

**MOTS CLÉS :** développement économique, commerce de proximité, programme de rénovation urbaine, zone franche urbaine, cadre de vie.



Hôtel de ville de Montfermeil  
Service commerces et artisanat

155, rue du Lavoir

93370 Montfermeil

Tél. : 01 41 70 70 70

<http://www.ville-montfermeil.fr/-Les-commerces-.html>

• MONTFERMEIL • CENTRE-VILLE

## LE MANAGER DE COMMERCE, AU CŒUR D'UNE DYNAMIQUE ÉCONO- MIQUE TERRITORIALE

Le centre-ville est traditionnellement considéré comme le miroir de la vitalité d'un territoire, le symbole de sa bonne santé, le reflet de son dynamisme. C'est un lieu d'échange, de convivialité et de rencontre, généralement très prisé pour la qualité de son cadre de vie, où se concentrent pouvoirs locaux, services, commerces, équipements culturels... Aussi, pour revitaliser son centre, la ville de Montfermeil a notamment créé en 2006 un poste de manager de commerce en charge de l'activité économique du territoire, s'inspirant du concept de gestion de centre-ville développé en Belgique et en Grande-Bretagne.

**A** lors que la population de Montfermeil a plus que doublé entre 1962 et 2008 (passant de 12 000 à 24 500 habitants), celle de son centre-ville a, pour sa part, diminué de moitié durant cette même période. Ajouté au changement des modes de consommation, ce déclin démographique, a entraîné la fermeture progressive de plusieurs commerces de proximité. Ces derniers migrent « vers les centres des villes voisines (Le Raincy, Chelles, Gagny) ainsi que vers plusieurs centres commerciaux (Clichy 2, Chêne Pointu, Les 7 îles)<sup>1</sup> », entraînant un taux de vacance de 12 % des locaux commerciaux.

Consciente de l'enjeu que représentent la redynamisation et l'attractivité de son centre-ville, la municipalité a mis en place différents dispositifs permettant d'améliorer les conditions et le cadre de vie de ses habitants. Elle a, entre autres, initié dès 2004 une opération programmée pour l'amélioration de l'habitat (OPAH) visant la réhabilitation du tissu urbain et la lutte contre la vétusté des logements.

En mars 2007, une aide du Fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce (FISAC) destinée à l'opération urbaine de restructuration et de redynamisation commerciale de la rue Henri-Barbusse a par ailleurs été accordée à la ville.

### DENSIFIER ET DIVERSIFIER LE TISSU COMMERCIAL

Dès 1997, le centre-ville de Montfermeil a été classé en zone franche urbaine (ZFU)<sup>2</sup> pour dynamiser l'activité économique. Les avantages fiscaux attendant à l'installation en ZFU ont eu les effets escomptés, mais les entreprises qui se sont installées sont essentiellement des prestataires de service dont l'activité ne favorise pas les échanges ni ne contribue à rendre le quartier plus attrayant. Elle n'a en effet pas permis d'attirer de nouvelles enseignes qui auraient renforcé et dynamisé les anciens com-

merces du centre-ville qui se situent essentiellement le long de la rue Henri-Barbusse, de la rue du Général-de-Gaulle et sur la place Jean-Mermoz : un poissonnier, l'un des derniers de la Seine-Saint-Denis, un boucher ou encore un fleuriste.

Pour accompagner la diversification et l'extension de l'offre commerciale, un poste de manager de centre-ville a été créé en 2006<sup>3</sup>. Carole Bouisset, qui occupe aujourd'hui cette fonction et est également responsable du service commerces et artisanat depuis trois ans, explique les intentions du projet : « *On souhaiterait faire venir les restaurateurs, pour répondre à l'arrivée des salariés des banques et des agences immobilières dans le quartier, qui constituent un bon potentiel de clientèle.* »

Mais cette densification du tissu commercial prend du temps car « *Montfermeil souffre d'une image négative assez injuste. En général, les commerçants qui s'installent en centre-ville sont ceux qui connaissent bien la ville ou qui ont eu de bons échos de la part d'habitants attachés à leur quartier et étonnés d'entendre la méfiance que l'on lui porte.* »

## MANAGER POUR REDYNAMISER

La mission de Carole Bouisset est ainsi de rendre au centre-ville son attractivité d'autrefois, d'en faire un espace de convivialité.

Pour cela, elle doit assurer la promotion et l'animation du cœur de ville, mais aussi gérer les relations entre les commerçants et l'espace public. « *Les commerçants installés depuis des années dans le centre-ville souhaitent y rester. Mais certains rencontrent des difficultés (manque de visibilité, peu de moyens pour valoriser leur façade, baisse des taux de fréquentation) et en viennent à envisager, à contre-cœur, leur départ. Une fois avertie de leurs problèmes, mon but est de les soutenir et de les accompagner dans leur activité.* »

Carole Bouisset aide par exemple les commerçants pour la création de leur entreprise, les accompagne dans leur recherche de locaux, les soutient dans leur projet de rénovation, etc.

## FAIRE FACE À L'ÉVOLUTION DES MODES DE CONSOMMATION

Maintenir les commerces de proximité et, plus encore, les attirer n'est pas une tâche facile : « *Les modes de vie évoluent. Les commerces de proximité sont de moins en moins fréquentés. Faire ses achats dans une épicerie de quartier coûte souvent cher. Les commerces qui fonctionnent vraiment bien sont Symply Market, Picard et le centre commercial. Pour y accéder, il faut une voiture ! Pour ceux qui n'en ont pas, le choix des commerces est plus limité. L'avantage du centre-ville, c'est qu'on y trouve encore les services (la Poste, les écoles...). Donc, sa fréquentation se maintient, mais il y a de gros besoins auxquels on a du mal à répondre. Lorsque j'ai interrogé les habitants, ils étaient*

*demandeurs de restaurants, d'une presse, d'un endroit pour se retrouver et boire un pot tranquillement. Il y a un manque en termes d'espaces de sociabilité permettant à la population de se rencontrer.* »

## ÊTRE AU COEUR DE LA DYNAMIQUE INTERNE

La redynamisation du centre-ville implique une réflexion globale sur le projet de développement du territoire. Elle nécessite de fait l'expertise des services urbanisme, aménagement-habitat, logement et le point de vue des professionnels en charge du projet de rénovation urbaine. La municipalité a alors choisi de rattacher le service commerces et artisanat à la direction générale de l'aménagement et du développement, au même titre que les services précités.

Carole Bouisset explique : « *Au début, je faisais partie du cabinet du maire parce que mon poste devait contribuer à améliorer le cadre de vie des riverains. Mais ensuite, on s'est rendu compte que j'avais besoin de travailler avec les services habitat et urbanisme, surtout avec l'annonce du Grand Paris. Il était donc logique que je sois associée à la direction de l'aménagement.* »

## S'ORGANISER POUR GÉRER L'ACCUMULATION DE DISPOSITIFS

Le centre-ville est à la fois une zone urbaine sensible, une zone de redynamisation urbaine, une zone franche urbaine et une zone d'aménagement concerté. Il est l'objet de nombreux projets, dispositifs et actions qui s'additionnent et s'enchevêtrent indéniablement : la création de nouveaux logements via l'opération de programmation immobilière, la requalification du centre ancien à travers l'OPAH, la création d'un marché forain et de plusieurs locaux commerciaux prévue dans le projet de la zone d'aménagement concerté (ZAC), la mise en place d'actions d'animation financées par le FISAC et d'actions de cohésion sociale développées dans le cadre du contrat urbain de cohésion sociale (CUCS)...

De fait, Carole Bouisset développe une collaboration étroite en interne avec les techniciens et élus de ces services, afin de s'assurer de la pertinence et de la cohérence pour l'ensemble des projets du territoire dont la finalité commune est de « *recréer un centre-ville dynamique, convivial et un cadre de vie agréable*<sup>4</sup> ». Cela se traduit concrètement par la gestion des locaux commerciaux appartenant à la ville, avec le service habitat, ou encore le suivi du programme commerce des projets urbains, par exemple.

## CONSIDÉRER TOUTES LES DIMENSIONS D'UN CENTRE-VILLE

La gestion du centre-ville implique de mener une réflexion globale sur le territoire et de s'intéresser à sa multifonctionnalité : développement commercial, entretien au quotidien,

accessibilité et sécurité, aménagement de l'espace public, habitat... Plusieurs problématiques sont ainsi abordées de façon transversale : urbanisme, voirie, transport, habitat, tranquillité publique, communication, espace vert, animation culturelle, vie économique... Le défi est d'attirer au centre-ville des habitants qui n'y trouvent pas actuellement un espace de vie adapté à leurs besoins, tout en continuant à répondre aux attentes de ses utilisateurs actuels. On attend du manager de commerce qu'il soit capable de stimuler le débat sur l'avenir du centre-ville et qu'il tienne un rôle de facilitateur. Le manager doit ainsi être « un conseiller en stratégie, un coordinateur, un promoteur et un développeur<sup>5</sup>. »



Extrait du rapport de Convergences - CVL de juin 2011.

## OUVRIR LE DIALOGUE AVEC LES ACTEURS DU CENTRE-VILLE

Au-delà d'un important travail en interne, la manager de centre-ville doit donc développer un partenariat étroit avec l'ensemble des acteurs du territoire. Sa présence sur le terrain est ainsi essentielle pour instaurer une relation de proximité avec les commerçants et les riverains, mieux cerner leurs besoins et saisir la réalité de leur quotidien, mission qui « demande un certain sens du relationnel ».

Toutefois, Carole Bouisset s'est vu attribuer rapidement d'autres missions qui ont nécessairement réduit sa présence sur le terrain. Elle est en effet également responsable du montage et du suivi du dossier FEDER-commerce<sup>6</sup> (signalétique du mobilier commercial et des parkings, aides directes à la sécurité et à la rénovation), de la réflexion à mener autour de la relance des marchés forains, du suivi du programme commerce des projets urbains, de la mise en place de la taxe locale sur la publicité... Elle gère en outre les outils de promotion et de communication (mini-journal trimestriel de promotion du commerce et de l'actualité économique de Montfermeil, tracts et calicots, animations commerciales et événementielles telles que l'animation de vitrines). Elle est enfin responsable de la ZAC « Cœur de ville ».

Pour l'aider à gérer ses différentes missions et à garder un contact régulier avec les administrés, Carole Bouisset a été rejointe en février 2012 par une adjointe. En assurant une présence régulière sur le quartier, cette dernière doit contribuer à préserver et à gagner la confiance des commerçants

qui ont parfois tendance à « présumer que la manager de commerce représente avant toute chose les intérêts de la ville et non les leurs », comme le ferait une association de commerçants et artisans. Pourtant, ces deux acteurs partagent un même objectif, celui de maintenir l'activité commerciale en centre-ville. Pour les commerçants, il s'agit d'être rentable et de se développer ; pour la municipalité, il s'agit de répondre aux besoins des administrés et d'améliorer l'image du quartier.

### La gestion de centre-ville à l'étranger :

Le concept même de la gestion de centre-ville, tel que mis en place en Belgique, en Grande-Bretagne, en Suède ou au Québec depuis les années 1990, se base sur le principe de l'indépendance du manager ou gestionnaire.

### Faire émerger un intérêt partagé :

Son rôle est de mettre en synergie une pluralité d'acteurs (chambres consulaires, Préfecture, aménageurs et urbanistes, administrés, commerçants et artisans et leur représentant associatif, entreprises...) aux pratiques et aux intérêts souvent distincts, mais pas nécessairement contradictoires. Pour cela, le gestionnaire fait en sorte que ces acteurs partagent une même ambition pour le territoire et travaillent ensemble vers un objectif commun : en faire un lieu de vie agréable. Il doit donc agir dans l'intérêt du commerce en dépassant les intérêts particuliers de chaque commerçant et se veut le « porte-parole et l'interlocuteur privilégié de son périmètre<sup>1</sup> ».

### S'organiser pour coordonner le partenariat :

Pour que le principe de neutralité soit respecté, l'organisation de la gestion du centre-ville est bien spécifique : elle prend la forme d'une association dont le conseil d'administration rassemble les représentants de l'ensemble des acteurs impliqués dans la démarche. Le town centre manager, comme l'appelle les anglo-saxons, « rassemble les acteurs privés et publics, tant du monde économique et politique que du monde social, dans un projet commun, en suscitant le dialogue et la coopération<sup>2</sup> ». Le manager, sorte de médiateur, se situe alors à l'interface entre tous les partenaires et est le seul véritable garant de l'intérêt global du centre-ville.

<sup>1</sup>. « Au service des entreprises en Seine-Saint-Denis. Le manager de centre-ville », Chambre de commerce et d'industrie de Paris - Seine-Saint-Denis, 2007.

<sup>2</sup>. [www.amcv.be](http://www.amcv.be) (Association du management de centre-ville).

## ÊTRE LE PLUS OBJECTIF POSSIBLE

En France, le manager de commerce n'a pas encore autant de pouvoirs que son homologue étranger (voir encadré ci-dessus). Il est le plus souvent, comme à Montfermeil, employé par la municipalité. Il peut donc être en difficulté quant à sa neutralité, son indépendance et sa marge de manœuvre, pour considérer au même niveau les intérêts d'acteurs parfois éloignés de ceux de la collectivité. À cela, la Chambre du commerce et de l'industrie répond que « l'employeur du manager doit être gage de son indépendance au regard de l'ensemble des opérateurs locaux. Une structure réunissant les différents partenaires est le meilleur des gages à ce titre. À défaut, un

comité de pilotage réunissant l'ensemble des opérateurs locaux devrait être mis en place<sup>7</sup>. » Ce comité n'existe pas à Montfermeil. Pour autant, la manager s'astreint à établir un partenariat étroit avec les acteurs concernés : « Il faut être capable de porter plusieurs casquettes dans ce métier. Il faut savoir comment fonctionnent les élus, comprendre le langage des techniciens, entendre les attentes des commerçants, répondre aux exigences des instances de l'État... » Elle participe également aux réunions animées par le Club des managers, lieu d'échange et de partage de connaissances qui permet d'enrichir les réflexions, d'entendre les diverses expériences afin de faire évoluer ses propres pratiques.

## METTRE EN PLACE DES ACTIONS VISIBLES

À Montfermeil, la manager de centre-ville est parvenue à mettre en place un certain nombre d'actions concrètes donnant aux consommateurs des raisons objectives de rester ou de revenir vers le centre-ville :

Une fresque temporaire a été réalisée sur les vitrines de trois locaux vacants dégradés en attendant la mise en œuvre d'un programme de restructuration immobilière<sup>8</sup>. « Les fresques ont été réalisées par des artistes du coin sur les façades de trois locaux qui devaient être rénovés. (...) Passer devant un rideau de fer toujours tiré n'est pas vraiment plaisant. Un artiste a alors reproduit sur un local de prêt à porter une fresque montrant l'évolution de la mode. Ça a beaucoup plu. En attendant les travaux de rénovation, ce projet est apparu comme une solution pour rendre la rue plus dynamique. C'était aussi un moyen de valoriser le patrimoine de Montfermeil. »



Ancien magasin de prêt-à-porter d'ici 1 ou 2 ans dans le cadre de l'OPAH-RU. Photo Carole Bouisset.

La Charte paysage urbain a été élaborée afin de fixer les principes architecturaux à respecter pour aménager les vitrines. L'enjeu est de préserver le patrimoine et de conserver le charme du cœur de ville tout en développant l'activité commerciale. « Il faut donner une image, une identité visuelle au centre-ville. » Cette charte est utilisée pour l'instruction des projets de travaux des commerces et a notamment pour principes :

- respecter le rythme des façades – la structure du parcellaire, la trame verticale et horizontale de l'immeuble ;

- privilégier l'esthétique des devantures (conserver la qualité du bâti préexistant, utiliser des éléments menuisés et vitrés, choisir des couleurs harmonieuses) ;
- installer des enseignes, des équipements, des éclairages respectant des conditions esthétiques définies.



Ancien café rénové d'ici 1 ou 2 ans dans le cadre de l'OPAH-RU. Fresque temporaire sur les vitrines de locaux vacants. Photo Carole Bouisset.



Extrait du site internet de Montfermeil.

La manager de centre-ville aide les commerçants à constituer leur dossier de demande d'aides directes, servant à financer leur projet de rénovation de vitrines et d'enseignes ou de sécurisation de leur boutique. « Les aides qui leur sont accordées pour réaliser leur projet ne laissent à leur charge que 20 % du coût des travaux (60 % étant financés par la ville et 20 % par le FISAC). » Le montant global de ces aides directes ne permet cependant pas d'aider tous les commerçants qui le demandent. C'est pourquoi des critères d'éligibilités ont été fixés. « Les conditions d'accès à cette aide sont exigeantes. Remplir une demande d'aide, c'est fastidieux et particulièrement chronophage. Ça fatigue les commerçants de devoir faire des dossiers administratifs. Ce n'est pas une mauvaise volonté de leur part, mais ils ont suffisamment de travail comme ça. Donc un accompagnement est nécessaire. Mais ça prend du temps. »

Cette action est très appréciée des commerçants même si la complexité du montage du dossier peut en décourager certains. En un an, dix commerçants ont pu être accompagnés et ont bénéficié du FISAC. Seuls quelques-uns ont annulé leur demande en cours de route ou ont abandonné pour des raisons financières.

Des réunions sont organisées avec le concours de la chambre de commerce et de l'industrie, dont les thématiques traitées sont choisies par les commerçants eux-mêmes : « Aménager son point de vente et les outils de fidé-

lisation de la clientèle », « Prévention et sécurité des commerces », « Le statut d'auto-entrepreneur », par exemple.

\*\*\*

La dynamisation des centres-villes est au cœur des préoccupations stratégiques actuelles des collectivités. Elle constitue une réponse à la fermeture progressive des commerces et à la fuite d'une partie de la clientèle vers les périphéries. Sa mise en œuvre opérationnelle peut se traduire par différents choix d'organisation : création d'un office de commerce et de l'artisanat, comme à Bayonne ou Chambéry ; d'une structure associative telle qu'à Lyon, à Saint-Étienne ou au Mans ; création d'un poste de manager de centre-ville rattaché à une société d'économie mixte comme à Limoges, ou à une ville, comme à Montfermeil. Quelle que soit la forme, l'enjeu reste le même : intégrer le développement commercial dans un projet global de territoire prenant en compte les préoccupations d'ordre économique, social, urbanistique, culturel...

## NOTES

1. Extrait du « Bilan de l'opération urbaine de restructuration et de dynamisation de la rue Henri Barbusse », mai 2011.

2. « Les zones franches urbaines (ZFU) sont des quartiers de plus de 10 000 habitants, situés dans des zones dites sensibles ou défavorisées. Les entreprises implantées ou devant s'implanter dans ces quartiers bénéficient d'un dispositif complet d'exonérations de charges fiscales et sociales durant cinq ans » ; Insee – Définitions et méthodes.

3. Le FISAC a notamment permis de financer pendant un an le poste de manager de centre-ville, à condition que celui-ci soit pérennisé par la ville.

4. [www.ville-montfermeil.fr](http://www.ville-montfermeil.fr), rubrique « Les projets en cours ».

5. Extrait du Répertoire de compétences du métier de manager du commerce de l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie, décembre 2009.

6. La ville de Montfermeil bénéficie des fonds européens de développement régional qui visent à renforcer la cohésion économique et sociale au sein de l'Union européenne, notamment dans le cadre des aides directes aux investissements réalisés par les entreprises dans un objectif de compétitivité et d'emploi.

7. « Au service des entreprises en Seine-Saint-Denis. Le manager de centre-ville », op. cit.

8. Programme intitulé « Opération isolée ».

*Entretien réalisé par Candice Vincent*

*le 7 février 2012 avec :*

*• Carole Buisset,*

*manager de centre-ville et responsable du service commerces et artisanat,*

*Conception maquette : Claire Péraro*

*Mise en page : Candice Vincent*

*Crédits photographiques : Carole Buisset  
et Convergences - CVL*



CENTRE DE RESSOURCES

15, rue Catulienne – 93200 Saint-Denis

[www.professionbanlieue.org](http://www.professionbanlieue.org)