenir dans cette procédure et faire valoir leurs préoccupations et leurs propositions, les CCI pouvant les y accompagner.

- **La collaboration avec l'ensemble des parties prenantes**

Au-delà de cette concertation prévue par les textes, une démarche plus collaborative mérite d'être suivie auprès des acteurs concernés par un projet précis :

- **Le dialogue et le relationnel avec les commerçants et leurs associations** par l'opération doit être fort. Il s'agit pour la collectivité compétente et le maître d'ouvrage d'aller, le plus en amont possible, à leur rencontre pour leur expliquer les intentions poursuivies. Toute mise devant le fait d'un projet déjà ficelé est à proscrire. Les commerçants doivent se sentir écoutés et considérés comme des partenaires dont les propositions peuvent faire évoluer le projet. De telles coopérations permettent souvent de désamorcer d'éventuelles situations de blocage en cours de réalisation, voire des contentieux ultérieurs. Les CCI et les managers du commerce ont ici, par vocation, un rôle de « go between ».

[31] C. urb. art. L 300-2 et R 300-2.

Convention Ville de Montrouge/CCI des Hauts-de-Seine

Cette convention permet de faire remonter à la municipalité les attentes des commerçants recueillis grâce à un questionnaire établi par la CCI. Le lien avec la principale association de commerçants (120 adhérents sur les 600 commerces) est ainsi mieux assuré.

Convention CCI Essonne – Communauté de Communes du Pays de Limours – Volet Union commerciale

Le territoire du Pays de Limours, fortement rural, propose une offre commerciale essentiellement de proximité. La commune de Limours est l'un des derniers cœurs de ville de l'intercommunalité, avec une offre variée et qualitative. L'association de commerçants de cette commune, en sommeil depuis quelques années, a été dynamique à une certaine époque. Un des objectifs de la convention de partenariat conclue entre la CCI Essonne et la Communauté de Communes du Pays de Limours porte sur la redynamisation de l'animation commerciale par le biais de l'union commerciale. La CCI Essonne constitue aujourd'hui le lien entre l'intercommunalité et les commerçants du territoire. L'enjeu principal repose sur la remobilisation de ceux-ci. Première étape : les convaincre de l'importance de travailler en groupe sur l'animation (démarchage terrain, ateliers thématiques). Deuxième étape : les accompagner dans le montage d'une opération commerciale en leur donnant les outils nécessaires que ce soit pour la définition du projet ou sa conception (plans de communication par exemple).

- **Le partenariat avec les aménageurs, promoteurs et futurs exploitants** est essentiel et doit faire l'objet d'une véritable stratégie. En effet, il faut parvenir à changer de paradigme : les grands projets commerciaux reposent sur un objectif de rentabilité immédiate ou la plus rapide possible et malgré le soin architectural et environnemental accordé aux bâtiments commerciaux, le prix au consommateur reste un critère majeur. Sans renoncer bien évidemment à ce souci de rentabilité qui est naturel, il s'agit de faire accepter aux opérateurs que leur équipement commercial s'intègre dans un projet urbain global qualitatif pour le territoire et qu'ils doivent aussi investir dans cette démarche d'intérêt général. Peuvent ainsi être négociées avec le promoteur d'un nouveau centre commercial des **mesures d'accompagnement pour les commerces environnants. Là encore, les CCI ont un rôle déterminant.**

Mesures de co-développement du quartier Beaugrenelle à Paris 15ème

Dès juillet 2006, lors de l'obtention de l'autorisation d'exploitation commerciale, la SCI Beaugrenelle s'est engagée à mettre en œuvre et à financer des mesures dites de co-développement à l'égard des commerces de proximité du quartier dont l'équilibre économique était susceptible d'être fragilisé par la réouverture d'un centre complètement restructuré et modernisé. Une des mesures phares portait sur un soutien de 150 000 euros par an sur cinq ans à compter de l'année précédant l'ouverture du centre. En juillet 2012, la SCI et la CCI de Paris ont signé une convention de partenariat pour organiser la mise en œuvre de ces mesures à travers un comité de pilotage réunissant, outre ces deux animateurs, les commerçants concernés, la Ville de Paris, la mairie du 15ème arrondissement, la préfecture de police, la préfecture de Paris et la Chambre de métiers et de l'artisanat de Paris.
A partir d'octobre 2012, un programme régulier d'actions et d'animations a été lancé sur les rues du commerce et Saint-Charles : rénovation du site internet de l'Association de commerçants, création d'une page facebook, programme de fidélisation avec le centre (passeport Saint-Charles-Beaugrenelle)…

- **Autre acteur essentiel, le «manager du commerce »**[32] : il coordonne les efforts et les ressources des acteurs publics et privés pour promouvoir le commerce et l'artisanat, encourager sa diversité auprès des investisseurs et inciter les consommateurs à réaliser leurs achats sur son territoire. Sa mission consiste ainsi à développer l'attractivité commerciale d'un territoire en agissant directement sur l'organisation du commerce (accompagnement des mutations, suppression des locaux vacants, politiques collectives d'animation et de promotion, développement d'enseignes...). Il doit par ailleurs être en mesure d'analyser l'impact de l'environnement urbain sur le commerce afin de contribuer à l'amélioration des facteurs locaux de commercialité (accessibilité et de la desserte en transport, stationnement, mise en valeur du patrimoine culturel et touristique, renforcement des services et équipements publics...).

  S'il est essentiellement recruté par les collectivités territoriales, son action se déroule toutefois dans un cadre partenarial. Les CCI peuvent ainsi l'accompagner dans son objectif de renforcement de l'attractivité commerciale d'un territoire à travers les observatoires du commerce mis en place sur leurs territoires. On citera des expérimentations réussies : Sceaux (conciergerie numérique), Évreux (Développement stratégique d'urbanisation commerciale), Dijon (regroupement des unions commerciales via Shop in Dijon), Montrouge (plan de reconquête commerciale via l'acquisition de cellules commerciales stratégiques), Nice (développement massif des cartes de paiement sans contact et des terminaux de paiement correspondants chez les commerçants)…

[32] On en compte environ 150 sur toute la France. Voir : « Le manager du commerce, un acteur indissociable du centre-ville », Enquête 2014, DGCIS et Centre-ville en mouvement.

Réseau de managers du commerce : l'exemple de MANACOM à Bordeaux

Ce réseau a pour ambition de professionnaliser les managers du commerce dans la pratique de leur métier. Véritable lieu d'échange et de réflexion, Il est le seul réseau de managers créé par une CCI. Il enregistre une hausse de plus de 20 % de ses adhérents et totalise près de 35 managers sur l'Aquitaine. Les rencontres organisées depuis cinq ans fédèrent des partenaires financiers et plus d'une centaine de collectivités territoriales ; elles portent sur des thèmes liés à l'exercice de leur métier. Un séminaire d'intégration « 3 jours pour le commerce » réunit experts et managers pour avancer sur des actions communes (ex. consensus sur les ouvertures dominicales). Un événement annuel, baptisé "les bancs de MANACOM", rassemble managers, élus des collectivités, commerçants et artisans ; la première s'est déroulée le 4 décembre 2014 et illustre parfaitement la mutualisation des actions de ce réseau. Il s'agissait d'une première en Aquitaine : réunir en un même lieu des élus de collectivités territoriales, des représentants des CCI, Chambres de métiers et de l'artisanat et Chambres d'agriculture, ainsi que des managers du commerce. Les objectifs étaient de les faire échanger sur leurs points de vue et leurs expériences pour identifier les conditions propices au développement des commerces et des territoires. Les cahiers de MANACOM constituent le fruit de ces rencontres.

- Partenaires séculaires clefs, les **unions commerciales** sont des acteurs naturels du développement des villes par les services rendus, l'animation créée, les liens sociaux et l'attractivité qu'elles suscitent. Elles sont, d'une part, une force d'actions pour attirer et fidéliser la clientèle et, d'autre part, un vecteur de propositions pour une meilleure adaptation de l'environnement du commerce (stationnements, plan de circulation, accessibilité, voierie, aménagement urbain …). Pour les CCI, il s'agit de les aider à constituer une interface crédible de discussion avec la ville. En tout état de cause, pour répondre aux nouveaux challenges du commerce, il est essentiel de mobiliser les commerçants en les incitant à se regrouper en vue de stratégies adéquates en faveur d'actions mobilisatrices (optimisation des outils de communication, qualité d'accueil, etc).

Exemple d'accompagnement des unions commerciales : Dynamicité, Essonne

Afin d'accompagner les associations dans leurs projets d'animation commerciale, la CCI Essonne a mis en place l'action Dynamicité. En partenariat avec le Conseil départemental, elle subventionne le volet communication des opérations des associations du département. A hauteur de 50 %, avec un plafond de 10.000 euros, la subvention permet aux associations de professionnaliser leurs démarches grâce à un plan de communication plus pertinent pour mieux faire connaître les adhérents et attirer la clientèle.

En amont, chaque association bénéficie de l'expertise de la CCI sur le montage des actions : définition des objectifs, type d'animation à mettre en œuvre, choix des supports de communication, volet juridique, … Sont également mis à leur disposition une boîte à outils comportant des fiches pratiques (« Réaliser une opération chéquiers », « Réaliser son guide / son prospectus », « Guide Relations Presse », …)

PROPOSITION N°7
Concevoir l'aménagement commercial comme un partenariat entre acteurs publics et privés
Encourager à la multiplication des managers de commerce dans les villes
Inciter les commerçants à se regrouper et aider les unions commerciales à se structurer de manière performante

1.2 Maîtriser les loyers

Sur le plan législatif, la loi ACTPE a instauré diverses dispositions en faveur des locataires-commerçants de proximité : remplacement de l'indice du coût de la construction par l'indice plus adapté au secteur des loyers commerciaux (ILC) ou l'indice des loyers des activités tertiaires (ILAT), augmentation de la durée des baux dérogatoires de 2 à 3 ans, ce qui est bénéfique aux jeunes entrepreneurs qui veulent tester leur commerce, introduction d'un droit de préemption du preneur en cas de vente du local qui existait dans les baux d'habitation mais non dans les baux commerciaux, ce qui peut faciliter le maintien de l'affectation commerciale, énumération des charges et impôts pouvant être supportées par le locataire[33]. Surtout, en cas de modification des facteurs locaux de commercialité, l'augmentation de loyer résultant du déplafonnement ne peut excéder sur l'année 10 % du dernier loyer acquitté.

Mais de telles dispositions ne suffisent pas à maîtriser l'envolée des loyers commerciaux sur certains emplacements ou secteurs très prisés et donc exposés à la spéculation. C'est pourquoi des discussions entre les parties prenantes peuvent favoriser cette nécessaire maîtrise. Les collectivités, avec l'appui des CCI, sont de plus en plus en pointe en la matière :

- D'une part, il s'agit de trouver un **accord avec les bailleurs (promoteurs, grandes foncières, bailleurs sociaux, bailleurs privés…) pour les inciter à pratiquer des loyers raisonnables permettant de garantir la diversité commerciale, de la grande enseigne au commerçant indépendant.** Ainsi, la ville de Nancy a-t-elle conclu un tel accord avec les bailleurs sociaux propriétaires de rez-de-chaussée commerciaux, de même à Montrouge où une fourchette de loyers est négociée en amont des projets, avec faculté de franchise de loyers la première année et clause de progressivité ensuite ;
- D'autre part, la ville peut décider d'acquérir directement des locaux ou des fonds, à l'amiable ou par voie de préemption, pour devenir bailleur et remettre les boutiques sur le marché de la location à des prix modérés (technique employée à Nancy notamment) ;
- La ville et la CCI peuvent assister les commerçants dans leurs négociations avec leurs bailleurs afin que les rapports de force soient plus équilibrés, notamment en cas de déplafonnement.

> **PROPOSITION N°8**
> **Mettre en place des concertations en amont entre bailleurs et locataires commerciaux, sous l'égide de la ville et de la CCI.**

1.3 Choisir des structures partenariales opérationnelles

Les structures à mettre en place devraient être les plus partenariales possibles. Or, les collectivités sont parfois tentées par le recours à la société publique locale d'aménagement (SPLA)[34]. Constituée sous forme de société anonyme avec au minimum deux actionnaires, la totalité de son capital est détenue par des collectivités territoriales ou leurs groupements et un de ses membres doit disposer de la majorité des droits de vote. Outre la maîtrise complète des décisions, les collectivités y voient un autre avantage : la dispense de mise en concurrence préalable car ces opérateurs sont des émanations directement des personnes publiques composant la SPLA. Toutefois, cette exclusivité ne correspond pas vraiment à des projets partenariaux dans lesquels l'assentiment des acteurs est fondamental. D'autres structures sont plus tournées vers une démarche consensuelle.

La société d'économie mixte locale (SEML)[35] est davantage à promouvoir car susceptible d'être plus représentative. Elles sont créées, là encore sous forme de sociétés anonymes, par les collectivités territoriales ou leurs groupements qui détiennent plus de la moitié du capital et des voix, la partie restant étant ouverte au secteur privé ou à d'autres personnes publiques dont les chambres consulaires. Cette mixité explique que la SEM ne peut être retenue en tant qu'opérateur qu'après une mise en concurrence, mais cet inconvénient en est-il vraiment un, face à des projets globaux d'aménagement réclamant l'adhésion des acteurs locaux ?

---

[33] Décret n°2014-1317 du 30 novembre 2014, C. com. art. R 145-35.
[34] C. urb. art. L 327-1 (loi n°2010-559 du 28 mai 2010).
[35] CGCT, art. 1522-1 et suivants.

Autre structure, encore plus souple, la SEM de projet, introduite par une loi du 1er juillet 2014[36]. Cette structure présente un double avantage : les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent la créer avec au moins un opérateur économique sélectionné après mise en concurrence et avec lequel est conclu un contrat pour la durée limitée d'un projet (toute opération d'intérêt général selon les textes), la SEM étant dissoute de plein droit à son expiration. Les collectivités et groupements contractants doivent détenir entre 34 % et 85 % du capital et 34 % au moins des voix, la part de capital de l'ensemble des actionnaires, opérateurs économiques, ne peut être inférieure à 15 %.

De diverses expériences de SEM locales

Dès 2000, pour mener à bien son projet global de restructuration, la ville de **Montrouge** a institué une SEM à vocation commerciale qui a acquis à l'amiable 1540 m2 de surface sur environ dix ans portant sur 10 cellules commerciales et 80 % d'indépendants.

A Montpellier[37], la Société d'équipement de la région montpelliéraine (SERM) a mis en place la Mission GrandCoeur rassemblant la ville, l'aménageur et les commerçants. Dans le cadre du projet de renouvellement urbain, une équipe dédiée fournit l'information sur les travaux en cours, les aides prévues, notamment pour la réhabilitation des devantures des commerces.

La SEMAEST est une SEM de la **Ville de Paris** créée il y a une trentaine d'année, sa mission d'origine était axée sur l'aménagement et l'urbanisme. Sur impulsion du Maire du 18ème arrondissement, également président de la SEM, lui-même confronté à des problèmes de monoactivité, elle a évolué en 2004 vers l'aménagement commercial : préemption des murs, acquisitions de gré à gré, baux emphytéotiques, clauses d'affectation au commerce, évictions de grossistes, tout cela à travers les opérations « Vital'Quartier » 1 et 2. La CCI Paris est au tour de table, avec la CDC, des banques et « Est ensemble », intercommunalité de l'est de la région parisienne. Ces deux opérations prennent la forme de deux concessions publiques d'aménagement sur la base d'avances remboursables de la Ville. Celle-ci pourrait, par ailleurs, lancer un contrat de revitalisation sur le 14ème arrondissement le long du périphérique.
650 locaux ont ainsi été maîtrisés, soit 73 000 m² et plus de 1500 emplois non délocalisables. Une foncière « Paris Commerces » a été initiée, là encore, avec la CDC et des banques. 80 à 89 % de l'activité de la SEMAEST porte sur la revitalisation commerciale. L'objectif est de revendre les murs à des commerçants : dans le cadre de « Vital'Quartier 1 », sur 110 locaux, 25 % ont été ainsi rétrocédés. Plutôt que commercialiser les 75 % restant à des propriétaires privés ou à des bailleurs sociaux, c'est la Foncière « Paris Commerces » qui les a rachetés à la SEMAEST.
La SEMAEST ne livre pas « brut de béton », mais des locaux aux normes environnementales et accessibles aux handicapés. Les loyers, sauf exception, ne sont pas progressifs mais sont dans la fourchette basse du prix du marché. Certains baux sont « à deux vitesses » (opération « tiroirs »), c'est-à-dire marquent des différences entre commerçants en place et nouveaux arrivants dans des locaux vides ; en revanche, le tarif du marché s'applique en cas de cession de bail. Baux précaires et *pop up stores* permettent aussi de tester une activité ou de « rematérialiser » des « *pure-players* ».

Depuis 2014, la SEMAEST s'oriente vers une action préventive : « la nouvelle économie de proximité », laquelle consiste à insérer des activités (commerces et autres), recréer du lien social et intergénérationnel, refaire un « lieu de vie » plus général (logements, pépinières, espaces publics adaptés, micro-logistique urbaine…), tout cela encadré par un PLU modernisé. Elle se tourne aussi vers les bailleurs sociaux gérant des pieds d'immeubles qui doivent être aménagés pour des commerces et services de proximité.

[36] CGCT, art. 1541-1 et suivants issus de la loi n°2014-744 du 1er juillet 2014.
[37] Témoignage de l'Adjointe au Maire chargée de l'urbanisme, Stéphanie Jannin, aux Assises nationales du centre-ville, Nîmes, 4 et 5 juin 2015.

Une vaste opération de réaménagement **Marseille Grand centre-ville 2011-2021** portant sur 35 pôles urbains est programmée entre 2011 et 2021 avec comme opérateur, une SPLA, la SOLEAM. Sont concernées toutes les fonctions urbaines : amélioration des logements, des devantures commerciales, ravalement, espaces publics. Trois pôles bénéficient d'une opération ANRU.

En Seine-et-Marne, le projet de requalification du centre-ville de Melun a été initié par la ville de Melun et la Communauté d'Agglomération (CAMVS) en réponse à un appel à projet lancé par les services de l'Etat et visant à mettre en œuvre une Stratégie Urbaine de Lutte contre l'Habitat Indigne.
La Communauté d'agglomération, la ville de Melun, la CCI Seine-et-Marne, la Société Publique Locale Melun Val-de-Seine Aménagement (SPL), la Chambre de métiers et de l'artisanat de Seine-et-Marne et la Plate-Forme d'Initiative Locale, sont signataires d'une convention-cadre de suivi de la requalification du centre-ville, qui est engagée pour 8 années sur trois axes majeurs : les espaces publics, le logement et les commerces.
La SPL Melun Val-de-Seine Aménagement a été désignée en tant qu'opérateur/aménageur pour la mise en œuvre de ce projet.

La stratégie d'actions sur le volet « commerces » s'articule autour de trois thématiques :

- l'armature commerciale (mise en place d'une politique d'investissements ciblée sur des locaux vacants, vétustes ou problématiques en centre-ville. La SPL ayant eu notamment délégation du droit de préemption ainsi que le suivi de la ZAC de requalification du centre-ville ;
- la mobilité (accompagner les commerçants lors des travaux d'aménagement public liés à l'arrivée d'un réseau de bus à haut niveau de service en site propre, étude de circulation, stationnement, service de livraison, accessibilité des commerces..),
- l'attractivité et la commercialité (environnement commercial, offre, service client, animations urbaines, communication…).

Ces objectifs seront précisés par les études de faisabilité et de calibrage conduites par la SPL ainsi que des études complémentaires qui devront permettre de mieux qualifier les objectifs, notamment en ce qui concerne le volet commercial.

Les actions des différents partenaires seront déclinées à travers des conventions ad hoc liant les parties prenantes et définissant des objectifs opérationnels fixés et planifiés par les parties. Ainsi l'expertise de la CCI sera sollicitée au travers de multiples interventions tout au long de ce projet : réalisation de diagnostics et d'observation de l'attractivité du commerce en centre-ville (prix, chalandises…), accompagnement des commerçants/artisans/porteurs de projets existants ainsi que de l'accueil de nouveaux investisseurs, communication et coordination entre les différents intervenants.

PROPOSITION N°9
Privilégier les structures juridiques réunissant partenaires publics et privés

1.4 S'inspirer du modèle britannique : « sequential test » et partenariat entre secteur public et secteur privé

Dès les années 1970-1980, la Grande Bretagne[38] s'est trouvée confrontée au réaménagement de sites industriels abandonnés, des centres commerciaux y ont été installés, lesquels ont peu à peu « vidé » les centres-villes de leurs commerces. Si bien qu'en 1996, une directive gouvernementale énonçait que le commerce devait réintégrer le centre urbain en encourageant la mixité fonctionnelle (hôtels, bureaux, cinémas, restaurants, habitat en étages des magasins…). En 2012, a été adopté le « national planning policy framework » instaurant le fameux « test du centre-ville » (sequential test) : le principe est l'implantation en centralité, en cas d'impossibilité dûment justifiée (technique et non financière), une autorisation peut être exceptionnellement délivrée en périphérie sous réserve de conditions liées à la qualité du projet et de la réalisation d'une étude d'impact sur cinq ans concernant

[38] Intervention de Les Sparks, urbaniste, ancien directeur de l'urbanisme de la ville de Birmingham, au colloque précité du CGEDD, « Faire ou défaire la ville avec le commerce », 30 juin 2015.

le nombre de fermeture éventuelle de magasins en centre-ville, de trafic, de desserte et d'emploi local ; des mesures compensatoires peuvent être prescrites.

La CCI Paris Ile-de-France considère que la transposition du dispositif britannique du « test de centre-ville » mériterait d'être étudiée en France.

PROPOSITION N°10
Examiner la possibilité de transposer le système britannique du « test de centre-ville »

A cette politique s'ajoute une forte propension au partenariat public-privé, grande tradition britannique transposée ici au commerce. De grands groupes de promotion sont ainsi appelés à participer à la revitalisation des cœurs de villes commerçantes. Les exemples abondent.

Exemples britanniques d'opérations de restructuration urbaine et commerciale partenariale

A Birmingham, ancienne ville de l'industrie automobile, d'un million d'habitants, une périphérie commerciale« bullring » avait déconstruit le centre urbain. Des investisseurs privés ont injectés 780 millions d'euros dans une opération de reconquête, « urban renaissance », autour d'un grand équipement commercial locomotive et d'un réaménagement qualitatif des espaces publics, accompagnés de programmes de logements intégrés.
A Liverpool, la désignation comme capitale culturelle 2008 a déclenché tout un projet de restructuration porté par la ville et un promoteur immobilier dont l'investissement s'est élevé à 1250 millions d'euros, à travers un bail de plus de 200 ans et une convention d'aménagement. La morphologie de la partie ancienne a été respectée et le projet a été conçu comme un centre commercial à ciel ouvert accompagné de logements, de bureaux et de restaurants. Une importante campagne de communication a été lancée pour redorer une image ternie et une réputation médiocre. Aujourd'hui, Liverpool est la 5ème destination shopping de tout le Royaume-Uni.

A Exeter, ville historique de 180 000 habitants, un investisseur privé, soutenu par une procédure d'expropriation publique, a engagé 300 millions d'euros et quatre cabinets d'architectes ont été mobilisés. Les rues ont été ouvertes sur des activités commerciales dans un projet favorisant la mixité. Le résultat se solde par 60 millions de dépenses touristiques annuelles.

Par ailleurs, le **Canada** connaît un dispositif original de société de développement commercial (SDC) avec un principe d'adhésion obligatoire des commerçants qu'il n'est pas possible de transposer en l'état en France au regard de la liberté d'association de valeur constitutionnelle. Selon cette même voie, la Grande Bretagne met en œuvre le Business Improvement District (BID) dont l'objet n'est pas dédié qu'au commerce et dont la finalité est le retour sur investissement.

Sociétés de développement commercial au Canada

En 1982, la loi « cités et villes » du Québec a intégré la possibilité de créer de telles sociétés dont le nombre atteint une quarantaine aujourd'hui dont 15 à Montréal. Elles s'inspirent des 230 « business improvement areas » (BIA) existant depuis 1970 en Ontario. Elles ont pour objet de promouvoir le développement économique sur un périmètre donné, d'établir des services communs pour les entreprises et leurs clients, d'exploiter un commerce, y compris avec parc de stationnement, d'exécuter des travaux sur des propriétés publiques ou privées avec l'accord de leurs propriétaires. La ville délimite des zones commerciales (artères dédiées au commerce et rues adjacentes) dans lesquelles seront définis des districts d'intervention de la SDC et comportant plus de 50 % des établissements de la zone. La création de la société est proposée à la ville par une majorité de professionnels favorables (minimum dix contribuables tenant un établissement dans le district projeté) qui se dégage après une

campagne de sensibilisation réalisée par un comité provisoire issu d'une association commerciale existante ou créée à cette fin. Un registre des oppositions est alors ouvert et le conseil municipal instituera officiellement la SDC, directement si le nombre des opposants est inférieur au nombre requis par la loi sur le référendum, si ce nombre est supérieur, un tel référendum est organisé et les votes positifs doivent dépasser 50 %. Ensuite, une fois créée, tous les établissements compris dans le district sont réputés être dans la SDC et doivent acquitter une cotisation obligatoire, principale source de financement avec l'emprunt. Sa base de calcul (valeur locative ou superficie du commerce) et son taux sont arrêtés par la ville Cette cotisation, déductible fiscalement, est perçue par cette dernière et reversée à la SDC. Celle-ci est constituée d'une assemblée générale et d'un conseil d'administration dont un membre représente la municipalité.

Business Improvement Districts en Amérique du Nord et en Grande Bretagne (BID)[39]

Nés en Amérique du Nord dans les années 1960, ils connaissent un succès notable en Grande Bretagne avec 170 BID créés depuis 2004. Il s'agit d'un partenariat entre pouvoir local et entreprises afin d'améliorer les conditions économiques d'une zone déterminée, axé sur la mixité fonctionnelle (habitat, sécurité, espaces publics, propreté…) génératrice de commerces et de services. Les BID peuvent porter sur une rue, un centre-ville, une zone industrielle, un parc…dès lors que des entreprises sont présentes. Ils peuvent être créés sur demande d'un groupe d'entreprises sur la base d'un programme qui sera ensuite soumis au vote de toutes les entreprises de la zone retenue. Si le vote est positif, toutes celles incluses dans le périmètre devront acquitter un impôt calculé selon un taux de 1 à 2 % de la valeur imposable mais l'acte de création peut exclure certaines entités comme des TPE ou des organismes caritatifs qui n'ont pas la capacité financière suffisante, alors même que le programme pourrait les intéresser, d'où la limite du BID en matière de commerce. Mais le principe est que le retour sur investissement doit être assuré.

Au regard de ces expériences étrangères, la piste d'une gestion mutualisée des centralités mériterait d'être explorée en France mais en écartant tout système d'adhésion forcée. Deux niveaux pourraient être distingués :

- Un premier viserait des projets de restructuration d'une rue ou d'un quartier, nécessitant des interventions foncières de remembrement commercial (les cellules de centre-ville sont souvent trop exiguës pour être rentable) et des travaux sur les bâtiments. Dans ce cas, le dispositif issu de la loi ALUR, des Associations foncières urbaines de projet (AFUP) pourrait convenir. Il est en effet destiné à mener des opérations de remembrement et d'aménagement, dans l'intérêt général et le respect des documents d'urbanisme. L'AFUP est instituée à l'initiative soit d'un ou plusieurs propriétaires, soit du conseil municipal ou de l'organe délibérant de l'EPCI compétent en matière de PLU ou du préfet dans le cadre d'opérations d'intérêt national (OIN), avec délimitation d'un périmètre identifiant les propriétaires concernés. Le projet de remembrement est soumis à enquête publique. L'AFUP n'est approuvée par délibération ou acte préfectoral (OIN) que si 2/3 des propriétaires représentant les ¾ de la superficie des terrains concernés se sont prononcés favorablement. Les propriétaires récalcitrants disposent d'un droit de délaissement et, si un membre souhaite vendre ses terrains à un acquéreur qui n'est pas intéressé par le projet, l'Assemblée générale peut distraire les parcelles en cause.
- Un second niveau correspondrait à l'organisation d'une rue ou d'un quartier marchand sur le modèle d'un centre commercial à ciel ouvert, avec des opérations d'animation, de promotion, des services communs… On pourrait réfléchir à un processus inspiré du système canadien mais sans adhésion obligatoire, selon les bases suivantes :
  - ✓ la ville déterminerait un périmètre d'action commune sur proposition d'une union commerciale ou d'une majorité de commerçants ;
  - ✓ une association d'action commerciale pourrait alors être créée avec les commerçants volontaires (déclaration en préfecture). Ses statuts définiraient ses missions et son mode de fonctionnement,

[39] Olivier Badot, J. F. Lemoine et L. Butery, « Prospective du commerce urbain. Tendances, gouvernance et acteurs », étude réalisée pour la CCI Paris Ile-de-France, 2013.

notamment sa gouvernance par un bureau dont serait systématiquement membre la ville, la CCI et la CMA et le manager du commerce s'il existe ;

- ✓ la cotisation serait déductible fiscalement, ce qui constituerait un élément incitatif.

Ces principes devraient être posés par la loi. Au-delà, une telle démarche suppose tout un travail d'organisation agrégée du commerce et une forte action pédagogique à l'égard des commerçants[40].

PROPOSITION N° 11
Étudier des voies de gestion mutualisée et coordonnées des centres-villes commerciaux

1.5 Utiliser les périmètres de préemption commerciale comme des outils d'observation des évolutions du commerce et de prévention de la vacance

Le conseil municipal peut, par délibération motivée, délimiter un périmètre de sauvegarde du commerce et de l'artisanat de proximité », à l'intérieur duquel les aliénations à titre onéreux de fonds artisanaux, de commerce, de baux commerciaux ou de certains terrains à usage commercial sont soumises au droit de préemption[41].

Le projet de délibération est accompagné d'un plan du périmètre et d'un rapport analysant la situation du commerce et de l'artisanat de proximité à l'intérieur de ce périmètre et les menaces pesant sur la diversité commerciale et artisanale. Les CCI et les CMA sont consultées pour avis sur ces périmètres et sont des partenaires précieux pour les collectivités.

Depuis loi ACTPE, la commune a la faculté de déléguer ce droit à un établissement public de coopération intercommunale (EPCI), si celui-ci en est d'accord. La commune ou l'EPCI peut aussi le déléguer à un établissement public y ayant vocation (par exemple, EP compétent en matière de développement économique, foncier, d'aménagement, EPARECA…), à un concessionnaire d'une opération d'aménagement (clause ou délibération spéciale), à une SEM (même en dehors d'une concession d'aménagement) ou au titulaire d'un contrat de revitalisation artisanale et commerciale. La délégation peut porter sur une ou plusieurs parties du périmètre de sauvegarde ou être dévolue ponctuellement pour une aliénation précise.

Avec le recul pratique dont on dispose[42], les communes utilisent, plutôt à bon escient, la mise en place de périmètres pour observer l'évolution du commerce sur leur territoire et mener un dialogue plus suivi avec les commerçants et leurs associations sur les transmissions de fonds, les repreneurs et les activités à préserver. Cette méthode facilite aussi la prévention de la vacance commerciale.

La CCI Paris Ile-de-France insiste sur le fait que les périmètres doivent être ciblés. Un périmètre qui recouvrirait la totalité de la commune devrait en effet être fortement argumenté pour démontrer que l'ensemble du territoire communal (y compris des zones résidentielles ou industrielles dépourvues de vocation commerciale !) est fragilisé en termes de commerce, la motivation pourrait alors être considérée comme stéréotypée et ne correspondant pas aux objectifs des textes quant aux menaces sur la diversité commerciale ; une telle démarche globalisatrice ne saurait donc être systématisée.

---

[40] La Confédération des commerçants de France (CDF) réalise actuellement une étude pour rechercher une formule juridique adéquate, sous l'égide d'un professeur de droit et en liaison technique avec des juristes de CCI France, de la CCI Paris Ile-de-France et de la CGPME. Un colloque sera organisé à Montréal les 21 et 22 mars 2016.

[41] C. urb. art. L 214-1 et R 214-1 et suivants.

[42] On comptait en 2010 plus de 520 périmètres sur le plan national, les périmètres ciblés représentant 47 % du total national et les périmètres globaux 4 %. Au 1er janvier 2013, en région Ile-de-France, 166 communes avaient délibéré sur des périmètres (soit 13 %, sachant qu'environ 40 % des commerces franciliens de moins de 300 m2 sont concernés), 60 % d'entre eux sont multi-sites, 30 % mono-sites et 10 % couvre la totalité du territoire communal ; les motivations portent à 86 % sur la préservation de la diversité commerciale, 69 % visent à éviter la mono-activité, 45 % font valoir la revitalisation et la redynamisation du commerce, 13 % la restructuration de l'offre commerciale, 13% la préservation d'un secteur d'activité. Sur ce, les préemptions restent encore faibles : une centaine (dont une trentaine en Ile-de-France avec une dizaine de rétrocessions) portant à près de 50 % sur des fonds, 45% sur des baux et 6 % sur des terrains : Sources CCI France et CCI Paris Ile-de-France.

PROPOSITION N° 12
Prévoir des périmètres ciblés de préemption commerciale selon les besoins de chaque territoire

1.6 Développer l'expérimentation du contrat de revitalisation artisanale et commerciale

La loi ACTPE introduit, à titre expérimental sur cinq ans, un nouveau dispositif contractuel, souple et opérationnel non lié systématiquement à une opération d'aménagement. Ce contrat de revitalisation artisanale et commerciale serait mis en œuvre par l'Etat, les collectivités territoriales et leurs établissements publics[43] :

Son objet est :

- d'une part, de favoriser la diversité, le développement et la modernisation des activités dans des périmètres marqués soit par une disparition progressive des activités commerciales, soit par un développement de la mono-activité au détriment des commerces et des services de proximité, soit par une dégradation de l'offre commerciale, étant précisé que les quartiers prioritaires de la politique de la ville figurent parmi les périmètres expressément visés par les textes ;
- d'autre part, de contribuer à la sauvegarde et à la protection du commerce de proximité.

Ce contrat doit mentionner, outre son objet, sa durée, ses conditions de prorogation ou de modification ; le périmètre géographique d'intervention de l'opérateur ; les conditions de rachat, de résiliation ou de déchéance par la collectivité signataire avec, éventuellement, les modalités d'indemnisation dudit opérateur ; les conditions financières de réalisation de l'opération.

L'élaboration du projet de contrat est soumise à concertation publique préalable[44]. Sont associées à cette élaboration les CCI et les CMA, le président de l'EPCI ou du syndicat mixte chargé du SCOT.

La procédure de mise en concurrence pour le choix de l'opérateur[45] a été fixée par un décret du 3 juillet 2015 selon le degré de prise en charge du risque et des seuils de montant d'opération[46].

L'État et les collectivités territoriales, ainsi que leurs établissements publics, peuvent le charger d'acquérir les biens nécessaires à la mise en œuvre du contrat, y compris, par voie d'expropriation ou de préemption. Celui-ci procède aux ventes, locations ou concessions de biens inclus dans le périmètre ; il assure les travaux nécessaires, les études et les missions selon des objectifs fixés en termes de diversification, de développement et de réhabilitation de l'offre commerciale, avec un calendrier de réalisation dont le non-respect peut être un motif de résiliation anticipée.

Ce dispositif contractuel pourrait s'avérer plus efficace et mobilisateur que le seul et très complexe droit de préemption commerciale, utile toutefois comme outil de mise en œuvre du contrat. Il s'inscrit dans la tendance actuelle à « l'urbanisme négocié », démarche partagée entre tous les acteurs de la ville et mieux appropriable de des dispositifs réglementaires imposés « du haut ».

---

[43] Sont visés ici les EP d'Etat ou locaux (EPCI compétents en matière de développement et d'aménagement économique ou de politique de la ville).
[44] C. urb. art. L 300-2, préc.
[45] Sauf SPLA.
[46] Décret n°2015-815 du 3 juillet 2015 (JO, 5 juillet 2015, avec entrée en vigueur le 6 juillet 2015) :
- Contrats soumis au droit européen des concessions : l'opérateur assume une part significative du risque économique de l'opération et le montant total des produits est inférieurs ou égal à 5 186 000 euros HT ;
- Contrats soumis au droit européen des marchés publics : l'opérateur n'assume pas une part significative du risque économique et le montant total des produits est supérieur ou égal à 134 000 euros HT (marchés de l'Etat et de ses établissements publics) ou à 207 000 euros HT (marchés des collectivités territoriales et de leurs établissements publics) ;
- Contrats soumis à une procédure adaptée définie par le donneur d'ordre : le montant total des produits est inférieur aux seuils précités.

Cela étant, le rôle des CCI tel qu'il est pour l'instant prévu par la loi (avis sur le projet de convention) rend ensuite délicate leur candidature en tant qu'opérateur ou co-opérateur alors qu'elles sont ici dans le cœur de métier. Il conviendrait de supprimer leur consultation préalable sur le projet de contrat.

> **PROPOSITION N° 13**
> **Lancer des expérimentations de contrat de revitalisation.**
> **Permettre aux CCI, via une modification législative, de se porter candidates comme opérateurs** : pour ce faire, supprimer à l'article 19 de la loi ACTPE n°2014-626 du 18 juin 2014, au 4°, le a) qui prévoit l'association des CCI à l'élaboration du projet de contrat.
> **Sécuriser les conditions de financement en prévoyant expressément dans le contrat les modalités de participation financière de la collectivité territoriale et en visant la possibilité d'avances remboursables.**

Exemples d'accompagnement de CCI franciliennes sur l'évolution de cellules commerciales

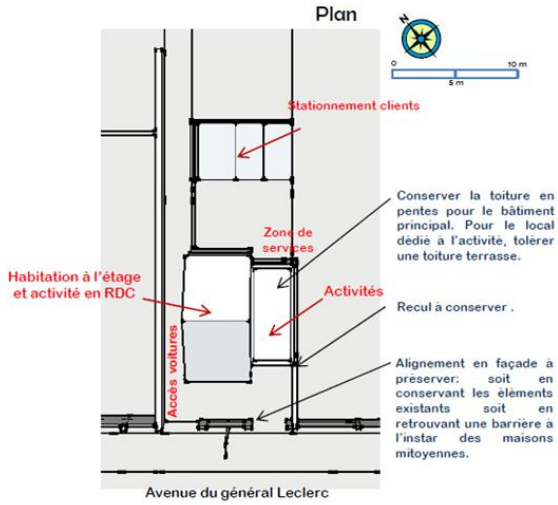
L'acquisition des cellules commerciales délaissées apparaît comme un enjeu important pour les petites communes. En effet, l'apparition de cellules vides est souvent nuisible à l'image de la commune : image commerciale mais pas seulement.

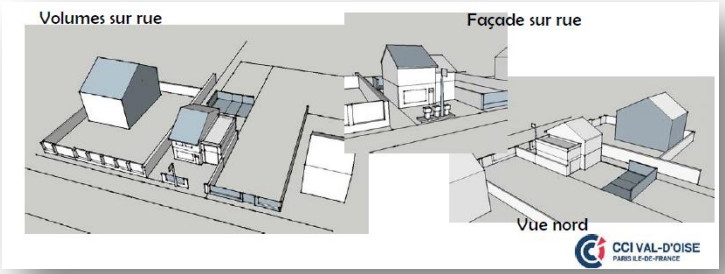
A l'occasion du départ d'un commerce, la CCI Val-d'Oise a été contactée par la ville de Saint-Prix pour faire une étude de préemption d'une parcelle.

Avec les études de rentabilité de l'achat de la parcelle ou les subventions pouvant être attendues, une étude de composition s'appuyant sur le zonage existant, l'environnement immédiat et plus lointain a permis d'offrir une réponse complète et visuelle à la commune hésitante sur cette acquisition : localisation de « zone de service » et de logement en complément de la future activité commerciale.

Usage: Activité + logement
SHON: env.150 m2 (log. + activité)
COS: 0,5
Stationnement: 3 places dont 1 hand.

Urbanisme (POS): zone UG
Cos: 0,30 logements
Surface de terrain: 303 m2





2. Repenser la maîtrise de l'implantation commerciale via un urbanisme cohérent

2.1 Ancrer les centralités dans la vision prospective intercommunale de l'aménagement commercial

Le Schéma de cohérence territoriale (SCOT) est le document fédérateur des grandes orientations des politiques intercommunales dont celle de l'aménagement commercial. Pour preuve, les autorisations d'exploitation et les permis de construire en tenant lieu doivent lui être compatibles. C'est dire l'importance qu'il convient de lui accorder.

Son Document d'Orientation et d'Objectifs[47] définit les localisations préférentielles des commerces en prenant en compte les objectifs de revitalisation des **centres-villes**, de maintien d'une offre commerciale diversifiée de proximité permettant de répondre aux besoins courants de la population tout en limitant les obligation de déplacements et les émissions de gaz à effet de serre, de cohérence entre la localisation des équipements commerciaux et la maîtrise des flux de personnes ou de marchandises, de consommation économe de l'espace et de préservation de l'environnement, des paysages et de l'architecture.

Il peut (faculté) comprendre un Document d'Aménagement Artisanal et Commercial (DAAC) déterminant les conditions d'implantation des équipements commerciaux qui, du fait de leur importance, sont susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'aménagement du territoire et le développement durable. Ces conditions privilégient la consommation économe de l'espace, notamment en entrée de ville, par la compacité des formes bâties, l'utilisation prioritaire des surfaces commerciales vacantes et l'optimisation des surfaces dédiées au stationnement. Elles portent également sur la desserte de ces équipements par les transports collectifs et leur accessibilité aux piétons et aux cyclistes ainsi que sur leur qualité environnementale, architecturale et paysagère, notamment au regard de la performance énergétique et de la gestion des eaux.

Le DAAC localise (sans tracé à la parcelle) les secteurs d'implantation périphérique ainsi que les centralités urbaines, qui peuvent inclure tout secteur, notamment centre-ville ou quartier, caractérisé par un bâti dense présentant une diversité des fonctions urbaines, dans lequel se posent des enjeux spécifiques du point de vue des objectifs précités. Il peut prévoir (faculté) des conditions d'implantation des équipements commerciaux spécifiques aux secteurs ainsi identifiés (périphériques, centralités).

En l'absence de SCOT, ces orientations peuvent être insérées dans les orientations d'aménagement et de programmation (OAP) des PLU intercommunaux. Par ailleurs, les OAP peuvent aussi favoriser la mixité fonctionnelle en prévoyant qu'en cas de réalisation d'opérations d'aménagement, de construction, de réhabilitation, un pourcentage est destiné aux commerces, et cela que le PLU soit communautaire ou communal.

Toutefois, les textes restent muets sur la question épineuse des plafonds de surfaces commerciales, il faut donc se tourner vers la jurisprudence. La Cour de Justice de l'Union Européenne, dans un arrêt du 24 mars 2011[48] acte le principe que des considérations d'aménagement du territoire, de protection de l'environnement et de protection des consommateurs peuvent constituer des raisons impérieuses d'intérêt général susceptibles de fonder des restrictions à la liberté d'établissement par les législations des Etats membres. Elle ajoute que « des restrictions portant sur la taille des grands établissements commerciaux apparaissent comme des moyens propres à atteindre les objectifs d'aménagement du territoire et de protection de l'environnement ». En France, selon le Conseil d'Etat[49], les plafonds constituent une orientation parmi d'autres, servant de référence à l'appréciation de la compatibilité globale des projets, ils peuvent donc être écartés au profit d'une autre permettant la réalisation de l'opération.

Enfin, sur la typologie des commerces gouvernant les conditions d'implantation, l'article L 141-17 précité du code de l'urbanisme vise l'importance des équipements et non pas leur nature. Certes, un jugement du TA de

[47] C. urb. art. L.141-16 et L 141-17 issus des lois ALUR du 24 mars 2014 et ACTPE du 18 juin 2014.
[48] Affaire C-400/08, Commission c/ Espagne et le commentaire de J.C. Bonichot et F. Donnat in « Urbanisme et droit de l'Union européenne : les apports de la jurisprudence récente de la Cour de Justice » : DAUH 2011, p. 13 et s.
[49] CE 11 juillet 2012, SAS Sodigar : req. n° 353880 ; JCP A 2012, n°43, comm. 2340, J. M. Talau ; CE 12 décembre 2012, Société Davalex : Req. n°353496 ; BJDU 2/2013, p. 97, concl. G. Dumortier, obs. J. Tremeau.

Grenoble du 27 novembre 2014 SAS Saint-Rambert[50] a admis la faculté de faire référence à une typologie en prévoyant que l'équipement de la personne devait prioritairement s'implanter en centre-ville, mais il n'est pas possible d'en tirer une généralité, seul un arrêt du Conseil d'Etat aurait valeur de principe.

Pour la CCI Paris Ile-de-France, ce dispositif n'est pas pleinement satisfaisant et mériterait d'être amélioré sur plusieurs axes :

- L'existence d'un DAAC, document dédié à l'intérieur du SCOT, tend à isoler la problématique commerciale des autres fonctions urbaines. Or, le SCOT est un schéma prospectif, voire parfois quasi prescriptif, doit exprimer une vision globale de la ville. L'insertion du commerce dans ce document doit tenir compte des programmes de logements, d'activités, des conditions de desserte par voies routières, modes doux, transports collectifs ou en site propre… De plus, l'élaboration d'un tel DAAC incite à la rigidité et à l'édiction de règles difficiles à faire évoluer sauf à engager une procédure de modification, voire de révision, du SCOT ! Comme le préconisait le projet de loi ALUR dans sa version initiale, il serait plus judicieux de supprimer cette singularité ;
- Il en découlerait que le Document d'Orientation et d'Objectifs se focaliserait sur la définition de localisations préférentielles, de pôles structurants, éventuellement hiérarchisés (pôles, principaux, centraux, intermédiaires, secondaires…), afin de marquer la nécessité d'une offre commerciale diversifiée, correspondant aux besoins courants ou plus sélectifs ou occasionnels des consommateurs et des territoires ; il ne s'agit pas en effet de rentrer dans l'écueil de typologies détaillées comme l'équipement de la personne, de la maison, l'alimentaire, la culture loisirs, typologie qui « mettrait en carte » le commerce et serait de plus tendancieuse sur le plan du droit européen.

PROPOSITIONS N° 14
Supprimer au sein des SCOT tout document d'aménagement artisanal et commercial
Privilégier une démarche de localisations préférentielles, intégrant les centralités, dans le document d'orientation et d'objectifs
Hiérarchiser les priorités d'implantation selon des pôles structurants et les besoins des consommateurs et des territoires
Prohiber une typologie des commerces détaillée par activités

2.2 Protéger les linéaires commerciaux

Le règlement du PLU peut identifier et délimiter les quartiers, îlots, voies dans lesquels doit être préservée ou développée la diversité commerciale, notamment à travers les commerces de détail et de proximité et définir, le cas échéant, les prescriptions correspondantes[51].

En pratique, certains règlements de PLU ont opté pour l'interdiction du changement de destination du commerce et de l'artisanat vers une autre activité, comme le PLU de Paris dont le dispositif avait été validé par la Cour administrative d'appel de Paris[52] : de telles mesures visant à sauvegarder la diversité commerciale de certains quartiers répondaient à l'objectif de diversité des fonctions urbaines et l'absence d'atteinte disproportionnée au droit de propriété résultait du fait que les quartiers avaient été délimités géographiquement avec précision par catégories de voies ou par parcelles ou ensembles de parcelles, en se référant aux destinations actuelles des locaux.

D'autres PLU optent pour l'interdiction expresse des services en rez-de-chaussée. Le Conseil d'Etat avait admis en 2010 qu'un PLU pouvait interdire les services et bureaux au titre des constructions nouvelles et des changements d'affectation, dans un secteur géographique limité et bien circonscrit, en l'espèce une seule rue commerçante, pour y favoriser l'implantation de commerces de proximité. Dès lors que cette interdiction n'était ni générale ni absolue et qu'elle était destinée à assurer l'objectif de protection des commerces traditionnels dans le centre-ville, elle ne portait pas une atteinte illégale à la liberté du commerce et de l'industrie ou au droit de

[50] Req. n°1203383.
[51] C. urb. art. L 151-16 et R 151-37, 4°
[52] CAA Paris, 2 avril 2009, Ville de Paris, AJDA 2009, p. 1672, concl ; B. Bachini.

propriété[53]. Mais cet arrêt a été rendu dans une affaire où l'énumération des destinations[54] susceptibles de fonder des règles d'urbanisme différenciées à l'article R 123-9 du code de l'urbanisme (où les services ne figurent pas) n'existait pas encore. L'article L 121-1-9 du code de l'urbanisme issu de la réforme SRU a ensuite énoncé des destination, mais les services n'y figuraient pas.

Cette jurisprudence avait aussitôt trouvé son application dans un jugement du TA de Lyon du 29 mars 2012, Société Valority Gestion[55] : ce même article R 123-9 n'avait pas pour effet de fixer de manière limitative les types d'occupation du sol autorisées dans un secteur déterminé et que la commune pouvait donc définir une destination « bureaux et services » même si celle-ci ne figurait pas expressément dans cet article. Le TA donnait ainsi une interprétation très souple laissant aux auteurs des PLU une large marge de manœuvre.

Toutefois, cette interprétation allait à l'encontre de la doctrine administrative qui considère qu'il est interdit de créer dans le PLU de nouvelles catégories de destination ou des sous-catégories à celles existantes[56]. Le Conseil d'Etat a rejoint cette position de l'Administration dans un arrêt du 30 décembre 2014[57], Société groupe Patrice Pichet/Cne de Biarritz : « *s'il est loisible aux auteurs des plans locaux d'urbanisme de préciser, pour des motifs d'urbanisme et sous le contrôle du juge, le contenu des catégories énumérées à l'article R 123-9, les dispositions de cet article ne leur permettent toutefois, ni de créer de nouvelles catégories de destinations pour lesquelles seraient prévues des règles spécifiques, ni de soumettre certains des locaux relevant d'une des catégories qu'il énumère aux règles applicables à une autre catégorie* » (en l'espèce, étaient en cause des règles de stationnement distinguant les bureaux, les services et le commerce).

Il était donc temps que le décret d'application des lois ALUR et ACTPE, n°2015-1183 du 28 décembre 2015, établisse, aux articles R 151-27 et R 151-28 du code de l'urbanisme, une liste de destinations et de sous-destinations séparant les locaux destinés aux bureaux, aux commerces, aux activités de services où s'effectue l'accueil d'une clientèle. Est ainsi créée une destination « Commerce et activités de service » qui comprend les sous-destinations suivantes : artisanat et commerce de détail, restauration, commerce de gros, activités de services où s'effectue l'accueil d'une clientèle, hébergement hôtelier et touristique, cinéma. Il est possible de fixer des règles différenciées, allant jusqu'à l'interdiction, au titre de cette catégorisation, dès lors qu'un motif d'urbanisme est justifié, une délimitation géographique est clairement opérée et que l'interdiction ou la restriction est proportionnée à l'objectif poursuivi.

Cela étant, selon la CCI Paris Ile-de-France, il ne suffit pas d'interdire les changements de destination ou les services sur les rues commerçantes des centralités, il faut inscrire cette démarche dans un projet global en faveur du commerce.

D'autres mécanismes existent en matière de diversité commerciale, comme les périmètres de préemption précités qui doivent se combiner avec l'application géographique des protections des linéaires, et ce même si juridiquement ils relèvent de deux législations indépendantes.

PROPOSITIONS N° 15
Sécuriser le dispositif de protection des linéaires commerciaux en visant expressément la catégorie « services » dans les destinations fondant des règles différenciées du PLU
Assurer la bonne coordination entre ce dispositif et les périmètres de sauvegarde délimités au titre de la préemption commerciale

[53] CE 8 juin 2010, SARL IMMO CONCEPT c/ Commune de Maisons-Laffitte, req n°317469, BJDU 1/2011, p. 23, concl. Collin, obs. J. Tremeau.
[54] 9 destinations sont listées : habitation, hébergement hôtelier, bureaux, commerce, artisanat, industrie, exploitation agricole ou forestière, entrepôt.
[55] Req. n°1006974.
[56] Rep. min. Zimmermann, n°32575 : JOAN, 2 mars 2010, p. 2392, en l'espèce pour l'habitat.
[57] req. n°360850 : jurisdata n°2014-032952 ; JCP A 2015, n°4, act. 73, O. Bonneau ; Constr-urb. 2015, n°2, comm. 19, P. Cornille.

2.3 Accompagner le dispositif réglementaire par un contrat d'objectifs

S'inscrivant dans le mouvement d'urbanisme négocié, il conviendrait d'étudier la possibilité d'accompagner les documents d'urbanisme réglementaires par un **contrat d'objectifs**. Il pourrait être conclu **entre l'Etat, la région, les intercommunalités.** Il définirait les grandes lignes de l'aménagement commercial à l'échelle régionale, celles-ci étant répercutées dans les SCOT et PLU.

Cette base partagée acterait les grands pôles de développement et les zones surdensifiées en équipements commerciaux devant être maîtrisées, et cela dans un souci de coordination des politiques des différents acteurs.

Le projet de contrat pourrait être préparé en concertation avec les professionnels (foncières, distribution, fédérations de commerçants…), représentant toutes les formes de commerce. Les CCI seraient associées à son élaboration.

PROPOSITION N° 16
Réfléchir à compléter le dispositif législatif de l'urbanisme commercial par un contrat d'objectifs à l'échelle régionale

3. Rationnaliser le stationnement

Pendant de l'urbanisme commercial, la question des parkings est sensible surtout pour les surfaces de vente supérieures à 1000 m2 soumises à autorisation d'exploitation commerciale. Selon la loi ALUR, l'emprise au sol des aires bâties ou non ne peut excéder un plafond correspondant aux 3/4 de la surface de plancher des bâtiments affectés au commerce[58]. Sont déduits les espaces paysagers en pleine terre, les surfaces réservées à l'auto-partage et les places de stationnement dédiées à l'alimentation des véhicules électriques ou hybrides rechargeables. La surface des places de stationnement non imperméabilisées compte pour la moitié de leur surface.

Par exception, le PLU peut augmenter ce plafond légal pour le fixer à un niveau compris entre les 3/4 et la totalité de la surface de plancher affectée au commerce.

Par ailleurs, toute personne qui construit un ensemble commercial ou réalise des travaux sur un parc de stationnement existant dans un ensemble commercial doit doter une partie de ces places des gaines techniques, câblage et dispositifs de sécurité nécessaires à l'alimentation d'une prise de recharge pour véhicules électriques et hybrides ; un décret d'application fixant le nombre de places à équiper et les conditions liées aux catégories et taille des bâtiments et parcs concernés, type de travaux et rapport entre coût des travaux et valeur des bâtiments.

Dans ce contexte tumultueux, la mutualisation des parkings pourrait être une voie intéressante à explorer. Par exemple, il s'agirait de mettre à disposition de l'équipement commercial, ce qui lui éviterait de construire un parking surdimensionné, tout ou partie des places d'un immeuble d'habitation à proximité non utilisées dans la journée.

Mais cette solution demande une réelle organisation concertée et contractualisée déterminant le coût de la location des places par l'exploitant, la répartition des charges d'entretien et de sécurisation des accès (étages réservés…). En outre, si l'immeuble d'habitation est en copropriété, l'accord de l'assemblée générale sera nécessaire.

PROPOSITION N° 17
Etudier, de manière concertée avec les professionnels, les possibilités de mutualisation des parkings

[58] Auparavant, une seule limite existait : une fois et demie la surface de plancher des bâtiments affectés au commerce.

4. Instaurer une politique anti-friche volontariste

4.1 Mettre en œuvre le dispositif portant sur les équipements soumis à autorisation d'exploitation commerciale

La loi ALUR[59] a introduit un dispositif anti-friches qui impose au propriétaire du site, bénéficiaire de l'autorisation le démantèlement des implantations et la remise en état du terrain, en fin d'exploitation et si aucune réouverture au public n'intervient dans un délai de 3 ans sur le même emplacement. Il s'applique aux magasins de commerce de détail, aux ensembles commerciaux et aux drives[60]. Le(s) propriétaire(s) des immeubles notifie au préfet la date de cessation d'exploitation à fins commerciales et le délai de 3 ans court à compter de cette date. A son expiration, le propriétaire du site notifie au préfet les mesures prévues pour assurer ces opérations. Si le préfet constate sa carence, le propriétaire dispose d'un délai de 15 jours pour formuler ses observations et être entendu. Le préfet informe l'autorité compétente en matière de permis de construire qui peut alors prendre ou faire exécuter les mesures requises aux frais et risques du propriétaire.

Les opérations comprennent le démantèlement des installations, y compris des fondations, équipements et aménagement réalisés pour les besoins et à l'occasion de l'exploitation commerciale ; la remise en état des parcelles constituant le site en un état compatible avec les destinations prévues par le document d'urbanisme opposable ; la valorisation ou l'élimination des déchets de démolition ou de démantèlement dans les filières dûment autorisées à cet effet.

Selon la CCI Paris Ile-de-France, ce dispositif qui concerne plutôt les friches périphériques exige, pour être efficace, une mobilisation des services de l'Etat et leur sensibilisation par les communes qui sont en première ligne face à une friche. De plus, le texte vise le propriétaire du site mais quid s'il n'est plus identifiable ou s'il est insolvable, la collectivité publique ne peut alors assumer financièrement un coût de remise en état souvent élevé. Le système laisse donc dubitatif…

Pour ces équipements d'importance, une voie plus efficace pourrait être la **taxe sur les friches commerciales** (TFC)[61], instaurée par délibération soit des conseils municipaux, soit des organes délibérants les EPCI à fiscalité propre compétents pour aménager des zones d'activités commerciales. Mais il est à noter que cette délibération est de portée générale : elle concerne tous les biens qui remplissent les conditions pour être imposables, sans exception. Peuvent être imposés les biens :

- concernés par la taxe foncière sur les propriétés bâties : immeubles de bureaux ou utilisés pour une activité commerciale, parkings des centres commerciaux, lieux de dépôt ou de stockage,
- et qui ne sont plus affectés à une activité soumise à cotisation foncière des entreprises depuis au moins 2 ans au 1er janvier de l'année d'imposition et sont restés inoccupés pendant cette période. Ce délai d'inoccupation s'applique à un seul redevable : en cas de vente du bien, la nouvelle période de référence pour le calcul de la durée de la vacance débute le 1er janvier de l'année suivant la cession.

Une fois la taxe instituée, la commune ou l'EPCI compétent transmet chaque année à l'administration fiscale la liste des biens concernés, et ce, avant le 1er octobre de l'année qui précède l'année où la taxe sera perçue. Elle est assise sur le revenu net servant de base à la taxe foncière sur les propriétés bâties et est soumise à des taux évolutifs : 10 % la 1e année d'imposition, 15 % la 2e année, 20 % à partir de la 3e année.

[59] C. com. art. L. 752-1.

[60] Cette obligation ne s'applique pas aux magasins et ensembles commerciaux situés dans des immeubles non destinés exclusivement au commerce ou dont seuls certains locaux font l'objet d'une exploitation commerciale, aux magasins, ensembles commerciaux et drives faisant l'objet d'un programme de réhabilitation ou d'un changement effectif de destination. Elle cesse de s'appliquer quand l'exploitation commerciale reprend ou qu'est remplie une des conditions précitées.

[61] CGI, art. 1530.

4.2 Traiter globalement le problème des friches en centralités

Selon une récente étude de la Fédération PROCOS[62], dans le centre des villes, le taux de vacance (magasins inexploités pour une durée indéterminée) est de 8,5 % en 2014 contre 7,5 % en 2013 et 7,2 % en 2012.

La loi ACTPE prévoit, pour éviter la dégradation des locaux commerciaux visibles depuis la rue, que le règlement de publicité extérieure peut définir des zones où tout occupant de tels locaux ou, à défaut d'occupant, leur propriétaire, doit veiller à ce que leur aspect extérieur ne porte pas atteinte au caractère ou à l'intérêt des lieux avoisinants. 22 centres-villes en 2014 contre 44 en 2013 bénéficient d'une situation favorable (taux inférieur à 5 %).

Mais ces chiffres recouvrent de fortes disparités selon la taille des villes. La vacance touche davantage les petites et moyennes (8,7 % voire 10 % dans 45 villes) alors que les grandes agglomérations (plus de 500 000 habitants) résistent mieux avec un taux de 6,8 %.

Bien sûr des affectations temporaires sont toujours possibles, comme à **Vienne en Autriche**[63] où des locaux inoccupés sont mis à disposition de jeunes entrepreneurs qui veulent se lancer et bénéficient d'une implantation provisoire dans ces « rues pépinières » ; les bailleurs louent à la ville qui reloue à des prix modiques (2 euros le mètre carré). Mais cette solution d'attente ne résout pas à terme le problème.

Pour la CCI Paris Ile-de-France, le problème de la perte de vitesse de certaines villes petites et moyennes ne peut être résolu que par la mise en œuvre concomitante de plusieurs leviers d'action portant sur toutes les fonctions urbaines, dont nombre d'entre eux sont relatés dans le présent rapport, afin que les villes en difficulté ne soient pas laissées pour compte du retour de la croissance.

PROPOSITION N° 18
Définir une politique de lutte contre les friches adaptée à chaque territoire et taille de magasin non exploité
Permettre l'installation de magasins éphémères ou pop'up stores pour combler l'espace vacant dans l'attente d'un repreneur
Etudier la possibilité de créer une structure dédiée à la restructuration des friches commerciales, par exemple en élargissant les missions de l'EPARECA
Inciter au programme mixte sur les friches recréant des polarités urbaines.

5. Diversifier les outils de financement

5.1 Tirer au mieux parti des appels à projet du FISAC

Instauré à l'origine pour préserver l'activité artisanale ou commerciale de proximité, le FISAC a été un outil essentiel d'accompagnement des évolutions des secteurs du commerce, de l'artisanat et des services visant, en priorité, à préserver ou à développer un tissu d'entreprises de proximité. Son montant s'est aujourd'hui considérablement réduit passant de 71,5 millions en 2005 à 17 millions en 2015 et 15 millions en 2016.

Son champ d'intervention a lui aussi subi des coupes drastiques. Transformé en appel à projet par la loi ACTPE[64], il a été recentré autour :

- d'opérations collectives visant à maintenir ou améliorer le tissu des entreprises commerciales, artisanales et de services dans les groupements de communes rurales, les centres-villes ainsi que les quartiers des communes de plus de 3 000 habitants. Elles sont encadrées dans de strictes limites : le secteur géographique concerné doit être fragilisé par l'évolution démographique ou par une situation économique particulièrement

[62] Consultable sur www.procos.org.
[63] Article de la revue Traits urbains, été 2015, n°76 : « Vienne, la vacance aménagée.
[64] Décret d'application n°2015-542 du 15 mai 2015.

difficile ; le chiffre d'affaires du secteur est inférieur à un million d'euros ; la surface de vente des entreprises à vocation alimentaire ne peut excéder 400 m2 ;
- d'opérations individuelles limitées aux communes de moins de 3 000 habitants.

Un appel à projet a été lancé en juin 2015 avec comme priorités la modernisation, la création et l'attractivité des derniers commerces et des commerces multiservices en zones rurales ; la modernisation et diversification des stations-service assurant le maillage du territoire et dont la gestion relève d'un exploitant indépendant ou d'une commune ; l'accessibilité des commerces à tous les publics.

La subvention ne peut excéder 30 % des dépenses de fonctionnement, 20 % des dépenses d'investissement, porté à 30 % pour les aménagements destinés à faciliter l'accessibilité aux personnes en situation de handicap, sous réserves de plafonds de 400.000 euros pour les opérations collectives et 100.000 euros pour les individuelles.

Les CCI ont un rôle majeur d'accompagnement des appels à projets et y prendront toute leur part. Les dossiers d'accessibilité des commerces doivent être la priorité afin de mettre en œuvre les agendas d'accessibilité d'une durée de trois ans.

PROPOSITION N° 19
Prioriser les dossiers de mise en accessibilité des commerces pendant les trois années à venir

5.2 Diversifier les outils de financement

La France se met à l'heure du « crowdfunding » : il s'agit de faire appel à la générosité des internautes pour financer des projets d'entrepreneurs. Ce marché a bondi de 88 % en 2013 et atteint 167 % de croissance en 2014 soit 16,2 milliards de dollars collectés dans le monde, un rythme qui s'accélère puisque l'on recense plus de 800 plateformes de ce type dans le monde dont une cinquantaine dans l'hexagone[65].

On citera par exemple la société « Bulb in town » qui finance les projets des commerçants de proximité. Une librairie veut créer un espace salon de thé et via le financement participatif proposera aux habitants du quartier de contribuer à investir dans ce projet en échange de contreparties en nature ou de parts en capital. De la même façon, une union commerciale a réussi à financer un festival dans le quartier de Belleville à Paris.

Pour les commerçants, le financement participatif via des plateformes ou encore un prêt d'honneur local comporte de nombreux avantages en ce qu'il permet de renforcer une demande de prêt auprès des établissements bancaires, d'accompagner l'ouverture d'un commerce et de renforcer sa visibilité en termes de communication.

De telles initiatives présentent une réelle valeur ajoutée pour le développement des commerces et peut stimuler la création d'entreprises et les actions innovantes. **Aussi, les CCI ont un rôle à jouer dans la mise en relation des commerçants avec ce type de structure en dressant une typologie des commerces pouvant avoir recours à leurs services.**

[65] Selon le cabinet américain Masolution, le Monde 20/10/2013.

Exemple de Montereau en Seine-et-Marne

Le prêt d'honneur « Cœur de Ville » mis en place à Montereau est un dispositif monté en partenariat avec la plateforme Initiatives Melun Val-de-Seine. Le prêt s'adresse à tous les créateurs et repreneurs répondant aux conditions suivantes : installation dans un périmètre défini par la ville, recours à toutes structures juridiques sauf associations loi 1901, auto-entrepreneurs et SCI, réponse aux besoins des consommateurs en matière de commerce et services aux particuliers.

Le prêt est attribué à une personne physique, sans intérêt et sans garantie personnelle. Il peut aller jusqu'à 10 000 euros remboursables sur 40 mois avec 3 à 6 mois de différé possible. Il doit intervenir en complément d'un apport personnel et adossé à un prêt bancaire. Il peut être adossé à un autre prêt d'honneur.
Le dossier déposé doit être validé par l'opérateur technique (ville) et le demandeur passe ensuite devant une commission d'attribution.

TITRE 3

METTRE EN PLACE UNE LOGISTIQUE ADAPTEE

I. FAVORISER LA COMPLÉMENTARITÉ ENTRE LES MAGASINS PHYSIQUES ET LE E-COMMERCE

Aussi connecté soient-ils, 63 % des consommateurs font toujours la majorité de leurs achats en point de vente physique[66]. Pour autant, face à aux évolutions concurrentielles et comportementales que connait actuellement le commerce, une approche cross canal est devenue incontournable. Un commerçant doit utiliser tous les médias et tous les moyens technologiques à disposition, ce qui impose des transformations et la mise en place d'une nouvelle organisation : face à un client équipé d'outils technologiques, le vendeur doit lui-même disposer d'un équipement adapté et proposer les services qui en découlent. L'attrait du consommateur pour le cross-canal est venu compléxifier la logistique ce qui demande au professionnel de rester performant au moindre coût en proposant au consommateur un service quand il le veut, comme il veut, où il le veut[67].

En matière de e-commerce, les Internautes sont intéressés par diverses options de livraison : 85 % souhaitent pouvoir faire livrer le produit à leur domicile, 51 % dans un point-relais, 8 % le retirer dans un magasin ou un entrepôt de l'enseigne, 5 % sur leur lieu de travail, 2 % chez un voisin et 1 % dans un autre lieu[68].

À côté de la livraison à domicile classique via Coliposte, d'autres formes de livraison plus affinées sont apparues telles que des remises de colis en horaire décalé (ex : Colizen) ou dans des créneaux de deux heures (ex : AuchanDirect, Ooshop, Monoprix…) et enfin les colis express pour les urgences (Chronopost, DHL, Fedex, TNT, UPS …).

1. Encourager la progression du click &collect

Le click&collect désigne un service permettant aux consommateurs de commander en ligne pour ensuite retirer leur article en magasin. Sa particularité est de permettre la réservation d'un produit qui se trouve en stock dans le magasin, ce qui implique que celui-ci indique en temps réel l'état de ses stocks. Ce mode de livraison est en forte progression et constitue un atout majeur dans les lieux de flux (gares, etc.) que les grands magasins souhaitent optimiser.

Les commerces de proximité reviennent au-devant de la scène et constituent désormais un enjeu stratégique de taille. Après avoir déserté les centres-villes, toute la distribution redécouvre aujourd'hui les vertus du « petit commerce ». Après que les groupes Carrefour et Casino ont relancé le marché de la proximité en lançant une dynamique de modernisation de ce type de surfaces, toutes les autres enseignes, dont le positionnement ne visait pas la proximité, ont fait évoluer leur stratégie.

Sans conteste, ce sont les consommateurs qui ont poussé ces enseignes à s'intéresser au commerce de proximité. En effet, dans un contexte économique tendu, ces derniers se tournent, depuis 2 à 3 ans, vers des commerces dont les valeurs diffèrent de celles de la grande distribution. Les consommateurs recherchent davantage la création d'un lien social et les commerces de proximité représentent des espaces propices à l'échange, dégageant un sentiment d'authenticité et de qualité. Les enseignes de la grande distribution ayant compris ce changement, l'accueil et la qualité du service ont été remis au centre de leur stratégie.

En effet, la proximité avec le consommateur étant redevenue essentielle, ces nouveaux magasins appliquent une politique de services : livraison à domicile, carte de fidélité, larges horaires d'ouverture sont devenus incontournables.

Parallèlement, l'appétence des consommateurs français pour internet doit inciter les commerçants, et notamment le commerce indépendant de proximité, à s'adapter à leurs nouvelles attentes. Il y a aujourd'hui 77 % de fréquence d'achat sur internet et 91 % des français s'informent sur le web avant d'acheter. La diversification des supports d'achat se poursuit : près d'un acheteur en ligne sur deux a fait un achat sur mobile ou tablette contre

[66] Étude sur le web-to-store réalisée par Mappy et BVA, décembre 2014.
[67] Olivier Moreau, « E-commerce, une logistique de pointe », Supply chain magazine, septembre 2010.
[68] Selon une Enquête IFOP, « Les français et la livraison des achats sur Internet », 2012.

environ un sur quatre en 2012. En France, 40 millions de personnes sont équipées de smartphones et de tablettes et en 2013 les ventes sur internet via ces supports ont été estimées à 2,6 milliards d'euros. Les comportements continuent à évoluer rapidement, tirés par l'innovation et la digitalité qui s'installe dans les modes de vie.

Si les commerçants indépendants ont encore du mal à s'adapter au numérique et l'intégrer au quotidien, ils restent conscients des opportunités qu'il représente à la fois en termes d'image et de flux.

D'après leurs différents témoignages, la gestion quotidienne d'un commerce, en tant que tel, représente une part significative de leur activité, leur demande repose donc sur des outils simples et ergonomiques. Si certains sont prêts à investir dans la mise en place d'un site ou à se lancer sur les réseaux sociaux pour communiquer, d'autres n'ont pas les moyens nécessaires ou le temps pour prendre les photos de leurs produits et mettre à jour leur référencement. Pour répondre à ces contraintes, différentes démarches permettent de répondre aux exigences émanant tant des consommateurs que des commerçants en développant, par exemple, le click&collect de proximité.

2. Étudier l'opportunité d'implanter une conciergerie numérique en centre-ville

La présence de l'entreprise sur Internet ne doit plus représenter une alternative pour les commerçants de proximité. Il s'agit d'un espace de communication virtuel complémentaire à la communication traditionnelle et l'approche sociale mise en place grâce au Web 2.0 en est une composante essentielle.

D'après une enquête de l'Insee, fin 2012, un quart des microentreprises s'affiche sur le web, contre 64 % des sociétés d'au moins 10 personnes. Sauf s'il s'agit de leur cœur de métier, elles sont moins équipées en technologies de l'information et de la communication[69].

Si les ventes électroniques des microentreprises sont encore peu développées, il n'en demeure pas moins que les commerçants indépendants doivent accompagner le passage au numérique en diversifiant leur offre et en proposant de nouveaux services. Comment les y inciter ? Quelles sont les expériences réussies en ce domaine ?

À partir du constat selon lequel les commerçants ne peuvent rivaliser avec les grands du e-commerce, la CCI Hauts-de-Seine a proposé à la **ville de Sceaux** de travailler en partenariat avec la Poste à la création d'une plateforme numérique mutualisée de vente en ligne afin de dynamiser l'activité des commerçants locaux et faciliter les achats des consommateurs à travers une conciergerie numérique.

Pour le client, il s'agit une véritable opportunité de découvrir de nombreuses marques et promotions, sans avoir à se déplacer. En quelques clics, il peut faire ses achats dans différents commerces de la ville avec un seul paiement sécurisé à la clé. Par ailleurs, une newsletter l'informe des différents événements à suivre et des offres dont ils peuvent bénéficier.

Deux modes de livraison sont proposés sur le site :

- le click & collect (le client commande et récupère chez le commerçant sans attendre),
- la livraison en consigne automatisée (24h/24 et 7j/7), à la sortie de la gare RER, consigne Cityssimo du Groupe La Poste.

Par cet outil, l'objectif est de répondre aux attentes des consommateurs, rendre compétitifs les commerçants de proximité et de renforcer et développer le lien entre les commerçants et leur clientèle.

Toutefois, si la création de conciergerie numérique est une tendance qui s'observe dans des villes de petites couronnes comme de grande couronne, il faut que les professionnels y ayant recours soient réellement

[69] « Fin 2012, une partie des microentrepises reste à l'écart des TIC » Insee Première, n°1491, février 2014 : http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=0&ref_id=ip1491#inter1

conscients des attentes du consommateur au risque de devenir rapidement obsolètes et inutilement coûteuses : le référencement des produits doit être mis à jour, les photos illustrant ces derniers doivent être conformes aux caractéristiques avancées et enfin les consignes ou modalités de livraison doivent d'être d'un usage simple et rapide afin de correspondre aux exigences d'immédiateté de la clientèle.

> **PROPOSITION N° 20**
> **Développer de nouvelles démarches innovantes pour répondre aux « exigences d'immédiateté du consommateur »: des conciergeries de quartiers, dans les grandes villes, peuvent représenter une solution pour dispatcher les commandes de proximité en ayant recours à des livreurs pour une période de temps spécifique : par exemple de 5 h à 9 h du matin ou encore en soirée. Une telle solution générerait de l'emploi et du lien social.**

3. Inciter les commerçants à recourir aux applications smartphones

Le click & collect de proximité peut aussi se traduire par l'utilisation d'applications dédiées sur smartphones. Cette approche centrée sur le commerce de proximité permet de créer du flux de clientèle pour générer un chiffre d'affaires additionnel et répond aux attentes d'offres personnalisées du consommateur. Il existe aujourd'hui de nombreuses applications à la portée des commerçants pour déployer leur offre commerciale qui peuvent être utilisées via un projet de ville ou via une démarche individuelle, et ce à des prix très attractifs sous forme s'abonnement ou de pourcentage du chiffre d'affaires.

Saint-Raph Shopping

En juillet 2015, la ville de Saint-Raphaël a mis en place une plateforme et une application mobile dédiées au commerce local à la disposition des commerçants et accessibles aux habitants de la ville ainsi qu'aux touristes, aux plaisanciers et aux résidents temporaires.
Cette application leur permet, via la géolocalisation, d'accéder facilement au commerce concerné et sur présentation de leur mobile, de bénéficier de promotions qui leur seront dédiées. Saint-Raph Shopping propose des offres avantageuses dans les commerces de proximité. L'application permet de bénéficier d'offres promotionnelles (coupons de réduction, cadeaux, etc.) par simple présentation du smartphone, ou de prendre connaissance d'événements particuliers concernant les commerçants (journées spéciales, etc.). Toutes les promotions des commerçants de la ville sont relayées et mises en avant – grâce à la géolocalisation – sur d'autres applications mobiles à forte audience telles que chaines de télévisions, site et presse féminine spécialisée, journaux locaux gratuits, etc. Ainsi, un voyageur présent à Saint-Raphaël, et utilisant l'application d'un journal gratuit, pourra découvrir toutes les offres des commerces à proximité qui lui seront présentées dans l'onglet « shopping » depuis le menu ou sous forme de bannières, interstitiels ou push notifications directement dans les pages de l'application.

Une application: Wits/ WALKING in the STREET

Cette application click&collect est également dédiée aux commerces de proximité. Elle offre au consommateur un « parcours shopper » en permettant au commerçant de développer un chiffre d'affaires additionnel sans déployer de ressources financières supplémentaires via un abonnement. De par sa simplicité, l'application permet de créer un catalogue en ligne en un temps très court, le commerçant est libre de référencer les produits qu'il souhaite mettre en avant en les prenant en photo tout en gardant la maitrise de son commerce et de ses clients moyennant un pourcentage reversé sur la vente faite sur l'application mobile. Un kit de communication local est proposé. De son côté, le consommateur commande en ligne les produits et vient directement chercher sa commande avec son numéro sans faire la queue.
Ainsi, pour le consommateur, ce type de solution est un gain de temps, de simplicité et de qualité tout en maintenant le contact avec son commerce de proximité.
C'est aussi l'occasion de reproduire les méthodes de la grande distribution et de profiter de différents évènementiels, des temps forts de la vie locale pour créer de nouvelles offres, notamment dans l'alimentaire en créant des packs produits fromage, charcuterie…

PROPOSITION N° 21
Sensibiliser les commerçants et les communes aux panels de solutions digitales qui s'offrent à eux pour créer du flux ou encore fidéliser leur clientèle notamment en termes d'applications smartphones, compte tenu de leur taux d'équipement de plus en plus répandu et de leur facilité d'utilisation ;
Développer des cartes de fidélité collectives au sein d'un réseau de commerçants et de prestataires de services.

4. Favoriser le recours aux solutions d'accompagnement personnalisées ou aux réseaux connectés

D'après une étude réalisée en 2014, seulement 11 % des entreprises françaises vendent en ligne, alors que 59 % des Français ont pris l'habitude de faire leurs achats sur le Web70. Nombreux sont les commerçants qui déclarent qu'ils n'ont ni le temps ni les ressources nécessaires pour investir sur un site, leur priorité étant de rester visibles localement et d'utiliser des relais en ligne via les pages jaunes… Pour autant, au Royaume-Uni ou aux États-Unis, même les plus petits commerçants recherchent le maximum de visibilité en étant présents sur internet. S'il existe des différences de maturité selon les pays, les commerçants français savent qu'ils doivent être un acteur du net pour des consommateurs locaux et mobiles dont le premier réflexe est tout d'abord de rechercher des informations qui déterminent leur parcours d'achat. Pour y parvenir, les professionnels disposent aujourd'hui d'un canevas de solutions provenant de tous horizons répondant à leur souhait d'être connecté individuellement ou en réseau.

Google pour les pro

Depuis 2013, la CCI Paris Ile-de-France et Google ont signé une convention pour accompagner, grâce à des coachs, les TPE-PME franciliennes voulant débuter ou accroître leur présence en ligne. Il s'agit d'aider à la "digitalisation" en accompagnant les TPE-PME, artisans, commerçants de proximité dans la création d'une telle présence en ligne, le référencement sur Google ou la visibilité d'une page déjà existante. Sont ainsi proposées des séances de formation collectives où plus de 80% des solutions proposées ne sont pas payantes.

Une action "Digital Commerce" menée en centre-ville a permis d'accompagner des commerçants à la création d'une page Web avec l'appui de coachs étudiants Google issus de l'ESSEC et un programme de 3 sessions de formation.
La CCID 95 a signé un partenariat avec l'Union des commerçants de la ville d'Enghien afin que celle-ci soit la première ville d'Ile-de-France bénéficiaire de l'action terrain Google qui s'est déroulée du 5 au 12 mai 2015. Six autres villes ont bénéficié de cette opération : L'Isle d'Adam, Herblay, Cergy, Argenteuil, Pontoise et Montmorency.
Plus de 200 commerçants ont été accompagnés par Google dans la création d'une page Google My Business et ont bénéficié d'une mise en ligne avec une photo réalisée par un photographe. Au total près de 450 commerçants ont bénéficié de l'opération Digital Commerce

L'exemple CoSto[71] : le réseau connecté de la SEMAEST

Lancé en 2015 par la SEMAEST, CoSto – Connected Stores est le réseau dédié aux commerçants de proximité, artisans et créateurs connectés.
Ce réseau a pour objectif d'informer et de sensibiliser les commerçants aux nouveaux usages du numérique, à travers plusieurs actions :

[70] Une étude réalisée par le cabinet Roland Berger, Strategy consultants en collaboration avec le pôle de compétitivité Cap Digital et le soutien de Google France, septembre 2014 :
http://www.rolandberger.fr/media/pdf/Roland_Berger_Du_rattrapage_a_la_transformation_20140929.pdf
[71] http://www.costo.paris/

- L'animation hebdomadaire du groupe de discussion privé « Commerçants CoSto » sur Facebook créé à la demande des commerçants. Plus de 70 membres sont actifs à ce jour. ;
- L'organisation des petits-déjeuners d'information « CoSto on the road» sur des thématiques sélectionnées par les commerçants ;
- Une newsletter trimestrielle « l'ECHO des CoSto » est publiée, permettant de diffuser auprès des commerçants des informations, un tutoriel sur les usages du numérique et une sélection des articles intéressants sur le sujet.

Expérimenter des solutions innovantes

Une consultation vient d'être lancée sur le thème « des vitrines innovantes » (design digital, réalité augmentée, objets connectés, éclairage innovant…). L'objectif est d'offrir à au minimum une quinzaine de commerçants situés dans la même rue ou dans le même secteur, une décoration de vitrines intégrant l'innovation et le design comme facteurs de différenciation et d'adaptation aux nouveaux usages induits par le numérique, dans le cadre des fêtes de fin d'année. Une mise en place est prévue début décembre 2015.

Promouvoir le commerce connecté

A l' occasion du festival Futur en Seine organisé en juin 2015, la SEMAEST a présenté le programme CoSto sur le stand de la Ville de Paris. Des commerçants membres du réseau ont mis en valeur leurs produits et expliqué comment le numérique s'inscrit dans leur stratégie. Des startups présentaient également leur solution innovante pour le commerce de demain. La grande soirée « CoSto dating » entre les commerçants CoSto et les startups finalistes de l'appel à projets sur la fidélisation clients, était également organisée.

L'Échangeur PME de la CCI Paris Ile-de-France[72]

Pour bien appréhender la **transition digitale**, l'Échangeur PME, depuis 2007, propose aux 3500 entrepreneurs accompagnés chaque année, une programmation de matinées de démonstrations, d'ateliers, de formations pratiques et de conférences pour les aider à réussir le virage du numérique via trois actions majeures :

Créer son site web et le développer

Pour mieux comprendre les enjeux, faire du web un levier de trafic, mais aussi optimiser son référencement et, analyser son audience pour convertir plus, l'Échangeur PME propose des ateliers et des formations pratiques 100 % opérationnels, animés par des experts.

Vendre en ligne

Des étapes clés de la création d'une e-boutique jusqu'à l'optimisation du trafic, l'Échangeur PME permet d'envisager sereinement une activité E-commerce et propose gratuitement un contrat-type de e-commerce qui aménage le cadre légal pour la vente de produits et de services en ligne[73].

Digital Marketing

Il est par ailleurs indispensable de bien connaître tout l'écosystème pour être en mesure d'afficher ses cibles commerciales et savoir mettre en place une stratégie digitale gagnante : pour accompagner les professionnels dans leur réflexion, un parcours complet leur est proposé : matinées de démonstration, ateliers et formations pratiques conçus pour aider à réussir le « virage du digital ».

2 sessions ont été organisées par l'Échangeur intitulées « Réussir l'ouverture ou la reprise de son restaurant », près de 25 commerçants ont été concernés.

[72] http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/digital

[73] Contrat-type de e-commerce de la CCI Paris Ile-de-France : http://www.cci-paris-idf.fr/etudes/actualites/toutes-les-actualites/un-contrat-type-de-e-commerce-disposition-des-commercants-etudes

PROPOSITION N° 22
Diffuser plus largement les bonnes pratiques et les nouvelles expériences en matière de commerce connecté via des lettres d'information, une présence presse ou des spots publicitaires.

II. TROUVER DES SOLUTIONS INNOVANTES À LA POLITIQUE DU DERNIER KILOMÈTRE

Les centres urbains attirent de plus en plus d'entreprises, de commerces et d'habitants tandis que les hypermarchés situés en périphérie attirent de moins en moins de clients : ce renouveau des centres-villes provoque une montée en puissance de l'activité de livraison du dernier kilomètre avec une hausse de ces flux dans des espaces déjà congestionnés, phénomène d'ailleurs accru par l'essor du e-commerce.

Le transport de marchandises en milieu urbain représente 15% des déplacements de véhicules et 25% de l'occupation de la voirie. 1 million d'enlèvements et livraisons sont effectués chaque jour, dont 200 000 dans Paris intra-muros. Plus de 90% du dernier kilomètre sont réalisés par transport routier dont 50 % en coffre de voiture, 35 % par les commerçants et 15% par des professionnels du transport routier[74].

De nombreuses contraintes s'imposent alors aux professionnels pour livrer à temps les magasins situés en centre-ville tout en tenant compte des restrictions de circulation (poids des véhicules, lieux et horaires), des problèmes de stationnement ou encore des obligations en termes d'émission de CO2 et de bruit.

1. Favoriser davantage les modes de transport vertueux en tant qu'argument différenciant

Le transport vert est en passe de s'imposer dans les prochaines années que ce soit sous l'impulsion des réglementations (par exemple à Paris, limitation de l'accès des poids lourds les plus polluants –camions et autocars antérieurs à 2001 depuis le 1er juillet 2015 et projet d'interdiction de tous les véhicules diesels dans la ville d'ici 2020) ou à travers les récentes initiatives de certaines grandes enseignes sensibles aux questions environnementales (équipements de camions au biométhane, camions roulant au GNV, livraison au client final en triporteurs électriques pour les petits colis, etc.). Pour autant, certains équipements électriques ou au gaz restent extrêmement couteux et techniquement limités car ils n'offrent pas une autonomie kilométrique satisfaisante lorsque les véhicules viennent en dehors de Paris.

Si l'évolution des réglementations doit obliger les professionnels à s'adapter, leurs contraintes sont encore importantes, il n'existe ainsi pas suffisamment d'infrastructures leur permettant d'irriguer rapidement les livraisons des commerces. Néanmoins, l'initiative de la Sogaris doit être prise en exemple. Elle a ainsi réaménagé une ancienne emprise ferroviaire et développé, dans le 18ème arrondissement de Paris, une base fret durable fer-route de 42 000 m2, qui constitue une porte d'entrée logistique pour la ville. Embranché au réseau ferroviaire, cet équipement logistique favorise l'arrivée massive des marchandises par train au cœur de la capitale. De plus, la distribution dans les quartiers s'effectue par des véhicules propres, de type électriques, GNV, hybrides ce qui permet de réduire les impacts environnementaux en termes de bruit, d'émissions de polluants et de gaz à effet de serre.

PROPOSITION N° 23
Pour encourager les initiatives des transporteurs visant à réduire les émissions de CO2, plusieurs incitations devraient être mises en place :
- **Encourager le développement des hôtels de distribution reposant sur la mixité des activités logistiques, artisanales et tertiaires pour mutualiser les coûts d'investissement et réintroduire la logistique au cœur des agglomérations ;**
- **Aménager des horaires de livraison étendus pour les véhicules écologiques.**

[74] Comme le relevait en 2012 le Comité des partenaires de Paris Métropole, Groupe de travail «Logistique urbaine» animé par Le Groupe La Poste Contribution.

2. Réduire les délais et les frais de livraison en matière de e-commerce : un enjeu stratégique

La logistique dans le e-commerce est un élément clé de différenciation et d'avantage compétitif lorsqu'elle est parfaitement conçue. L'une de ses composantes essentielle est la réduction des délais de livraison. Certains standards se sont mis en place pour répondre aux exigences du consommateur : au niveau européen, la livraison de la commande le lendemain (Next Day Delivery) s'impose comme une norme sur le marché britannique et constitue une tendance majeure en Allemagne. Certains professionnels britanniques proposent même de livrer le lendemain une commande passée avant 22 h[75].

2.1 Repenser les périodes de livraison

Si les e-commerçants n'anticipent pas une bonne logistique, chaque hausse de l'activité est perçue comme une menace car elle risque de saturer les structures organisationnelles en place. À cela s'ajoute le nombre de colis non distribués qui est une problématique récurrente chez les transporteurs les obligeant à effectuer un deuxième passage. Pour y remédier, certains professionnels comme la société Colizen proposent des livraisons sur rendez-vous grâce à un outil de planification des tournées permettant d'optimiser les déplacements via des véhicules électriques de petit gabarit.

Plus généralement, la réglementation relative à la logistique urbaine, notamment en Ile-de-France, mériterait d'être harmonisée entre toutes les communes. Des pratiques d'horaires de livraison différentes complexifient le parcours logistique et le flux de livraison.

Les règlementations concernant le transport de marchandises en ville portent sur les conditions de circulation, d'arrêt ou de stationnement sur la voirie communale qui relèvent des pouvoirs de police du maire. L'Île-de-France est par exemple constituée d'un patchwork de règlementations qui nuisent à leur lisibilité par les professionnels. Même si la loi relative à la Solidarité et au Renouvellement Urbain (Loi SRU du 13 décembre 2000) impose une mise en cohérence des règlementations marchandises via les Plans de Déplacements Urbains, des situations contradictoires entre communes voisines, voire au sein d'une même communauté d'agglomération du fait du caractère non prescriptif de ces préconisations perdurent[76].

Dans un contexte où l'empreinte écologique des véhicules tient une place de plus en plus importante, des solutions de livraison innovantes doivent être favorisées avec une réglementation simple pour les prestataires de transport.

> **PROPOSITION N° 24**
> **Pour optimiser les livraisons de colis, faciliter des horaires et jours étendus y compris le dimanche dans les périodes saisonnières de flux tendus à l'instar de ce que La Poste a mis en œuvre en décembre 2015 afin de répondre à la demande en matière de e-commerce : Noël, soldes …**
>
> **Favoriser la coordination des réglementations des livraisons entre les communes, en particulier en zone dense.**

2.2 Préserver les frais de livraison : le cas spécifique du livre

Après cinq années de baisses consécutives, l'édition française devrait enfin connaitre une augmentation de son chiffre d'affaires de l'ordre de 1,5 % en 2015[77] tandis que celui des librairies devrait être en hausse de 2,5 % selon L'observatoire de la librairie.

---

[75] « Les innovations logistiques dans le e-commerce », Antoine Routaboul, Info e-commerce, 9/03/2015.
[76] Cf, le rapport du Comité des partenaires de Paris Métropole, Groupe de travail «Logistique urbaine» animé par Le Groupe La Poste Contribution paru en 2012.
[77] Selon Vincent Montagne, président du Syndicat national de l'édition, « L'édition et la librairie renouent avec la croissance », Le Monde, 5 janvier 2016.

Pour autant, une telle progression a été considérablement freinée par une récente législation. Pour préserver les librairies indépendantes face à la concurrence des pureplayers, la loi du 8 juillet 2014[78] encadrant les conditions de la vente à distance des livres a modifié la loi Lang sur le prix unique du livre en introduisant la disposition suivante :
« *Lorsque le livre est expédié à l'acheteur et n'est pas retiré dans un commerce de vente au détail de livres, le prix de vente est celui fixé par l'éditeur ou l'importateur. Le détaillant peut pratiquer une décote à hauteur de 5 % de ce prix sur le tarif du service de livraison qu'il établit, sans pouvoir offrir ce service à titre gratuit* ».

Il en résulte deux conséquences : il est interdit d'offrir les frais de livraison des livres (y compris lorsque la commande inclut d'autres produits), à l'exception des retraits de commande chez le libraire ; la décote autorisée sur le prix des livres (toujours plafonnée à 5 %) doit maintenant prendre la forme d'une réduction des frais de port, mais sans les ramener à zéro.

Cependant, **cette loi va à l'encontre des effets recherchés par le législateur et s'avère en réalité contreproductive car elle ne devrait pas rééquilibrer le jeu de la concurrence entre libraires**. En effet, pour pouvoir se conformer à la loi Lang, la nouvelle réglementation facilite une diminution des frais de port qui ne résulte pas de l'application d'une ristourne sur le prix des livres.

En conséquence et dans le silence de la loi, qui ne fixe ni de montant minimum ni de montant maximum de livraison, un pureplayer spécialisé dans la vente de livres a fixé le prix de ses livraisons à 0,01 euro pour toute commande contenant un livre sans minimum d'achat. Compte tenu de sa taille, cet opérateur **est en mesure de négocier des prix bas avec les transporteurs, lui permettant « quasiment » d'offrir les livraisons. Avec des volumes moins conséquents, les libraires ne sont logiquement pas en mesure de rivaliser, comme le souligne Mme Dos Santos, libraire à Gournay sur Marne**. Qui plus est, la nouvelle loi ne considère pas comme contraires à la loi les programmes d'abonnement « Premium » ou « Express+ » proposés par des pureplayers, qui incluent les frais de port gratuits et illimités pendant un an.

Pour pallier cette différence de poids dans la négociation, les librairies indépendantes actives en matière de e-commerce, qu'il s'agisse de ventes sur les market-place ou via un site géré en propre, doivent être incitées à se regrouper via un groupement d'intérêt économique (GIE) pour négocier des tarifs plus avantageux avec la Poste. En effet, il est indispensable de pouvoir encourager le flux de livraisons tous secteurs confondus avec des solutions innovantes, sachant que plus il y aura de e-commerce, plus les livreurs auront d'activité et plus la logistique sera stimulée pour s'adapter à de nouveaux besoins.

L'émergence de réseaux de proximité : Librest

Pour faire face à la concurrence des pureplayers, les libraires parisiens ont cherché à mutualiser leurs fonds. Aussi, depuis cinq ans, le réseau Librest situé dans l'est parisien permet à un client de récupérer dans sa librairie le livre qu'il cherche, même s'il vient d'ailleurs. Cette pratique a été étendue avec le réseau Paris Librairies qui comprend 104 membres et permet de commander son livre en ligne et de le retirer dans la librairie de son choix.

PROPOSITION N° 25
Prévoir un montant minimum de livraison du livre ;
Inciter les librairies indépendantes, et plus généralement les commerçants indépendants vendant en ligne via leur propre site ou sur des marketplace, à se regrouper via un groupement d'intérêt économique (GIE) pour négocier des tarifs plus avantageux avec les distributeurs de colis.

[78] http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029210814&categorieLien=id

3. Aménager des règles de fonctionnement claires pour les plateformes collaboratives

L'économie collaborative, tout d'abord née du système D, s'impose aujourd'hui comme nouveau modèle économique. Elle vient bousculer les systèmes existants, tant pour les entreprises qui se trouvent face à la nécessité de repenser leurs offres et leurs process que pour les consommateurs, et ce dans des domaines très variés qu'il s'agisse de l'hôtellerie, du transport, de l'habillement, du bricolage, etc.

L'économie du partage s'apparente de plus en plus à un laboratoire de nouveaux modèles socio-économiques, centrés sur les échanges en pair-à-pair. Profitant d'un contexte favorable caractérisé par la digitalisation de la société, le succès des réseaux sociaux et une crise financière, l'économie collaborative n'a cessé de croître au point de peser en 2015 environ 15 milliards de dollars[79]. À titre d'exemple, la finance participative enregistre une croissance de 100 % par an et BlaBlaCar, leader mondial du covoiturage, transporte déjà un million de personnes par mois en Europe.

Après les premiers succès de Wikipedia, l'économie collaborative est devenue source d'inspiration pour les entrepreneurs qui trouvent un moyen de contourner plus facilement les contraintes réglementaires comme ce fut à l'origine le cas pour Napster le site d'échanges gratuits de fichiers musicaux en peer to peer qui a finalement disparu, celui-ci ayant été accusé de violer la loi sur les droits d'auteur. Tous les domaines de la vie quotidienne sont ainsi impactés, qu'il s'agisse de l'hôtellerie avec AirBnB, des producteurs d'énergie avec SolarCity, du transport individuel avec Uber, BlaBlaCar, ou encore Lending Club dans le secteur bancaire etc.

Aujourd'hui, elle laisse entrevoir la création d'emplois qualifiés, la revitalisation de l'économie locale, la réduction de l'empreinte énergétique des ménages et des entreprises, ou encore la réappropriation par les citoyens de leurs villes. Phénomène de mode ou tendance de fond, l'économie collaborative change la manière de consommer et peut représenter une menace pour les acteurs traditionnels.

Or, elle se développe de façon exponentielle tant parce qu'elle est de mieux en mieux comprise par les utilisateurs que parce que les initiatives se multiplient dans différents domaines d'activités en bouleversant ainsi les modes de production, de distribution et de consommation.[80]

3.1 Le covoiturage des colis

S'agissant de la livraison, le covoiturage pour les colis est encore en voie de développement mais cette émergence laisse entrevoir une nouvelle fonction du consommateur devenant « consommateur-logisticien ». Le site Colis-voiturage par lequel un particulier bien équipé et précautionneux accepte de prendre en charge des colis fait figure de précurseur en la matière. Crée en juin 2008, près de 29 000 transactions auraient été passées entre juin 2008 et mai 2013 avec près de 55 000 annonces et 49 000 membres dont environ 60 % d'expéditeurs et 40 % de messagers[81].

L'apparition de ces opérateurs qui occupent des niches et qui prennent progressivement des parts de marchés aux plus grands pourrait intéresser des professionnels dont la structure logistique n'est pas encore aboutie en termes de colisage ou même encore la grande distribution telle Wal-Mart qui s'intéresse à la livraison collaborative pour réduire ses coûts logistiques, cette enseigne ayant d'ailleurs développé une expérimentation en ce sens. Il s'agissait d'accorder des réductions aux clients qui profitent de leur passage en magasin pour récupérer et livrer les courses faites par leurs voisins sur internet ; les réductions consenties coûtant moins cher à l'enseigne que l'organisation d'une tournée de livraison. Bien que testée sur une vingtaine de magasins, Wal-Mart n'a pas communiqué sur les résultats de cette expérience.

79 Selon une étude réalisée par PwC : « Le marché mondial de l'économie collaborative devrait atteindre près de 335 milliards de dollars d'ici à 2025, contre 15 milliards en 2014 », Communiqué de presse du 12 mai 2015.
80 En ce sens, Nicolas Colin, Les Cahiers de l'Acsel, Sharing economy, le numérique au service des échanges collaboratifs.
81 Les Cahiers de l'Acsel, Sharing economy, le numérique au service des échanges collaboratifs 2015, p.29.

Une telle démarche n'est pas sans susciter quelques interrogations : incertitude quant au contenu du colis, risque du vol de celui-ci, courses non livrées, protection de la vie privée (communication de coordonnées de particuliers à particuliers), garanties sur la validité du permis de conduire du livreur et suivi des prestations, etc.

3.2 L'impact des plateformes collaboratives sur l'hôtellerie et la restauration

Plus généralement, la CCI Paris Ile-de-France, tout en encourageant les initiatives innovantes qui fluidifient les échanges, souhaite qu'une régulation calibrée soit mise en place en veillant à ce que les plateformes collaboratives ne conduisent pas leurs utilisateurs à générer des profits similaires à ceux réalisés par les professionnels, tout en permettant de s'affranchir de la détention de diplômes propres à l'exercice de certaines activités réglementées, de charges sociales, fiscales et de toute responsabilité civile ou pénale.

Cette nouvelle approche qui tend à se passer des intermédiaires traditionnels crée aujourd'hui un rapport de force entre les différents acteurs du marché ayant particulièrement fait l'actualité ces derniers mois. Si certaines initiatives destinées à mettre en relation des particuliers n'ont pas vocation à générer de profit commercial ou faire de concurrence déloyale à certains opérateurs mais plutôt à stimuler la concurrence comme le covoiturage, d'autres méritent au contraire une attention toute particulière notamment dans le domaine de l'hôtellerie ou de la restauration. Les évolutions des pratiques dont font l'objet ces deux secteurs ne sont pas sans conséquence sur l'immobilier : 25 % des baux d'habitation ne seraient ainsi pas renouvelés sur Paris au profit du meublé touristique sans que celui-ci soit totalement recensé et fasse l'objet d'une fiscalité adaptée selon Franck Trouet, directeur général du Synhorcat. De leur côté, les restaurateurs soumis à des conditions très strictes en termes de responsabilité pénale via la détention d'une licence IV voient se multiplier des initiatives de particuliers qui organisent des repas à domicile en dehors de toute contrainte en matière d'hygiène et de sécurité, autant de pratiques qui préoccupent les professionnels…

> **PROPOSITION N° 27**
> **Préciser les droits et obligations des utilisateurs de plateformes collaboratives en énonçant notamment les règles d'information dans la relation consommateur/offreur et consommateur-demandeur ;**
> **Définir les règles d'accès des particuliers aux prestations proposées par ces plateformes via une fiscalité équitable en évitant tout effet de seuil en termes de revenus, de même pour les règles de responsabilité.**

4. E-commerce au service des centralités : promouvoir le retrait des achats dans des casiers en libre-service

Une étude du CROCIS[82] souligne qu'avec le cross canal, les différents canaux de distribution sont maintenant liés entre eux, des passerelles se créent et favorisent les synergies. Plus précisément, le client peut maintenant emprunter tous les chemins possibles pour consommer sans nécessairement rester cloisonné à un canal de vente dont la voie serait déjà tracée[83].

Pour satisfaire les attentes liées au multicanal, les grands magasins, par exemple, investissent fortement dans la logistique compte tenu des flux de clientèle générés dans les gares en aménageant d'une part, des systèmes de retrait des achats et en adaptant, d'autre part, les horaires d'ouverture pour une clientèle plébiscitant l'accès des commerces alimentaires en début de soirée.

Olivier Badot[84] observe ainsi que le commerce physique cherche à s'adosser aux lieux de flux par un phénomène de « viscosité commerciale », ce qui porte le consommateur à mutualiser les raisons de fréquentation de lieux

[82] Centre régional d'observation du commerce de l'industrie et des services de la CCI Paris Ile-de-France.
[83] Du multicanal au cross-canal, de nouvelles opportunités pour le commerce francilien, Enjeux Ile-de-France, l'Économie francilienne en bref, n°154 – mars 2013 : http://www.crocis.cci-paris-idf.fr/detail-5-7/544-Du-multicanal-au-cross-canal-de-nouvelles-opportunites-pour-le-commerce-francilien.html
[84] Professeur associé à l'ESCP Europe.

comme les gares, les aéroports ou encore les stations-services, tout en permettant aux enseignes de réaliser une minimisation extrême de leurs couts de développement.

Par ailleurs, le retrait des achats dans des casiers existe depuis 10 ans en Allemagne. Proposé par Darty depuis octobre 2013 au centre Beaugrenelle, déclinée dans l'alimentaire par l'enseigne hard discount Dia en janvier 2014 à Paris (14ème), cette formule donne plus de rapidité, de souplesse et d'autonomie dans leurs achats aux clients.

Prochainement, ce système devrait s'accélérer grâce au partenariat conclu entre Geopost, filiale de transport de colis de la Poste, et Neopost, spécialiste des solutions de traitement du courrier. Avec Packcity, les deux entreprises entendent déployer en France un réseau de 1500 consignes automatisées d'ici 2016 « dans les lieux de passage ou de forte fréquentation (gares, centres-ville, centres commerciaux…). Ce modèle économique s'impose déjà comme un compromis gagnant-gagnant, pour les commerçants comme les clients : pour le distributeur, il y a un réel intérêt à organiser des multilivraisons en un seul point, **qui plus est des commerçants indépendants se penchent également sur ce modèle.**

PROPOSITION N° 30
Promouvoir les partenariats sncf/ ratp/ Société du Grand Paris/villes afin de favoriser l'implantation de ces points de retrait près des lieux de flux : gares sncf, stations de métro pour inciter les commerçants à recourir à ce canal de livraison lorsqu'ils ont un site de vente en ligne.

TITRE 4

FICHES « ACTIONS »

ADAPTER NOTRE OFFRE D'APPUI AUX TERRITOIRES AFIN DE S'INSCRIRE DANS LES CONTRATS DE REVITALISATION

FICHE 1

Le rôle des CCI tel qu'il est pour l'instant prévu par la loi ACTPE du 18 juin 2014 (avis sur le projet de convention) ne leur permet pas d'être opérateur ou co-opérateur d'un contrat de revitalisation artisanale et commerciale (CRAC). Dans ce cadre, les modes d'action de la CCI Paris Ile de France seront étudiés selon les axes suivants :

1. **Repérer en Ile de France les opérateurs qui préparent des opérations CRAC**
   - Les sociétés d'économies mixtes, dont la SEMAEST
   - Les sociétés publiques locales

2. **Faire l'inventaire des atouts des CCI franciliennes pour s'inscrire aux côtés de ces opérateurs :**
   - S'appuyer sur l'expertise et la connaissance du territoire de l'Ile de France par les CCI
   - Valoriser le rôle de la CCI Paris Ile-de-France comme personne publique associée des contrats
   - Utiliser notre capacité à faire émerger et préfigurer des projets de revitalisation commerciale.

3. **Construire une offre adaptée à ces démarches en s'appuyant sur les briques d'intervention sur le commerce déjà maitrisées:**
   - Etudes de programmation commerciale (étude de positionnement du pôle, étude de potentiel et de programmation, définition du plan de merchandising, élaboration du cahier des prescriptions, ciblage des enseignes)
   - Diagnostic d'une polarité commerciale et des marchés
   - Animation des acteurs locaux du commerce : managers de ville et unions commerciales
   - Recherche et formation de créateurs et repreneurs de commerces
   - Mettre en place d'une ingénierie financière adaptée et un accompagnement des commerçants installés
   - Accompagnement des commerces aux outils du numérique et mise en œuvre d'outils d'e marketing de proximité (« living lab » de proximité).

Recommandation

Construire et tester un partenariat aux côtés d'un opérateur, clef de la démarche, CRAC en Ile-de-France

ETUDIER LA MISE EN PLACE D'UN FONDS D'INTERVENTION EN FAVEUR DU COMMERCE

FICHE 2

Le besoin d'intervention sur les polarités commerciales est aujourd'hui mal pourvu : il bute sur des limites juridiques, des limites de gouvernance territoriale et sur la rareté des outils financiers et de gestion dédiés à la maitrise immobilière des pôles commerciaux, notamment en centre-ville.

Pourtant, la maitrise immobilière même limitée à un petit nombre de commerces au sein d'un pôle commercial, est le plus souvent un levier clef de revitalisation commerciale. En outre, les politiques territoriales tendent à réinvestir le champ du commerce, porté par la demande de proximité des citoyens consommateurs et par son rôle dans les opérations de rénovation urbaine.

Parallèlement, la CCI Paris Ile-de-France a su construire par son action en matière de conventions avec les villes et par sa mission consultative territoriale, un positionnement très reconnu d'acteur du commerce de proximité aux côtés des territoires.

Cependant, aujourd'hui sa capacité à proposer aux élus locaux des dispositifs « clefs en main » et financés est sensiblement affaiblie par la forte diminution des fonds issus du FISAC et par l'exclusion le plus souvent des actions en faveur du commerce des financements liés aux fonds structurels européens.

Partant, il est proposé **d'étudier la mise en place d'un fonds d'intervention en faveur du commerce** qui puisse répondre aux enjeux suivants :

- Disposer d'un outil d'intervention déterminant pour la revitalisation des pôles commerciaux,
- Renforcer la valeur de notre offre d'accompagnement (étude, animations, formations) en l'adossant à une action directe sur l'offre de cellules commerciales,
- Saisir l'opportunité d'installer ce type de dispositif au moment où les initiatives sont rares dans ce domaine et la place libre pour un opérateur francilien.

Il s'agira pour conduire cette démarche de mener une étude en deux phases :

- Un volet « étude d'opportunité » permettant de valider ou non la nécessité au regard des besoins des territoires de proposer une solution de maitrise foncière des cellules commerciales et dans quels domaines de priorité (périmètre d'intervention, choix des commerces cibles, remembrement de cellules, etc…),
- Un volet « étude de faisabilité » examinant les modes d'action, les opportunités de partenariats (SEM, CDC, …) et le chiffrage détaillé des investissements nécessaires.

Recommandation
Étudier la mise en place d'un fonds en faveur du commerce

FACILITER L'EMERGENCE DE PROJETS TERRITORIAUX POUR LE COMMERCE EN SOUTENANT LES ACCOMPAGNATEURS DU COMMERCE DANS LES VILLES

FICHE 3

La difficulté pour les villes d'établir un projet pour leur tissu commercial, point préalable à l'action d'un dispositif juridique de maitrise organisée du commerce, est souvent liée à la faiblesse des relais parmi les accompagnateurs du commerce de proximité.

Ainsi, structurer et inciter à l'émergence de politiques locales en faveur du commerce nécessite de renforcer les accompagnateurs du commerce. **Trois constats,** dans ce domaine, peuvent être établis :

- Une carence de soutien aux managers de ville laissant la possibilité d'une initiative pour les CCI franciliennes. En effet, aucune des structures d'animation du commerce n'est actuellement en capacité de proposer une offre d'accompagnement des managers de ville pour l'ensemble de la région Ile de France,
- Les animateurs du commerce des villes sont des points d'échanges privilégiés de l'action des CCI avec les collectivités locales. Il convient donc de les « outiller » et de nourrir leur capacité à agir,
- Un projet de revitalisation du commerce, mode d'action favorisé, nécessite pour réussir, d'être compris, porté et coordonné par des ambassadeurs actifs que sont les managers de ville.

Partant, il est proposé de bâtir et de déployer un dispositif de soutien aux accompagnateurs du commerce dans les villes et territoires selon les deux axes suivants :

➢ **Reprendre l'Initiative en Île-de-France pour renforcer les accompagnateurs du commerce**

La CCI Paris Ile-de-France est en situation, par ses clubs de managers de ville, de proposer une démarche de valorisation des actions menées par les personnels des villes intervenants pour le commerce.
Il est préconisé d'organiser un événement régional de partage d'expériences et de démonstrations permettant de fédérer les acteurs du commerce et de faire valoir l'importance des projets d'action en faveur de ce secteur portés par les collectivités locales.

➢ **Constituer un socle commun d'outils collaboratifs et structurants au service des accompagnateurs territoriaux du commerce et facilitant l'animation de ces professionnels proposée par les CCI :**

1. Créer **une boite à outils en ligne pour les managers de ville et acteurs du commerce,** offrant notamment une liste de thématiques traitées, des solutions d'animation commerciale, un catalogue d'expériences réussies, un annuaire des acteurs de l'animation du commerce en Ile-de-France, une veille commerce numérique ;
2. Concevoir un **écosystème permettant aux managers de ville d'auto-construire leur dispositif d'accompagnement** et les solutions pour monter en compétence : identification d'un « manager de ville référent » par département, réunion de partages d'expériences de ces managers, co-animation d'actions de soutien portés par les managers référents ;

3. Initier et tester différentes formes de **réseau des commerçants innovants** en construisant un programme d'animation fondé sur la nouveauté, l'originalité et la montée en compétences de gestion : PLATO commerce, clubs de commerçants innovants, testeurs numériques, … Ce format permettra en outre de cibler davantage l'action en faveur du commerce et de constituer des relais utiles pour les accompagnateurs du commerce.

Recommandation

Prendre l'initiative du soutien et l'animation des managers de ville pour l'ensemble de l'Ile-de-France par un socle commun d'outils collaboratifs et structurants

AUDITIONS

- ✓ **Gérard Atlan**, Président, Sofy Mulle, Déléguée générale, Conseil du Commerce de France
- ✓ **Claude Boulle**, Président-exécutif, Alliance du commerce, Union du Commerce de Centre-ville
- ✓ **Isabelle Bricard**, Secrétaire général adjoint, Isabelle Fillaud, Chef du département des affaires juridiques, économiques et européennes, Confédération Générale de l'Alimentation en Détail
- ✓ **Alain Casari**, Architecte-urbaniste
- ✓ **Didier Dély**, Directeur général, Magali Vergnet, Conseillère du Directeur général, Développement, Stratégie et Territoires, SEMAEST
- ✓ **Florian Delpierre**, Fondateur de la société Wits (logistique commerciale)
- ✓ **Jean-Jacques Grados**, Directeur général adjoint, EPARECA
- ✓ **Jacques Marceau** et **Pascale Saumon**, fondateurs de l'Agence Aromates (conseil en communication pour le commerce de proximité)
- ✓ **Sylvie Michel**, Directrice de l'aménagement urbain, Emmanuel Le Bassard, Manager du commerce, Ville de Montrouge
- ✓ **Danny Pagé**, Président de l'Institut d'Administration publique du Grand Montréal
- ✓ **Francis Palombi,** Président de la Confédération des commerçants de France et Bénédicte Boudet-Corric, Déléguée générale
- ✓ **Jean-Michel Silberstein,** Délégué général, Dorian Lamarre, Directeur des relations institutionnelles et extérieures, Conseil National des Centres Commerciaux
- ✓ **Franck Trouet**, Directeur général du SYNHORCAT
- ✓ **Alexandre Vigoureux**, Responsable du département juridique de la Fédération des Entreprises Publiques Locales (EPL) et Margaux Fix, Chargée de mission

Directeur de la publication : Etienne GUYOT
CCI Paris Ile-de-France
27 avenue de Friedland - 75382 Paris cedex 08
Rapports consultables ou téléchargeables sur le site :
www.cci-paris-idf.fr
Dépôt légal :
ISSN : 0995-4457 – Gratuit
ISBN :