

SAINT-DENIS

Boutique des services (gare SNCF)

1. Caractéristiques de la ville

- Situation géographique et touristique de la ville et caractéristiques générales

La ville de Saint-Denis est la préfecture du département de la Seine-Saint-Denis. C'est l'une des plus grandes villes d'Ile-de-France. Elle est située au centre du bassin parisien.

Depuis le 1^{er} janvier 2000, les villes de Saint-Denis, Aubervilliers, Epinay-sur-Seine, Pierrefitte et Villetaneuse se sont constituées en Communauté d'Agglomérations. Il s'agit pour ces cinq villes d'accéder à une organisation plus efficace en terme d'aménagement urbain, de l'habitat, de protection de l'environnement et de développement économique en ayant une politique commune.

- Nombre d'habitants de la ville et, le cas échéant, de la communauté de communes ou d'agglomérations

Lors du dernier recensement, la ville de Saint-Denis comptait 86 340 habitants, dont 49,5% de femmes et 50,5% d'hommes.

- Type de population par tranche d'âge et niveaux de revenus

La population est répartie selon les tranches d'âges suivantes :

0 à 19 ans	28%
20 à 60 ans	60%
plus de 60 ans	12%

Et selon les catégories socioprofessionnelles suivantes :

Ouvriers non qualifiés	16%
Ouvriers qualifiés	22%
Employés	33%
Agents de maîtrise	10%
Professions intermédiaires	6%
Ingénieurs et cadres	8%
Non salariés	4%

On peut également relever que la population étudiante est importante avec près de 28 000 étudiants.

- [Nombre de commerces et caractéristiques](#)

Saint-Denis compte 1273 commerces et services. La tradition commerciale de la ville est très ancienne (la foire du Lendit, au Moyen-Age). Avec sa forte affluence, le marché de Saint-Denis est aujourd'hui le plus grand d'Ile-de-France. Trois cents commerçants non sédentaires y servent des dizaines de milliers de clients, dans une ambiance multicolore et bon enfant.

- [Nombre de commerces en centre-ville et caractéristiques](#)

Pôle commerciale régional, la ville s'est dotée en 1986 du centre commercial Basilique situé au cœur de la ville. Sa particularité réside dans les commerces couronnés de logements. 80 boutiques animent ainsi le cœur de la cité avec notamment les enseignes Carrefour, C&A et Pier Import.

Piétonne depuis 1983, la rue de la République a récemment vu l'implantation d'un magasin « Eurodif », chaîne d'articles textiles de moyenne gamme. La municipalité souhaite ainsi apporter des enseignes locomotives afin d'éviter la dégradation du commerce local.

La mise en service du tramway reliant Bobigny à Saint-Denis en fait partie. On relève également la création en 1993 de la maison du Commerce et de l'artisanat, née de la concertation entre la mairie et les commerçants afin de mobiliser toutes les énergies.

- [Types de transports en commun](#)

Avec quatre stations de métro, deux gares RER, une ligne de tramway et un réseau d'autobus important, la ville de Saint-Denis est très facile d'accès. On note également que par la proximité des autoroutes A1 et A86, Saint-Denis n'est qu'à 15 minutes de l'Aéroport de Roissy.

2. Service en cours d'expérimentation et structure porteuse

- [Descriptif du service proposé au sein de cette ville](#)

La boutique des services (ADES) est une boutique située à la sortie de la gare SNCF de Saint-Denis, qui propose à tous les utilisateurs des transports en commun la vente de prestations de services de repassage, pressing, retouches, télécopie, écrivain public. Ils proposent également un distributeur de boissons fraîches. Cette boutique sert enfin de lieu d'information et constitue une présence rassurante pour la population en terme de sécurité.

Initialement, elle proposait également un relais entre les commerçants et les utilisateurs. Cette prestation a été abandonnée car l'offre ne correspondait pas à la demande (non utilisation de ce service par les usagers et par les commerçants).

- [Historique et initiateurs du projet](#)

L'ADES Nationale a été à l'initiative du projet. Cette structure a été créée dans le cadre du dispositif « nouveau service-nouvel emploi » (Emploi-Jeune) parrainé par l'association FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion) fondée en octobre 1993 sous l'impulsion de Martine Aubry.

Dans ce cadre, l'ADES a décidé d'expérimenter de nouveaux services en créant en premier lieu des Boutiques des Services dans les centres commerciaux (le président de l'ADES Nationale est le président du groupe Casino).

Puis en août 1998, est créée l'ADES 93 en partenariat avec la SNCF, la RATP, l'EDF et l'ADES Nationale, dans le cadre de la politique de ré-urbanisation de la gare de Saint-Denis, et toujours dans un esprit de création d'emplois pour les jeunes sans qualification.

Dès le lancement du projet, les partenaires qui s'y associent sont la Caisse des dépôts et Consignations (CDC), la DDTE, la CNCAS d'EDF-GDF, la FAPE, et l'ANPE en matière de recrutement.

- [Analyse juridique des structures porteuses de ces services \(analyse des statuts\), types d'adhérents de ces structures \(personnes morales et physiques\), modalités de fonctionnement de ces structures \(composition des organes, modalités de prises de décisions, etc.\)](#)

La structure porteuse du service est l'Association de Développement des Emplois de Services Seine-Saint-Denis – ADES 93. Cette association a été créée en 1998, afin de promouvoir de nouveaux services et de créer des emplois, au moyen de la « boutique des services » dans le département de la Seine –Saint-Denis.

La « boutique des services » est une marque appartenant à l'ADES Nationale et protégée par cette dernière, dont l'exploitation pour le département de la Seine-Saint-Denis a été concédée à l'ADES 93.

Les adhérents de l'ADES 93 sont :

1. les membres fondateurs de l'association (la liste figure en annexe des statuts, mais ne nous a pas été communiquée ; les membres fondateurs semblent être la SNCF, la RATP, le comité d'entreprise d'EDF et l' ADES Nationale) ;
2. des membres actifs ;
3. des membres institutionnels, étant précisé que ces membres n'ont pas de voix délibérative à l'assemblée, mais une simple voix consultative.

La totalité des membres fondateurs et six membres actifs au maximum sont membres du conseil d'administration de l'association.

Parmi les membres du conseil, est choisi un bureau composé d'un président (obligatoirement représentant un membre fondateur), d'un vice-président, d'un secrétaire et d'un trésorier.

Actuellement, le bureau est constitué de l'ensemble de ces adhérents :

- le président est un représentant de la SNCF,
- le vice-président : un représentant d'EDF,
- le trésorier un représentant de la RATP,
- le secrétaire un représentant de l'ADES Nationale.

Cette direction collégiale se réunit 3 à 4 fois par an. Nous examinerons ultérieurement les difficultés qu'elle peut rencontrer dans son mode de fonctionnement.

Les commerçants ne sont donc pas membres de l'ADES 93 et ne participent pas directement au fonctionnement de cette association. Les adhérents sont actuellement les seuls membres du bureau.

- [Types de partenariat du service](#)

Différents partenariats ont été conclus avec les personnes physiques et morales suivantes :

- Le Ministère de l'emploi, dans le cadre du dispositif Emploi-Jeune.
- EDF, qui met à disposition des locaux.
- La SNCF, pour la mise à disposition des locaux de la boutique des services.
- Des commerçants et artisans locaux pour les prestations de pressing, cordonnerie et travaux photographiques.
- Une association d'insertion pour le repassage et les retouches.
- La mission locale et l'ANPE, qui ont participé au recrutement des emplois-jeunes.
- la CNCAS d'EDF-GDF pour une aide financière.

- [Implication des différentes collectivités territoriales](#)

Lorsque la boutique des services a été créée en 1998, du fait de son caractère très innovant et de la présence de partenaires importants comme la SNCF, la RATP et l'EDF, la ville de Saint-Denis n'a pas vu l'intérêt de s'associer à cette expérience. Elle a alors considéré celle-ci comme relevant uniquement du secteur marchand.

3. Description des activités du service

- *Nombre d'utilisateurs (particuliers, commerçants)*

Lors du lancement du projet, l'objectif était de faire fonctionner la boutique avec quelques commerçants de proximité et deux supermarchés (Décathlon et Carrefour), afin d'offrir un service de livraison de courses soit à domicile, soit dans le local de la boutique des services pour permettre aux usagers de la gare de prendre leurs courses à la sortie de leur travail. Le coût du livreur, non conventionné Emploi-Jeune, et le manque d'information et de lisibilité de ce service, a obligé l'ADES 93 à abandonner rapidement ce service de livraison.

Comme nous allons le voir dans le tableau du nombre de services rendus mensuellement, la boutique vend en moyenne 120 prestations par mois. Son activité réelle montre une clientèle fidèle pour le service de repassage et une forte dominante du service d'écrivain public qui représente près de 40% des usagers.

- *Type de clientèle et profil*

La boutique des services de Saint-Denis s'est recentrée sur les activités qui fonctionnaient le mieux (repassage, retouche, pressing et surtout le poste d'écrivain public). La clientèle utilisatrice de ces services est constituée à 80% de familles d'immigrés. Pour les autres prestations de service, la clientèle est plutôt constituée de jeunes couples.

- *Horaires d'ouverture du service*

La boutique des services est ouverte selon les horaires suivants :

Lundi	9h 00	13h 00	14h 00	18h 00
Mardi	9h 00	13h 00	14h 00	18h 00
Mercredi	9h 00	13h 00	14h 00	16h30
Jeudi	9h 00	13h 00	14h 00	18h 00
Vendredi	9h 00	13h 30		

On note que ces horaires ne sont pas toujours respectés. du fait du manque de personnel (elle est notamment régulièrement fermée le matin).

En outre, la boutique des services est fermée pendant tout le mois d'août.

- [Nombre de services rendus par jour et par mois, selon les tranches horaires](#)

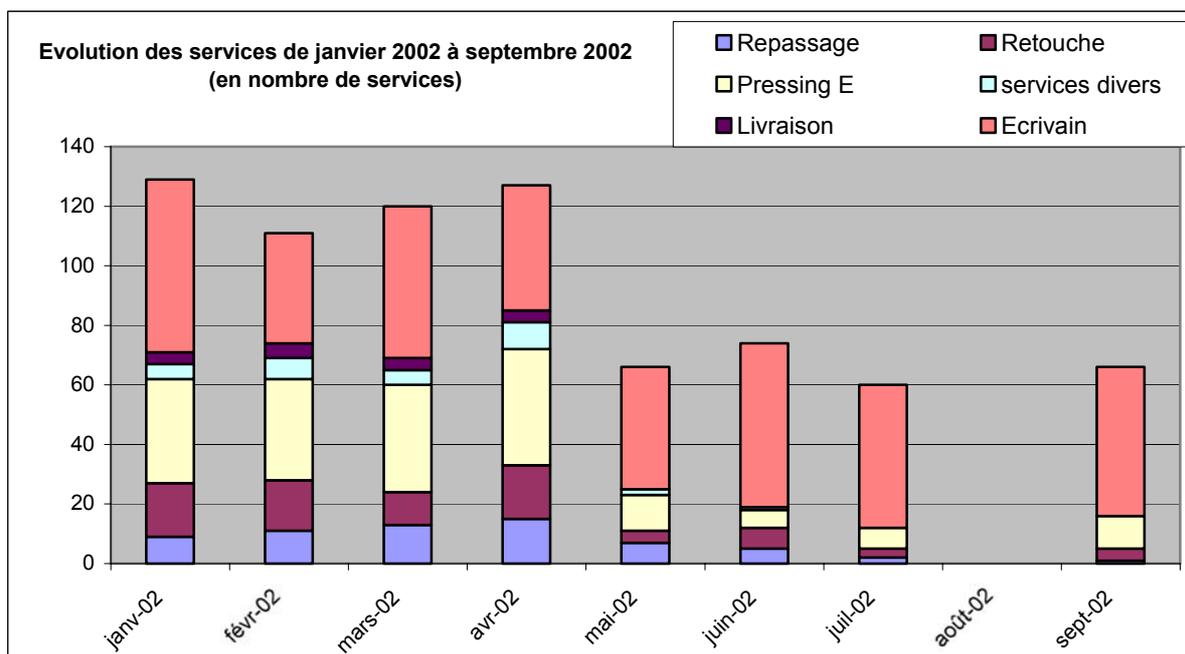
Le tableau ci-dessous présente le nombre de services rendus par la boutique les neuf premiers mois de l'année 2002 (de janvier à septembre 2002) :

	Nombre	CA Brut HT	RAR*	CA Net TTC	%
Repassage	63	957,32	38,80	918,52	14%
Retouche	82	1 223,48	58,00	1 165,48	17%
Pressing	180	2 269,10	1 137,15	1 131,95	17%
Services divers**	29	458,06	399,27	58,79	1%
Livraison	17	404,92	21,00	383,92	6%
Ecrivain	382	3 084,67		3 084,67	46%
TOTAL	753	8 397,55	1 654,22	6 743,33	100%

*RAR : recettes à reverser aux prestataires de services (notamment pressing, photos, cordonnerie) sur le prix encaissé par la boutique directement du client.

**Les services divers regroupent la cordonnerie, la serrurerie et les travaux photos.

Le graphique ci-dessous montre très clairement l'évolution du nombre de courses au cours de ces derniers mois, ainsi que la répartition entre les différents services :



Ainsi, on remarque une baisse importante des services depuis fin avril, avec notamment un forte diminution des demandes de pressing. La prépondérance du service d'écrivain public est très visible sur ce graphique. C'est la seule activité qui est restée stable en nombre de prestations.

- Prix des prestations

Pour toutes les prestations sous-traitées aux artisans et commerçants, la boutique des services facture au client 20% de plus que le prix de la prestation négociée avec les artisans ou les commerçants prestataires de services.

On retiendra quelques tarifs significatifs (une grille plus détaillée des tarifs figure en annexe) :

Services	Article	Prix
Retouche		entre 7 et 12 euros
Repassage	1 chemise	entre 1,5 et 2 euros
Pressing	1 costume ou tailleur	8,5 euros
Ecrivain public	1 CV	entre 6 et 13 euros
	lettre	8,50 euros
	1 page dactylographiée	3,90 euros

La boutique dispose également d'un distributeur de boissons fraîches aux prix très attractifs, qui attirent les jeunes du quartier.

- Matériel utilisé pour les services

La boutique est entièrement équipée : avec une banque d'accueil, un bureau pour l'écrivain public et l'administration, un ordinateur, une imprimante, des casiers de rangement, des penderies, un distributeur de boisson, etc. L'association est également propriétaire d'un véhicule de livraison, qui n'est plus utilisé.

Après 4 ans de fonctionnement, la boutique est devenue vétuste. Elle aurait besoin d'un bon rafraîchissement intérieur et extérieur.

4. Budget des projets

Il nous semble important de souligner ici que le budget et la trésorerie de cette association n'ont pas bénéficié d'une attention suffisante depuis le lancement de l'expérience. Les informations qui nous ont été transmises ne nous semblent pas cohérentes avec le bilan des activités mensuelles. Aussi, **est-il nécessaire d'être très prudent quant à l'utilisation et l'analyse de ces chiffres.**

- [Analyse succincte du budget des projets](#)

Le tableau suivant présente le réalisé de l'activité de la boutique de janvier 2002 à août 2002 :

CA suivi réalisé	TOTAL 8 mois	
Chiffre d'Affaires Brut (HT)	15 407,78	
Recettes à reverser	5 414,22	
Revenu réel des activités	9 993,56	29%
Subventions directes	2 440,00	
Aides à l'emploi (Emploi-Jeune)	21 459,12	
Sous-total aides	23 899,12	71%
TOTAL PRODUITS	33 892,68	100%
Frais de personnel	39 986,73	90%
Autres charges directes	694,62	2%
Frais de fonctionnement	3 673,64	8%
TOTAL CHARGES	44 354,99	100%
RESULTAT	- 10 462,31	
RESULTAT (hors aides)	- 34 361,43	

On remarquera que le revenu des activités montre une différence de 3250 euros (soit une augmentation de 48%) par rapport au bilan mensuel.

En tout état de cause, malgré une hypothèse optimiste en terme de chiffre d'affaires, le résultat montre les difficultés financières de l'association : les aides et subventions, qui représentent 71% des produits de la boutique, ne compensent pas les charges de personnel très importantes (90% des charges de la structure) et le résultat de l'activité après seulement 8 mois met en évidence **une perte de plus de 10 000 euros, soit 105% des revenus de l'activité.**

- [Type de conventions conclues et durée des subventions](#)

Une convention a été conclue avec la DDTE pour les emplois-jeunes sur une durée de 5 ans (elle expire en 2003).

Les déficits sont aujourd'hui en partie couverts par des subventions exceptionnelles des partenaires membres du bureau.

- [Modalités d'imposition des projets \(TVA\)](#)

L'ADES 93 est assujettie à la TVA au taux de 19,6%.

5. Salariés des projets

- Nombre de personnes et âges

Actuellement, l'association ADES 93 emploie deux personnes :

- un agent d'accueil et de conseil dans la boutique (femme de 25 ans) ;
- un responsable de boutique, chargé des tâches administratives et de la fonction d'écrivain public (femme de 30 ans).

Initialement, le personnel de cette structure était composé de 7 personnes :

- un manager directeur (CEJ)
- un manager adjoint (CEJ)
- trois conseillers clientèle (CEJ)
- un livreur (droit commun)
- une retoucheuse (droit commun).

- Profils des postes

Le poste d'agent d'accueil et de conseiller client consiste à accueillir la clientèle et à réceptionner ses demandes de services, ainsi qu'à recevoir les paniers de linge et les vêtements venant du pressing et de la retouche, et à gérer les relations avec les prestataires.

La responsable de la boutique s'occupe de la gestion administrative courante et réalise tous les travaux d'écrivain public.

- Types de contrats et de rémunérations

L'agent d'accueil et la responsable de la boutique sont toutes les deux en CDI, sous le dispositif Emploi-Jeune.

La responsable de la boutique perçoit un salaire de 1373 euros brut mensuel (soit 9000 frs), tandis que son assistante est rémunérée au SMIC 35 heures.

- Appréciation de l'activité des salariés par ces derniers et leurs responsables

La boutique des services a fonctionné pendant plus de deux ans avec sept salariés dont un manager. Aujourd'hui, les deux salariées restantes se retrouvent un peu seules à gérer la boutique, sans véritable encadrement.

6. Commerçants adhérents et utilisateurs des services

Aucun commerçant n'adhère à ce dispositif. La boutique travaille seulement avec trois prestataires : un pressing, un artisan pour les retouches et une association d'insertion pour le repassage.

7. Intérêts des partenaires et des porteurs des projets

Motivations du partenariat et du soutien

Il est difficile de faire part de l'état actuel du partenariat, la structure étant en pleine restructuration suite à des difficultés.

Le choix du mode de partenariat, ainsi que la définition de leur implication et de leur rôle dans la structure porteuse (ADES 33) s'avèrent très difficiles. En effet, les personnes membres du bureau sont les salariés des entreprises partenaires. Ils n'ont pas su et/ou parfois pas pu par manque de temps gérer et s'approprier le projet.

Nous observons que le trésorier n'a pas rempli sa fonction de surveillance. L'association se trouve aujourd'hui dans une situation financière difficile ce qui a des conséquences directes sur le fonctionnement du bureau.

En raison de ce manque de lisibilité et de suivi, la restructuration du personnel s'est faite tardivement et a entraîné des pertes encore plus importantes.

Types d'usagers ciblés

Là encore, à l'origine le service était destiné à tous les voyageurs de la gare de Saint-Denis. Du fait de la complexité du site (très populaire), cette boutique et ses salariés jouent finalement plus un rôle de médiateur vis-à-vis des jeunes du quartier.

Volonté de pérenniser le service

Cette expérience n'a pas obtenu les résultats escomptés sur un grand nombre de services. Le financement des emplois-jeunes arrive à terme à la fin de l'année 2003. Le chiffre d'affaires de la boutique étant trop faible pour permettre un autofinancement de ces charges de personnel, nous avons du mal à concevoir la pérennité de ce projet.

8. Appréciation de la réussite des services

- Taux de satisfaction de chacun des intéressés (commerçants, particuliers utilisateurs, partenaires, salariés)

Parmi les particuliers utilisateurs du service d'écrivain public, nous avons pu relever un taux de satisfaction très important. Ces derniers, souvent d'origine étrangère, se déplacent parfois de très loin. La promotion et la communication de ce service se fait par la clientèle uniquement.

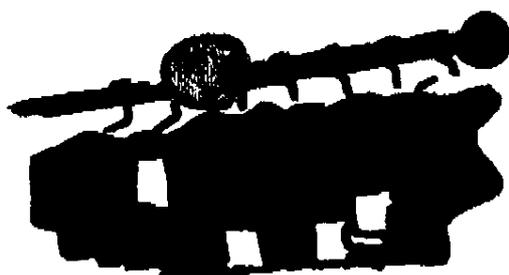
- Atouts et difficultés rencontrés

Ce test qui a aujourd'hui plus de 4 ans d'expérience permet de mieux comprendre et de mieux appréhender la difficulté de mettre en place ces nouveaux modes de consommation en lien direct avec les utilisateurs des transports en commun.

Les erreurs qui ont été faites dans cette expérimentation sont intéressantes à analyser et vont permettre de mieux définir les besoins de ces services d'une part en terme de structure, de mode de fonctionnement et de type de partenariat, et d'autre part, en terme de politique de l'offre et de la demande.

Annexe

Grille des tarifs des services de la boutique



PRESSING ECONOMIQUE

PRESTATIONS	EURO	FRANC
Chemise	4,10	26,89
Pantalon	4,10	26,89
Veste	5	32,8
Costume / Tailleur	8,05	52,80
Cravate	4,10	26,89
Pull	4,10	26,89
Robe simple	6,10	40
Robe de soirée (autres sur devis)	19,05	124,96
Jupe	4,10	26,89
Jupe plissée	7	45,92
Manteau / imperméable simple	7	45,92
Blouson	8,05	52,80
Doudoune simple (autres sur devis)	13,10	85,93
Foulard	4,10	26,89
Pochette en soie	3,05	20
Couette synthétique	13,10	85,93
Couette duvet	19,05	124,96
Housse clic clac	16	104,95
Nappe simple	5	32,80
Couverture	13,10	85,93
Drap	4,10	26,89
Housse de couette	6,10	45,92

REPASSAGE



NOS PANIERES

PRESTATIONS	EURO	FRANC
Panier « 5 chemises » sur cintres	8,05	52,80
Panier « 5 chemises » pliées	9,15	60
Panier « 5 chemises amidonnées »	11,10	72,81
Panier « 5 chemises + 3 pantalons »	13,10	85,93
Panier « draps » 2 housses de couette ou 2 draps + 2 draps housse + 2 taies	13,10	85,93
Panier « tailleur » 2 tailleurs + 2 articles	11,10	72,81
Panier « ensemble » 2 ensembles + 2 articles	10,05	65,92
Panier « 5 tee-shirts »	6,10	40
Panier « vêtements enfants »	12	78,71
Panier « vêtements bébés »	9,15	60
Panier « linge de maison » 2 nappes simples + 4 serviettes	7	45,92
Panier « serviettes de bain » 3 draps de bain + 3 serviettes	7	45,92
Supplément pour traitement particulier	0,5	3,28

ECRIVAIN PUBLIC

PRESTATIONS	EURO	FRANCS
Sans conception	6,10	40
Avec conception	11,55	75,76
Express	8,50	55,76
2 pages	9,30	61
Photo couleur	10,05	65,92
Photo N & B	8,50	55,76
Fond Couleur	13,85	90,85
Fond N & B	12,35	81,01
1 modification CV	2,55	16,73
Modification CV supplémentaire	1,20	7,87
Impression	3,00	19,68
de motivation	8,50	55,76
Administrative	8,50	55,76
1/2 page	5	32,80
page entière	9,30	61
Page dactylographiée (les 10 premières)	3,95	25,91
Page dactylographiée (à partir de la 11^{ème})	3,65	23,94
Avec bas de page	+ 0,75	+ 4,92
Avec graphique (à partir de)	6,85	44,93
N & B	5	32,80
Couleur	6,55	42,97
Avec conception	3,50	+ 22,96
Document spécial	De 5 à 11,10	De 32,80 à 72,81
Document spécial avec conception	De 11,10 à 24,85	De 72,81 à 163
Petite annonce	5	32,80
Petite annonce avec conception	7	45,92

RETOUCHES 1



ARTICLES A L'UNITE

PRESTATIONS	EURO	FRANC
Simple	7	45,92
Revers, Fente	8,05	52,80
Simple jean et velours	8,05	52,80
Main (pantalon, jupe droite simple, jupe et robe ample)	10,05	65,92
Jupe doublée	11,10	72,81
Bas de manches non doublées	10,05	65,92
Bas de manches doublées	15,05	98,72
Bas de manteau / veste	18,10	118,73
Pantalon / jupe	7	45,92
Jean	8,05	52,80
Blouson court	13,10	85,93
Blouson long	16	104,95
Pantalon / jupe	12	78,71
Jean	13,10	85,93
Blouson court	23	150,87
Blouson long	Sur devis	Sur devis
Rétrécir poignet de chemise	8,05	52,80
Retourner col chemises	10,05	65,92
Elargir ceinture, reprendre taille pantalon	11,10	72,81
Raccourcir, reprendre taille ou cotes (jupe et robe)	11,10	72,81
Pose de pièces	10,05	65,92
Fonds de pantalon	8,05	52,80
Pose d'un bouton (à partir de 4 : 5 f par bouton)	2,10	13,78
Tarif horaire (retouches exceptionnelles)	23	150,87

CHAMBERY

**Boutique services,
manager de centre-ville
(stewards urbains)**

1. Caractéristiques des villes

- Situation géographique et touristique de la ville et caractéristiques générales

Chambéry est la préfecture de la Savoie. Elle a toujours été la capitale de cette région en raison de sa position géographique stratégique entre l'Italie, la Suisse et la France. Aujourd'hui, elle est au cœur du grand projet de liaison transalpine ferroviaire Lyon-Turin, avec l'implantation à Chambéry de la société franco-italienne « Lyon Turin Ferroviaire » chargée de la partie internationale du tracé.

La ville a su profiter de la dynamique des jeux olympiques d'Albertville en 1992 pour conforter ses ressources économiques et affirmer sa position dans le cœur alpin de l'Europe. Cette ville a une longue tradition administrative et commerçante.

Conciliant la qualité de vie d'une cité à taille humaine avec des équipements dignes d'une grande ville, Chambéry est aujourd'hui résolument tournée vers l'avenir : notamment par la présence du centre de recherche international de Vétrotex (groupe Saint-Gobain), l'essor du Parc Technologique de Savoie Technolac, l'émergence d'un pôle environnement ou encore la jeune Université de Savoie qui attire un nombre sans cesse croissant d'étudiants du monde entier, et travaille à l'installation de l'institut de la montagne.

- Nombre d'habitants de la ville et, le cas échéant, de la communauté de communes ou d'agglomérations

Chambéry :	55 786 habitants
Agglomération chambérienne :	111 341 habitants
Savoie :	373 258 habitants

(Source INSEE : recensement 1999)

- Type de population par tranche d'âge et niveaux de revenus

Population de Chambéry par tranche d'âge

	Femmes	Hommes	Mixte
de 0 à 19 ans	22%	25%	23%
de 20 à 39 ans	31%	34%	32%
de 40 à 59 ans	23%	24%	23%
de 60 ans et 74 ans	14%	12%	13%
de plus de 75 ans	11%	6%	8%
Population totale	29 631	26 131	55 762

- [Nombre de commerces et caractéristiques](#)

On dénombre près de 650 commerces à Chambéry.

- [Nombre de commerces en centre-ville et caractéristiques](#)

Durant l'année 2000, le centre-ville de Chambéry a réalisé (hors cafés, hôtels, restaurants et services à la personne) un chiffre d'affaires de 120 millions d'euros (soit 800 millions de francs). Globalement, la clientèle du centre-ville (hors touristes) se compose, pour un peu moins d'un tiers des achats, de 63% de chambériens ; viennent ensuite les habitants de l'agglomération (18%), ainsi que les habitants du reste de l'arrondissement (15%). Les vallées ne représentent que 4% des acheteurs du centre-ville tous produits confondus.

On note que cette répartition varie selon le type de produits achetés. Les produits les plus touchés sont (en pourcentage des achats effectués en centre-ville) :

- Les vêtements et chaussures de sport (25%),
- L'alimentaire (14%),
- Le matériel TV et Hi-fi (8%),
- L'électroménager (1% seulement).

- [Attractivité commerciale des villes voisines et des supermarchés en périphérie](#)

Une récente étude, menée par la CCI de Chambéry, fait apparaître que 26% des chambériens effectuent leurs achats dans le centre-ville, contre 64% dans les centres commerciaux en périphérie et 10% hors du département.

Ces quatre dernières années ont vu un renforcement important de l'offre en périphérie (avec près de 40 000 m² de surface commerciale supplémentaire).

- [Types de transports en commun](#)

Créé en 1979, le STAC (Service des Transports de l'Agglomération Chambérienne) assure le service de transport sur les 16 villes faisant partie de Chambéry Métropole. Cette dernière, autorité organisatrice des transports, a confié l'exploitation du STAC à la société privée CGFTE. Chambéry Métropole met à disposition de cette société les moyens matériels et logistiques nécessaires à l'exploitation. L'accord de Chambéry Métropole est nécessaire pour toute modification du réseau de transport en commun.

Le STAC en quelques chiffres :

- 24 lignes d'autobus, dont la première ligne électrique de France (le Citel),
- plus de 70 points d'arrêt,
- près de 10 millions de voyageurs transportés par an.

Le STAC et Chambéry Métropole ont souvent été précurseurs en matière de lutte contre la pollution, notamment avec la création d'une navette électrique (Citel) et l'utilisation d'un mélange de gazole et d'eau comme carburant (aquazole). La Métropole, soucieuse de préserver l'environnement dans la ville et de faciliter l'accès aux transports pour les personnes à mobilité réduite, a investi depuis de nombreuses années dans des autobus fonctionnant au Gaz Naturel Véhicule et dotés de planchers bas et de palettes rétractables.

2. Services en cours d'expérimentation et structures porteuses

- Descriptif des activités et des services proposés au sein de cette ville

La ville de Chambéry a été étudiée pour la mise en place d'un manager de centre-ville et l'ouverture d'une boutique de services (dont le nom d'usage est « Office du commerce et de l'artisanat »). Cette boutique est située en centre-ville et propose un espace bébé, des prêts de poussettes et de caddies, un service colis et un espace nouvelles technologies (Internet, fax et minitel). L'office souhaiterait ouvrir prochainement une garderie pour les enfants de 4 à 8 ans.

Cet office est animé par une directrice qui encadre cinq stewards urbains (trois postes seulement sont pourvus aujourd'hui). Les commerçants disposent d'un grand nombre de points services qu'ils peuvent offrir à leurs clients, rendant pour ce dernier le service totalement gratuit. S'ils ne disposent pas de ces points, les clients paient le service.

Ce projet global s'inscrit dans le cadre du « Plan FISAC », porté par la ville et l'Union Commerciale et Artisanale de Chambéry, ainsi que différents partenaires (CCI, Chambre des Métiers, Département, Région).

- Historique et initiateurs des projets

L'Union des Commerçants et Artisans de Chambéry (UCA) existe depuis plus de 20 ans sur la ville. Son rôle a toujours été la défense du commerce et l'organisation d'animations dans le centre-ville de Chambéry.

En 1998, la CCI de Savoie, l'UCA et la ville de Chambéry décident de mettre en place un plan FISAC afin de lancer de nouveaux services et d'accroître l'attractivité commerciale du centre-ville touché par l'implantation massive de surfaces commerciales en périphérie.

Le projet met trois ans à aboutir et grâce à l'expérience médiatisée de Lille, un manager de centre-ville est embauché. L'office du commerce et de l'artisanat quant à lui ouvre ses portes le 20 octobre 2001.

Du fait des difficultés importantes de l'UCA à obtenir des conventions Emploi-Jeune pour les cinq postes de stewards urbains, une association spécifique a été créée pour gérer cette boutique : Cette nouvelle structure a pour dénomination juridique « Chambéry Animation Services », mais correspond dans l'esprit de tous à cette boutique de service, appelée de manière usuelle « Office du commerce et de l'artisanat ».

- [Analyse juridique des structures porteuses de ces services \(analyse des statuts\), types d'adhérents de ces structures \(personnes morales et physiques\), modalités de fonctionnement de ces structures \(composition des organes, modalités de prises de décisions, etc.\)](#)

Les nouveaux services de Chambéry sont donc gérés par l'association « Chambéry Animation Services », créée en 2000, et qui a un objet très large de promotion de tous nouveaux services permettant de créer des emplois.

Les membres de cette association sont :

- Les membres du conseil d'administration de l'Union Commerciale et Artisanale de Chambéry (UCA), ces derniers étant membres de droit,
- les membres fondateurs suivants : l'UCA, la CCI, la Chambre des Métiers, l'association FACE et la ville de Chambéry
- des membres actifs,
- des membres bienfaiteurs, étant précisé que ces membres n'ont pas de voix délibérative à l'assemblée, mais une simple voix consultative.

L'association est administrée par un conseil composé de six à douze membres, élus parmi les membres fondateurs ou les membres actifs, étant précisé que sont membres de droit du conseil :

- deux représentants de l'UCA,
- un représentant de la CCI,
- un représentant de la Chambre des Métiers,
- un représentant de l'association FACE,
- un représentant de la ville de Chambéry.

Le conseil élit un bureau composé d'un président, un vice-président, un secrétaire et un trésorier (les statuts ne précisent pas qui sont les membres du bureau, s'ils sont choisis parmi les membres du conseil ou en dehors).

Les commerçants ne sont donc pas directement membres de Chambéry Animation Services et ne participent pas directement au fonctionnement de cette association. Les adhérents sont les seuls membres du conseil d'administration.

Les commerçants sont adhérents d'une autre association, dénommée l'« Union Commerciale et Artisanale de Chambéry » (UCA), association de commerçants « classique » existant depuis plus de 20 ans, ayant pour objet l'organisation de toutes actions en faveur du commerce.

L'organisation entre les deux associations est la suivante : l'UCA est délégataire de la maîtrise d'ouvrage pour le FISAC demandé par la ville, elle reçoit à ce titre les grandes orientations données par le comité de pilotage pour l'utilisation de cette subvention. Elle a ensuite un double rôle : d'une part, en sa qualité d'association de commerçants, elle organise des animations, des manifestations et des actions de communications en faveur du commerce (à ce titre elle est soumise à la TVA). D'autre part, elle emploie le manager de centre-ville (préalablement choisi par le comité de pilotage). Ce manager dispose ensuite de tous pouvoirs pour faire fonctionner les services mis en place par Chambéry Animation Services. Il donne notamment des directives au directeur de l'office du commerce. L'ensemble des moyens créés par Chambéry Animation Services (notamment les locaux de la boutique service, le directeur de l'office et les stewards urbains) est ensuite mis à la disposition de l'UCA pour réaliser toutes ses missions en faveur du commerce.

Il existe donc deux structures de management des services, présidées par la même personne (un commerçant) :

- Chambéry Animation Service (CAS), qui emploie une directrice en CIE, et a cinq conventions Emploi-Jeune pour les stewards urbains ;
- L'Union des Commerçants et Artisans de Chambéry (UCA), qui emploie le manager de centre-ville et sous-traite la réalisation des services proposés à ses adhérents et le fonctionnement de son office du commerce à Chambéry Animation Service. Cette dernière est donc « prestataire de services », ses actions étant financées sous forme de subventions.

On note que le manager de centre-ville, bien que salarié de l'UCA, dépend dans le cadre de ses missions du comité de pilotage du « Plan FISAC » dont les membres sont l'Etat (Préfecture, DRCA), la Région, la Ville, l'UCA, la CCI et la Chambre de Métiers. Ce comité de pilotage se réunit deux fois par trimestre.

- [Types de partenariat des services](#)

Le service bénéficie de plusieurs partenaires membres du comité de pilotage du « Plan FISAC » :

- l'Etat (aide financière au travers du FISAC, pour le salaire du manager, la communication et les animations et pour une participation aux investissements),
- la Ville de Chambéry (aide financière pour une partie des investissements initiaux, mise à disposition de locaux pour l'office et aide technique),
- La CCI (en liaison avec les commerçants, aide juridique et technique, et hébergement provisoire du manager de centre-ville dans ses locaux),
- La Chambre des Métiers (aide technique),
- La Région (aide financière pour le fonctionnement),
- Le Département (aide financière pour le fonctionnement),

On relève également l'existence d'un club de partenaires privés en lien avec la fondation FACE :

- Le Crédit Agricole de Savoie,
- France Télécom,
- La Mutualité Française (assurance),
- La Poste.
- Edf/Gdf Services Savoie

Ces entreprises participent financièrement et apportent un soutien en terme de compétence (formation/conseil) aux deux associations.

3. Description des activités de chaque service

Nombre d'utilisateurs (particuliers, commerçants)

L'UCA compte 212 commerçants et artisans adhérents.

Par ailleurs, en huit mois, 580 personnes se sont déplacées à l'office du commerce (cette boutique n'est pas très bien située dans le centre-ville).

On note également 350 points services échangés et 1200 appels téléphoniques.

Type de clientèle et profil

Aucune étude particulière n'a été faite au niveau de la clientèle. On note qu'il est difficile de constituer un fichier clientèle car celle-ci ne s'adresse souvent à l'office du commerce qu'une seule fois .

Durant la période où nous avons été présents, nous avons pu constater que les utilisateurs de ces services étaient plutôt jeunes (25-30 ans). Quant à eux, les stewards urbains sont plus souvent sollicités dans la rue par les personnes du troisième âge.

Horaires d'ouverture des services

L'office du commerce est ouvert du mardi au samedi de 9h à 12h et de 14h à 18h.

Nombre de services rendus par jour et par mois, selon les tranches horaires

Nous n'avons pu obtenir que quelques chiffres concernant le nombre de services rendus durant les huit premiers mois de fonctionnement de cette activité :

- o 580 visites ont eu lieu à l'office du commerce ;
- o 400 services ont été rendus, dont 13% ont été payés par la clientèle qui ne détenait pas de points donnés par les commerçants.

- [Prix des prestations](#)

Les points services sont offerts par les commerçants (ils sont inclus dans le montant de leur adhésion à l'UCA) en fonction de leur politique commerciale. Si l'utilisateur n'a pas de points services remis par un commerçant, il doit s'acquitter de 2 euros par point. Les services sont échangés contre le nombre de points suivants :

- Espace bébé = 1 point ;
- Service colis = 1 point ;
- Espace nouvelles technologies = 1 point ;
- Prêt de matériel = 1 point (parapluie, caddie, poussette).

- [Matériel utilisé pour les services](#)

Une boutique en centre-ville (mais peu visible du grand public car située au fond d'une impasse) est aménagée avec un banc d'accueil, une pièce dédiée à l'espace bébé, une pièce de 40 m² destinée en 2003 à la halte garderie (pour les enfants de 4 à 8 ans) et un bureau pour la directrice.

Les stewards ont à leur disposition des vélos avec une petite remorque adaptée pour le port des colis.

- [Répartition des salariés entre les différents services](#)

Comme sur Rennes, l'organigramme proposé en terme de personnel nous a paru bien fonctionner (chacun est à sa place) :

- Un manager MONSIEUR Centre-Ville est en charge de suivre les relations avec les partenaires et de représenter le commerce de façon neutre dans les réunions concernant le centre-ville (transport, aménagement, voiries, animations, etc.). Sa mission consiste également à lancer des actions mises en place par l'UCA et l'office du commerce, à suivre la réalisation de ces actions et à manager l'équipe.
- La directrice est chargée des relations avec les commerçants et de la gestion de l'office.
- Les stewards sont les personnes de terrain. Ils recueillent et retransmettent toutes informations utiles sur le centre-ville.

4. Budget des projets

- [Analyse succincte du budget des projets](#)

Nous n'avons pas pu obtenir le budget de l'association CAS. Figure toutefois en annexe le rapport financier 2001 de l'UCA qui fait apparaître des transferts de charges et de subventions (rétrocédées et versées) au profit de CAS.

Il est très difficile d'estimer de manière fiable les frais généraux de l'ensemble du service expérimenté sur la ville Chambéry, du fait de la multiplicité des gestionnaires du projet et de la confidentialité de certains budgets.

UCA	- Salaire du manager (co-financement Fisac)
	- Frais de communication (co-financement Fisac)
	- Investissement initial (co-financement Fisac)
CAS	- Salaires des stewards (Etat, UCA, Ville)
	- Salaire de la directrice de l'office
	- Frais de fonctionnement de la boutique
Ville	- Mise à disposition des locaux de l'office
	- Co-financement Fisac
CCI	- Bureau pour le manager

Nous avons toutefois obtenu une partie de la répartition du financement pour la première phase du FISAC (2001 - février 2002).

On note que les frais du « Plan FISAC » n'intègrent pas les salaires de la directrice de l'office et des stewards urbains. Ces derniers sont cofinancés à 80% par le dispositif Emploi-Jeune et à environ 10% par la ville.

Les financements autres que « plan FISAC » se répartissent entre la Région, le Département, le club des entreprises partenaires et différents sponsors ponctuels, l'UCA assumant le reliquat. Nous n'avons pas pu obtenir le détail de cette dernière répartition.

En euros	TOTAL FRAIS / plan FISAC	Financement FISAC	Financement Ville	Autres financements
Manager	35 063,27	15 244,90	6 097,96	13 720,41
Stationnement	28 355,52	-	11 586,13	16 769,39
Office du commerce (fonctionnement)	23 629,60	10 290,31	8 384,70	4 954,59
Services	2 119,04	-	762,25	1 356,80
Communication interne	15 244,90	7 622,45	3 811,23	3 811,23
Communication externe	83 846,96	34 301,03	17 836,54	31 709,40
Investissement office	23 934,50	2 393,45	9 909,19	11 631,86
TOTAL en EUROS	212 193,79	69 852,14	58 387,97	83 953,67
<i>TOTAL en Francs</i>	<i>1 391 900,00</i>	<i>458 200,00</i>	<i>383 000,00</i>	<i>550 700,00</i>

- [Type de conventions conclues et durée des subventions](#)
- Une convention a été conclue avec l'Etat en trois tranches dans le cadre du FISAC. Elle est liée à un engagement de la ville sur la même période.
- Une convention a été conclue avec la DDTE sur cinq ans pour cinq postes d'emplois-jeunes.

- [Modalités d'imposition des projets \(TVA\)](#)

L'UCA est assujettie à la TVA au taux de 19,6%, tandis que CAS ne l'est pas.

5. Salariés des projets

- [Nombre de personnes et âges](#)

Le dispositif en place sur Chambéry dispose en terme de personnel de :

- Un manager de 36 ans,
- Une directrice de l'office de 52 ans,
- Trois emplois-jeunes, âgés de 23 à 25 ans (étant précisé qu'ils pourraient embaucher deux de plus dans le cadre de la convention Emploi-Jeune).

- [Profils des postes](#)

Le **manager** de centre-ville travaille en direct avec les différents partenaires du Plan Fisac. Il a tout pouvoir sur le management du personnel de l'office, en lien étroit avec la directrice de celui-ci. De plus, il coordonne et est présent à toutes les réunions de travail. Il représente les commerçants auprès de l'ensemble des partenaires.

La **directrice** de l'office est en charge du bon fonctionnement de la boutique et du suivi des missions des stewards, définies avec le manager. Elle s'occupe de la gestion administrative et quotidienne des deux associations (UCA et CAS). C'est également elle qui est régulièrement en contact avec l'ensemble des adhérents de l'UCA, soutenue par la présence des stewards. De plus, elle participe aux animations.

Les **stewards** sont également très polyvalents : ils se répartissent à tour de rôle l'accueil et le conseil auprès des clients de la boutique de l'office. Ils ont en charge d'assister les commerçants et les artisans dans leur démarche d'adhésion au plan fisac et aux différentes animations. Il doit se rendre au moins une fois par mois chez chacun des commerçants de cette zone, afin de les réapprovisionner en guide et en points services. Le samedi, ils animent le centre-ville en diffusant les outils de communication de l'Office. Durant le marché de Noël, un chalet de l'office est installé et les stewards sont chargés de l'accueil et de l'information des chalands.

- [Formations et expériences professionnelles des salariés](#)

Le **manager** nous a paru être totalement à sa place. Homme de 36 ans, de formation commerciale et marketing, il a été responsable marketing et à la tête d'une entreprise de pendant plus de 7 ans. Cette expérience lui a apporté une bonne connaissance du monde des PME et du commerce, ainsi qu'une compétence certaine pour gérer une telle structure de manière professionnelle.

Sa formation en marketing lui permet de constituer des dossiers et de mettre en place de bons outils de communication.

La **directrice** de l'office est une femme de 52 ans. Diplômée d'un bac technologique en gestion et comptabilité, et issue d'une famille de commerçants chambériens, elle a tenu pendant 15 ans une boutique de confection dans le centre-ville. Après 5 ans passés dans une association de commerçants afin d'assurer le développement d'une carte de fidélisation à destination des commerçants de Chambéry, et une période de chômage, elle est embauchée en CIE au poste de directrice de cet office. Cette personne a une véritable connaissance de la vie commerçante de Chambéry. Elle est connue et reconnue par tous.

Les trois **stewards** ont les formations suivantes :

- Aziza a 24 ans et un bac ES. Elle est en poste depuis le démarrage du service et n'avait aucune expérience professionnelle.
- Emilia a 23 ans. Après deux années d'études supérieures, qui se soldent par un échec, elle a décidé de se lancer dans la vie professionnelle. Très astucieuse, elle est présente depuis le démarrage du service.
- Sébastien a 25 ans. Dans la structure depuis seulement trois mois, il a un bac ES et un BTS action commerciale. Son expérience commerciale de deux ans dans la vente lui permet d'aider et de conseiller ses collègues dans leur mission d'animation du réseau adhérents.

- [Types de contrats et de rémunérations](#)

Le manager, embauché par l'UCA, est en CDD. Il perçoit un salaire d'environ 2500 euros brut mensuel (soit 16 000 frs), complété par des primes.

La directrice, embauchée par CAS, est en Contrat Initiative Emploi en CDI. Elle est rémunérée 1524 euros brut mensuel (soit 10 000 frs).

Les trois stewards sont également salariés de CAS et sont rémunérés au SMIC 35 heures.

- [Appréciation de l'activité des salariés par ces derniers et leurs responsables](#)

Lors du lancement du service, la définition des postes de stewards était principalement le contact avec le grand public. Aujourd'hui, on peut dire que ce poste est complété par l'animation du réseau adhérents. Il y a eu 3 départs : le premier pour un changement de lieu d'habitation, le second a été licencié (profil animateur sportif), le troisième (reprise d'étude). Aujourd'hui, chacun d'entre eux a bien trouvé sa place. Les jeunes apprécient la diversité de leurs missions. Ils aimeraient cependant avoir des possibilité d'évolution, et plus particulièrement en terme de salaire.

Le manager et la directrice sont quant à eux complètement impliqués dans leurs métiers et passionnés par leur travail. Toutefois, leur mission étant de plus en plus étendue, il est certain qu'ils ne pourront rester indéfiniment au même niveau de salaire, trop faible par rapport aux responsabilités qui leurs sont confiées.

6. Commerçants adhérents et utilisateurs des services

- Types de commerces adhérents

Les commerçants adhèrent à l'UCA, et non directement à CAS (office du commerce).

Sur plus de 200 commerçants et artisans adhérents, on dénombre près de 70 activités différentes et 45 rues du centre-ville concernées. L'association représente une diversité de commerces importante.

- Localisation des adhérents

Les adhérents sont pour la plupart situés dans le centre-ville.

- Prix de l'adhésion

Il y a deux types d'adhésions : une première qualifiée de « Membre », qui offre le bénéfice des animations et des outils de communication, ainsi que quelques points services, et une seconde qualifiée de « Membre + Service », qui permet d'accéder à un grand nombre de points services valables à l'office du commerce et à des tickets de parking gratuits.

Le prix des adhésions est calculé en fonction du nombre de salariés dans les commerces :

	Nbre salariés	Animations	Informations	Conseils	Points services	Grands dossiers	Heures parking	Coût HT en euros	Coût TTC en euros
Membres	1 à 3 pers.	X	X	X	150	X		138,00	165,05
	4 à 6 pers.	X	X	X	200	X		192,00	229,63
	7 à 10 pers.	X	X	X	300	X		276,00	330,10
Membres et services	1 à 3 pers.	X	X	X	450	X	400	276,00	330,10
	4 à 6 pers.	X	X	X	600	X	520	384,00	459,26
	7 à 10 pers.	X	X	X	900	X	720	552,00	660,19

- [Intérêts pour les commerçants d'adhérer](#)

Etre adhérents à l'UCA permet aux commerçants chambériens de bénéficier :

- de tous les outils de communication, qui sont importants depuis un an grâce au soutien du FISAC,
- des animations mises en place dans le cadre du Plan Fisac
- d'un certain nombre de tickets de parking gratuits et de points services valables à l'office du commerce. Le nombre de tickets et de points dépend du forfait choisi.
- d'une représentation forte dans les grands dossiers de la ville (PDU, SCOT,)
- des informations sur la vie de leur zone de chalandise (journal interne, lettre d'infos..)
- de formation/conseil dans le cadre des différents partenariats

7. Intérêts des partenaires et des porteurs des projets

- [Motivations du partenariat et du soutien](#)

L'intérêt des partenaires apparaît dans le document d'engagement initial où chacun annonce ses objectifs.

UCA	- Dynamiser l'activité commerciale du centre-ville
	- Le rendre plus attractif et plus fréquenté
	- Satisfaire une demande de la clientèle en terme de services de proximité
	- Moderniser l'image du commerce chambérien

La ville	- Dynamiser l'attractivité du centre-ville
	- Favoriser la création d'emplois
	- Développer les relations avec les partenaires économiques
	- Développer des services de proximité

Chambres consulaires	- Favoriser l'optimisation des services existants et la création d'activités
	- Accompagner les commerçants et les artisans dans cette démarche

Club des entreprises	- Proposer des services complémentaires aux usagers
	- Apporter un soutien aux actions locales
	- Améliorer leur communication de proximité
	- Contribuer à la création d'emplois et d'activités

- [Types d'usagers ciblés](#)

L'ensemble des habitants et des consommateurs du centre-ville peut être concerné par ce service.

- [Bénéfice recueilli pour les partenaires et les porteurs](#)

L'ensemble des outils de communication mis en place durant cette première année d'expérience permet à chacun des partenaires d'être visible et par la même occasion de trouver sa place dans le dispositif.

- [Volonté de pérenniser le service](#)

Après un an d'expérience, les partenaires cherchent d'ores et déjà à développer de nouveaux services en lien avec l'activité actuelle. Ils sont sur le point de lancer une étude afin de trouver des axes de pérennisation.

8. Appréciation de la réussite des services

- [Taux de satisfaction de chacun des intéressés \(commerçants, particuliers utilisateurs, partenaires, salariés\)](#)

L'association vient de recevoir le premier prix du journal spécialisé « Commerce Magazine » pour son dynamisme. Comme nous avons pu l'exposer dans ce compte rendu, l'ensemble des acteurs de ce dispositif est très motivé et souhaite le développer.

- [Atouts rencontrés](#)

- Un service géré de manière relativement professionnelle,
- Un recrutement adapté au service (notamment le manager et la directrice de l'office),
- Une répartition des rôles bien définie pour chacun des acteurs (partenaires, commerçants, salariés, manager, etc.)
- Un partenariat volontaire,
- De véritables moyens mis en place pour la réussite du projet.

- [Difficultés rencontrées](#)

- Les recettes du service sont trop faibles pour une première année.
- L'emplacement de la boutique ne correspond pas à son offre de services.

Annexe

Rapport financier 2001 de l'UCA

RAPPORT FINANCIER - 2001 -

BILAN 2001

ACTIF		PASSIF	
<u>Actif immobilisé :</u>		<u>Capitaux propres :</u>	
▶ Immo. Incorporelles	63	▶ Capital	57 055
▶ Immo. Corporelles	2 685	▶ Résultat	30 609
		▶ Suvention Invest.	2 608
TOTAL	2 748	TOTAL	90 273
<u>Actif circulant :</u>		<u>Dettes :</u>	
▶ Créances	48 233	▶ Dettes fiscales/sociales	17 177
▶ Valeur mobilière	26 334	▶ Dettes fournisseurs	56 857
▶ Disponibilités	99 010	▶ Autres dettes	3 660
TOTAL	173 578	TOTAL	77 635
<u>Comptes de régularisation :</u>		<u>Comptes de régularisation :</u>	
▶ Charges constatées	284	▶ Produits constatés	8 702
TOTAL	284	TOTAL	8 702
TOTAL ACTIF	176 611	TOTAL PASSIF	176 611

ASSEMBLEE GENERALE - UCA - 2002

RAPPORT FINANCIER - 2001 -

COMPTE DE RESULTAT

Produits d'exploitation		€	Charges d'exploitation		€
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Production vendue ▶ Cotisations ▶ Braderie Automne ▶ Braderie Printemps ▶ Marché de Noël 	148 513		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Autres achats et charges externes ▶ Subvention C.A.S ▶ Subvention rétrocédées 	234 390	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Subventions ▶ Ville ▶ Etat ▶ Région ▶ Ville Marché de Noël 	101 468		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Impôts, taxes, vers. Assim. 	430	
	29 715		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Salaires et traitements 	18 929	
	37 102		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Charges sociales 	8 240	
	11 782		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dot./Immob. Amortissements 	541	
	22 867				
▶ Transfert de charges C.A.S	39 332				
TOTAL	289 315		TOTAL	262 531	

ASSEMBLEE GENERALE - UCA - 2002

BAYONNE

Office du commerce
(manager de centre-ville, stewards urbains)

1. Caractéristique de la ville

- Situation géographique et touristique de la ville et caractéristiques générales

Informations générales :

- Bayonne est située dans les Pyrénées Atlantique (64).
- Deuxième ville du département, elle est la première des villes formant la conurbation Bayonne - Anglet - Biarritz.
- Capitale économique, commerciale et portuaire du Pays Basque, Bayonne joue naturellement son rôle de port d'attache du Pays Basque, de part sa situation économique et son image forte dans le département.
- C'est une des portes d'entrée, avec Dax de la demande touristique des Pays de l'Adour.
- Sous-préfecture des Pyrénées Atlantique, Bayonne est le siège de la Communauté d'Agglomérations de Bayonne - Anglet - Biarritz (BAB) ;
- On note également que l'un des plus importants centre de soins hospitaliers d'Aquitaine se trouve à Bayonne (Centre Hospitalier de la Côte Basque).

Quelques chiffres sur le tourisme :

- 26 hôtels et 1016 chambres
- 1 camping avec 257 emplacements
- 60 logements meublés
- 173 000 visiteurs en 2000

- Nombre d'habitants de la ville et, le cas échéant, de la communauté de communes ou d'agglomérations

- nombres d'habitants de l'unité urbaine : 41 800 hab.
- nombres d'habitants de la Communauté d'Agglomérations : 110 000 hab.

- Type de population par tranche d'âge et niveaux de revenus

- revenu annuel moyen par habitant : 6 849,02 euros (soit 44 926 francs)
- population par tranche d'âge et type d'activité :

Tranches d'âges	ACTIFS			INACTIFS			TOTAL
	Ayant un emploi	Chômeurs	Militaires	Retraités ou des affaires	Etudiants	Autres	
15 à 24 ans	1 051	557			3 096	231	4 935
25 à 29 ans	2 253	683	45		151	303	3 435
30 à 49 ans	7 917	1 795	7	35	32	1 503	11 289
50 à 59 ans	2 513	398		321		859	4 091
60 ans et plus	326	36		8 021		2 043	10 426
TOTAL	14 060	3 469	52	8 377	3 279	4 939	34 176

- Budget la ville

En 2002 : 61,5 millions euros

- dont dépenses d'équipement : 17,1 millions euros
- dont dépenses de gestion : 44,4 millions euros

- Nombre de commerces et caractéristiques

La zone de chalandise comprend 160 000 habitants (env. 40 000 sur Bayonne, 80 000 hab. à proximité - Biarritz et Anglet, et 20 000 hab. en périphérie).

Il existe une importante surface commerciale sur la zone Bayonne - Anglet - Biarritz :

- Le centre-ville de Bayonne avec 24 000m² de surface commerciale, hors GMS.
- La ville d'Anglet avec 70 000m² de grandes surfaces alimentaires et spécialisées
- La ville de Biarritz avec un tourisme et un tourisme d'affaire qui s'étend sur 15 000m² de surface commerciale.

On note également un fort développement des grandes surfaces depuis 1988 (multipliées par 10). De plus, 70% de ces grandes surfaces se trouvent à Anglet.

- Nombre de commerces en centre-ville et caractéristiques

Avec une densité commerciale de 35,4 commerces par habitant et une offre diversifiée (1195 commerces représentant 62 types d'activités), le centre-ville de Bayonne est le quartier commerçant de référence pour les résidents de l'ensemble de la zone BAB. En matière commerciale, son taux de rétention est de 60 %. Le motif de non fréquentation le plus souvent cité concerne les difficultés de stationnement.

	Nbr de salariés	Nbr d'établissements
Commerces multiples	343	8
Alimentaires	842	144
Equipement de la personne	266	136
Equipement de la maison	294	118
Santé Hygiène Beauté	254	128
Culture Loisirs Sports	108	120
Auto-Moto : Commerces et entretien	617	108
Hôtels cafés restaurants	403	262
Services à caractère commercial (avec vitrine)	86	39
Services tertiaires ayant une vitrine	653	132
TOTAL	3866	1195

- Attractivité commerciale des villes voisines et des supermarchés en périphérie

Le taux de rétention commerciale des villes voisines est de 70% pour Anglet et de 41 % pour Biarritz. Le fort taux de rétention de la ville d'Anglet est lié à la présence de grandes surfaces (présence de 3 hyper-marchés « multi-activités »).

- Types de transports en commun

Il existe deux types de transport en commun :

- Le bus avec le réseau de la STAB
- Le taxi (22 taxis à Bayonne), deux stations (Gare et Mairie)
- Caractéristiques démographiques et moyens de transport en pourcentage :

	Total des Actifs	Lieu de travail	
		Bayonne	Extérieur
Pas de transport	4%	6%	1%
Marche à pied	10%	16%	2%
Deux roues	4%	5%	4%
Voiture personnelle	69%	61%	81%
Transport en commun	6%	6%	7%
Plusieurs types de transport	7%	7%	6%
TOTAL (nombre)	14 060	8 354	5 706

2. Services en cours d'expérimentation et structures porteuses

- Descriptif des activités et des services proposés au sein de chaque ville

L'expérience de Bayonne a été retenue dans le cadre de l'étude pour la création de son Office du Commerce en 1998, structure innovante et première nationale.

En effet, l'Office du Commerce de Bayonne réunit à sa table tous les acteurs du commerce au niveau local (Ville, CCI, Office du tourisme, Chambre des métiers, Union des commerçants). L'Office du Commerce propose un large panel d'animations. Il a également à sa charge la direction des 6 stewards urbains employés par la ville et mis à sa disposition. En relation avec les multiples partenaires, une directrice du commerce est chargée de coordonner les actions en terme d'animations du centre-ville, mais également d'urbanisme commercial des quartiers, de transport et de stationnement.

L'Office du Commerce a pour principal objectif le développement et l'expansion du commerce de centre-ville en favorisant une approche globale et très professionnelle. Il a **3 domaines d'intervention** principaux :

- *L'animation* : organisation de toutes manifestations commerciales, prestations de services, actions commerciales ;
- *La communication* : en interne avec les différents partenaires (commerçants, mais aussi institutionnels et consulaires) ;
- en externe, par la mise en place d'opérations telles que les chèques des comités d'entreprise, le site internet, les cartes de fidélité, ainsi que par l'organisation de salons, foires, etc. ;
- *La formation* : toutes les actions relevant de la formation et du partenariat, les études et enquêtes techniques.

Exemples d'actions réalisées par l'Office du Commerce en 2000 et 2001 :

- Actions d'animations et de communication (bons d'achats et chèques cadeaux pour les CE, salon du mariage, carte avantages, opération de Noël, stewards de ville,...)
- Formation (stages internet, Euro, 35 heures, diagnostic commerce,...)
- Réalisation d'études (sur le commerce de centre-ville, les horaires d'ouverture, etc.). Un partenariat a été conclu avec la société Stat'Adour concernant des questionnaires diffusés auprès d'un panel de 1200 consommateurs sur leurs attentes en terme de commerce. Ce fichier de consommateurs et les résultats de ces questionnaires vont être commercialisés auprès des entreprises de la région.

En parallèle, l'Office du Commerce cherche à structurer et à pérenniser son activité. D'où un certains nombres d'actions structurantes :

- Dossier FISAC, participation au groupe de pilotage en terme d'urbanisme commercial dans les quartiers,
- Mise en place d'outils de gestion internes (indicateurs, budget et tableaux de bord),
- Création de postes d'agents d'animation (stewards urbains).

- [Historique et initiateurs des projets](#)

- **1990 : Etude de marché** sur l'analyse de l'existant, les atouts et les faiblesses du commerce Bayonnais, réalisée par le cabinet MKO (Groupe Marketing Office). Cette étude, **financée par la CCI et la Ville de Bayonne**, représente la première phase d'une réflexion stratégique sur le commerce de la ville.

Cette étude a permis d'amorcer une démarche partenariale entre commerçants et institutions (municipalité, chambres consulaires et services municipaux).

Création de l'association Bayonne Centre Ville par des commerçants se sentant impliqués par la vie du centre-ville.

- **1993** : démarche partenariale entre commerçants et institutions permettant la reconstruction des Halles et le réaménagement de la rue de la Salie.

- **1995** : Le Maire souhaite **formaliser** et structurer **le partenariat Ville de Bayonne- Union Commerciale- Chambres Consulaires- Office du tourisme**.

Dès septembre 1995 : mise en place de :

- Un **comité de pilotage** réunissant le maire de la ville et les présidents de chaque organisme partenaire ;
- Un **groupe de travail** composé de techniciens de chaque organisme partenaire chargé de proposer un plan d'actions et de veiller à l'application des décisions du comité de pilotage ;
- Une **commission extra-municipale " Commerce "**, constituant la *base de cette organisation*. Son rôle consiste en la remontée de l'information vers le comité de pilotage et en l'accompagnement et le soutien sur le terrain du groupe de travail.

- **Mars 1996** : suite à un appel d'offre avec concours, **sélection de l'agence WB Conseil**. Son rôle est de définir les actions, mais surtout d'accompagner le groupe de travail Commerce sur un projet triennal pour la revalorisation du commerce et de l'artisanat à Bayonne.

Cette politique partenariale en faveur du commerce est alors cofinancée par la ville de Bayonne et la CCI. L'union des Commerçants, l'office de tourisme et la Chambre des métiers s'impliquent financièrement dès 1997.

- **Octobre 1996** : WB Conseil met en place un plan d'actions avec notamment la création du poste de directrice du Commerce, et la création du slogan et de l'image de "Bayonne, La Belle Vie".

- **Juin 1998** : Accord du conseil municipal de Bayonne pour la création d'un office du commerce, outil plus performant et plus pérenne.

- **17 novembre 1998** : **création de l'identité juridique de l'Office du Commerce** avec la constitution d'une association loi 1901.

- [Analyse juridique des structures porteuses de ces services \(analyse des statuts\), types d'adhérents de ces structures \(personnes morales et physiques\), modalités de fonctionnement de ces structures \(composition des organes, modalités de prises de décisions, etc.\)](#)

Les services développés à Bayonne sont gérés par une association dénommée « Office du Commerce de Bayonne », créée le 17 novembre 1998, dont l'objet est de promouvoir le commerce bayonnais par tous moyens, notamment en réalisant des études, en menant des actions de formation et de communication, ainsi qu'en organisant toutes manifestations.

Sont seuls membres de l'association, les personnes morales suivantes (celles-ci pouvant toutefois coopter de nouveaux membres par une décision unanime) :

- la ville de Bayonne,
- l'Union Commerciale et Artisanale de Bayonne (UCB) (association de commerçants de Bayonne),
- la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) de Bayonne – Pays Basque,
- la Chambre des Métiers des Pyrénées Atlantiques,
- l'Office du Tourisme de Bayonne.

Le bureau de l'association se compose uniquement de ces cinq membres de droit fondateurs, qui apportent chacun une contribution financière à l'association. Ils désignent parmi eux un président, un vice-président, un secrétaire, un secrétaire adjoint et un trésorier.

Initialement, il était prévu de mettre en place une présidence tournante entre les fondateurs. Dans les faits, la présidence est assurée par un commerçant autre que le président de l'Union Commerciale. La vice-présidence est actuellement assurée par un représentant de la CCI.

Enfin, les autres fonctions au sein du bureau (secrétaire, trésorier et trésorier-adjoint) sont répartis entre l'office de tourisme et la chambre de Métiers et la Ville. On note que le représentant de la ville est le maire adjoint au commerce et à l'artisanat et que les autres organes sont représentés par un élu.

Pour fonctionner, le bureau s'appuie sur un groupe de travail et sur des commissions thématiques. Composé d'élus et de techniciens désignés par les différents partenaires, le groupe technique a un rôle de proposition auprès du bureau, puis un rôle d'exécution et de suivi des décisions du bureau. Il veille également à la cohérence et à la coordination des actions menées par chaque commission (communication, développement de l'entreprise, urbanisme commercial, etc.).

La directrice de l'Office du Commerce agit sous le contrôle du président de cette association et du groupe de travail et est chargée de la mise en œuvre des décisions, de la direction des travaux des commissions thématiques et de la coordination sur le terrain.

Pour être appliqué, le programme annuel de l'Office du Commerce doit être validé par l'ensemble des membres du bureau. Les décisions sont prises à la majorité simple des voix.

Tant en assemblée qu'au sein du bureau, chaque membre dispose d'une voix, la voix du président étant prépondérante en cas de partage des voix.

Les rôles entre les partenaires sont bien définis au sein de l'Office du Commerce. Ainsi, les attributions naturelles de chaque partenaire sont préservées dans le plan d'action annuel proposé par le groupe technique :

- L'Office du tourisme intervient plus spécifiquement sur les animations de rues et de ville ;
- l'Union Commerciale, sur les campagnes commerciales et les adhésions ;
- Les chambres consulaires sont plus à même d'intervenir sur l'assistance technique et les formations ;
- La communication est sous-traitée à des agences professionnelles sur appel d'offre ;
- Enfin, le directeur du commerce est le coordinateur. Il met en œuvre et applique les actions en relation avec les partenaires et en accord avec le groupe technique.

Un tel mode de fonctionnement a été choisi afin de permettre à chaque membre de l'Office du Commerce d'apporter ses compétences et son savoir-faire. En intervenant principalement dans son domaine d'activité, chacun joue un rôle spécifique, indispensable au bon fonctionnement de cette association.

Cela permet ainsi à chacun d'être impliqué et de clarifier ses objectifs. De plus, la recherche d'un consensus en est facilitée.

(Voir en annexe le schéma de fonctionnement de « Bayonne, la Belle Vie »).

Les commerçants ne sont donc pas directement membres de l'Office du Commerce de Bayonne. Ils sont représentés par l'Union Commerciale et Artisanale de Bayonne, au sein de laquelle ils sont regroupés.

Cette association est une association de commerçants « classique », qui a pour objet l'organisation de manifestations en faveur du commerce. Ses actions se limitent toutefois actuellement essentiellement à l'édition d'un journal interne et à l'organisation de deux braderies (la quasi-intégralité des actions en faveur du commerce étant assurée par l'office du Commerce), alors même que la cotisation est assez élevée (de l'ordre de 30 euros par mois). Les cotisations que les commerçants versent à cette association sont en réalité en grande partie reversées par cette dernière à l'Office du Commerce.

On peut donc se poser la question de l'intérêt pour les commerçants d'adhérer à une telle association. Certes, la ville de Bayonne s'étant engagée à verser à l'Office du Commerce une somme égale à celle versée par l'Union Commerciale et Artisanale, les commerçants ont intérêt à ce que cette somme soit la plus importante possible. Toutefois, il faut souligner que les actions et services rendus par l'Office du Commerce, ainsi que de l'image « Bayonne, La Belle Vie », bénéficient à tous les commerçants, adhérents ou non de l'Union Commerciale et Artisanale.

- *Types de partenariat des services*

L'Office est né de la volonté mutuelle des partenaires, qui sont membres du bureau. Ainsi, cette structure permet un partenariat entre tous les acteurs locaux du commerce de Bayonne.

Nous relevons uniquement que la Communauté d'Agglomérations Bayonne - Anglet - Biarritz (BAB) dont les prérogatives sont le développement économique et les transports n'est pas représentée dans ce dispositif.

L'implication financière des partenaires est basée sur une participation de la ville à hauteur de l'apport financier des commerçants (1euro investi par les commerçants = 1euro investi par la ville). L'apport des chambres consulaires se fait sous forme de cotisations et de mises à dispositions de services techniques et de compétence. L'office du tourisme participe par la prise en charge directe d'animations pendant la période des fêtes.

- *Implication des différentes collectivités territoriales*

Au sein de cette association, l'implication des membres est totale tant par le budget alloué, que par la mise à disposition des moyens techniques, des compétences et des savoir-faire de chacun (comme on a pu le développer précédemment).

On note qu'actuellement, aucune réflexion n'a été menée pour impliquer la Communauté d'Agglomérations, le Conseil Général et le Conseil Régional, hormis le dispositif Emploi-Jeune au travers de la DDTE.

Comme on le voit, l'implication des membres n'est pas uniquement financière, mais également technique ou matérielle. Quelques exemples :

- Stationnement : 1/2 heure gratuite (Ville)
- Mise à disposition de vélos sur le parking Sainte-Claire (Ville)
- Mise à disposition de cabas entre le parking Sainte-Claire et les Halles
- Parkings gratuits au mois de décembre - coût : 33,5 Keuros (Ville)
- Emplacement de bus touristiques en centre-ville
- Navettes gratuites entre les parkings et le centre-ville à Noël (Ville)
- Mise à disposition de 6 stewards urbains en Emploi-Jeune (Ville)
- Système de carte pour payer les parkings (Ville)
- Pistes et Bandes cyclables de Bayonne à Anglet/ Biarritz (CdA)
- Ligne STAB spéciale pour le marché du mercredi place des Gascons (CdA)

Ainsi, si la Communauté d'Agglomérations n'est pas directement impliquée financièrement, elle est amenée à participer à ce dispositif du fait de ses activités et de ses fonctions.

3. Description des activités de chaque service

[Nombre d'utilisateurs \(particuliers, commerçants\)](#)

Le dispositif de l'Office du Commerce repose sur le principe d'une offre globale de services (stewards urbains, animations, etc.) aux consommateurs et aux commerçants, et d'animation du centre-ville. Il est donc très difficile de quantifier le nombre d'utilisateurs.

[Répartition des salariés entre les différents services](#)

L'Office du Commerce emploie une directrice et son assistante. La personne, employée par l'Union Commerciale et chargée de l'organisation des braderies et de l'administratif de l'Union, est logée dans les mêmes bureaux que l'Office du Commerce. Enfin, 6 stewards urbains sont employés par la mairie, mais mis à disposition et encadrés par la directrice de l'Office du Commerce.

4. Budget des projets

[Analyse succincte du budget des projets](#)

L'Office du Commerce est une association loi 1901, elle a donc sa propre comptabilité et fonctionne de manière autonome.

Le financement de l'activité se fait uniquement par les subventions des organisations membres de l'office pour un montant total de 170 Keuros (1 126 KF).

L'Office prend à sa charge l'ensemble des frais liés aux manifestations, animations, et opérations commerciales. Cela représente près de 60% des charges de l'Office du Commerce. Les frais de la structure représentent près de 43 % du budget, en tenant compte des subventions Emploi-Jeune.

Les 76 224,51euros de l'UCB proviennent pour partie des adhésions des commerçants et d'autre part des bénéfices engendrés par la vente d'espace public (mis à la disposition de l'UCB par la ville) lors de grandes manifestations annuelles comme la Braderie. Cette dernière rapporte à cette association environ 45 700euros (300 000 frs).

- Répartition du financement du projet entre les subventions et les recettes de l'activité

On vient de le voir, l'Office du Commerce n'a pas de recettes provenant de ses activités, ces dernières étant donc uniquement financées par des subventions. Les partenaires se répartissent le financement des activités ainsi :

	Budget 2002 en Euros	Pourcentage	Observations
Union Commerciale	76 224,51	42,45%	Pour 1euros investi par les commerçants, la mairie investit 1euros
Mairie	76 224,51	42,45%	
Office du Tourisme	15 245,00	8,49%	L'office du tourisme participe en finançant directement des animations
<i>Subventions membres</i>	<i>167 694,02</i>		
CCI	3 048,98	1,70%	Cotisations
Chambres des métiers	914,69	0,51%	Cotisations
<i>Cotisations Chambres consulaires</i>	<i>3 963,67</i>		
Autres partenariats			
Autres Produits	7 919,85	4,41%	Produits financiers, transferts de charges ou bénéfices de l'exercice précédent
Total Recettes	179 577,54	100,00%	

Les deux premières années, la CCI finançait cette structure à hauteur de 200 000 frs (30 489euros), du fait de son côté innovant. Depuis 2001, sa participation consiste en une cotisation moins importante (20 000 Frs ou 3 049 euros) et des aides sur des dossiers spécifiques, au même titre que la Chambre de Métiers (ex le site Internet 5000 euros à elles deux).

- Type de conventions conclues et durée des subventions

La Mairie a une convention Emploi-Jeune signée avec la DDTE pour les 6 stewards urbains et l'Office du Commerce dispose d'une convention Emploi-Jeune pour son assistante. Toutes ces conventions sont d'une durée de cinq ans.

La ville s'est engagée par délibération du conseil municipal à verser une somme égale à celle versée par l'Union Commerciale. Mais, aucun engagement n'a été donné sur la durée de cette subvention.

- [Imputations budgétaires décidées par les collectivités territoriales](#)

Les subventions sont imputées sur les lignes budgétaires du commerce et de l'artisanat et des subventions aux associations.

Aujourd'hui, la participation financière de la mairie est approuvée par l'ensemble du conseil municipal (majorité et opposition).

- [Modalités d'imposition des projets \(TVA\)](#)

L'Office du Commerce n'est pas assujetti à la TVA, tandis que l'Union Commerciale est assujetti à la TVA au taux de 19,6%. Cette spécificité pose problème actuellement : l'UCB aujourd'hui a un rôle d'encaisseur (adhésion et vente d'emplacement type braderie) et ses dépenses sont minimales étant donné que la plus grande partie de ses recettes est reversée à l'office (si l'UCB devait financer directement la communication et l'animation, elle récupérerait la TVA). Cela représente une perte non négligeable d'environ 15 000 euros par an.

- [Estimation du coût réel des services](#)

Afin d'obtenir une estimation du coût réel des services offerts par l'Office du Commerce, il est nécessaire de ne pas tenir compte des subventions liées aux emplois-jeunes et de réintégrer les charges de personnels liées aux 6 stewards urbains.

	Budget 2002 en Euros	Poids / charges totales
Frais directs liés aux animations	(90 137,47)	27,52%
Frais payés par Office du Tourisme	(15 245,00)	4,65%
Frais d'animation/communication	(105 382,47)	32,18%
Frais de direction (+ assistante)	(74 244,99)	22,67%
Frais des stewards (6 X SMIC)	(126 227,79)	38,54%
Frais de fonctionnement	(21 652,70)	6,61%
Frais de structures	(222 125,48)	67,82%
Total des dépenses	(327 507,95)	100,00%

L'ensemble de ces frais ne tiennent pas compte du coût de l'aide technique de la ville lors des animations et du poste de secrétaire de l'Union Commerciale.

5. Salariés des projets

- [Nombre de personnes et âges](#)

8 personnes travaillent actuellement directement en lien avec l'Office du Commerce :

- 1 directrice (cadre), d'environ 35 ans en CDI ;
- 1 assistante (EJ), de moins de 25 ans en CDI ;
- 6 stewards urbains (EJ), entre 20 et 27 ans, en CDI, employés par la ville avec délégation de l'encadrement à l'Office du Commerce ;

- [Profils des postes](#)

La directrice du Commerce a un rôle de coordinatrice entre les partenaires sur différentes thématiques telles que les animations commerciales, l'urbanisme commercial des quartiers, les transports, etc. Elle a également un rôle de gestion des ressources humaines avec l'encadrement des 6 stewards et de son assistante.

Le rôle des stewards est actuellement à redéfinir. Ils manquent de missions bien définies, ce qui induit un turn-over important.

- [Formations et expériences professionnelles des salariés](#)

La directrice du commerce a travaillé pendant plusieurs années dans la grande distribution, puis a été directrice d'une bijouterie en succursale pendant 4 ans.

- [Types de contrats et de rémunérations](#)

L'ensemble des salariés est en CDI.

La directrice (fonction cadre) est rémunérée 2 667euros (17 500 frs) brut sur 13 mois.

L'assistante de la directrice est en Emploi-Jeune, rémunérée au SMIC + 500 frs. Les 6 stewards sont également en Emploi-Jeune, rémunérés au SMIC.

- [Appréciation de l'activité des salariés par ces derniers et leurs responsables](#)

Pour la directrice, le métier est très intéressant du fait des relations avec de nombreux partenaires liés au commerce.

Cependant, elle a parfois du mal à gérer les différentes demandes : les commerçants demandent toujours plus d'animations, tandis qu'elle est amenée à travailler sur des problématiques de l'urbanisme de différents quartiers.

Contrairement à l'office du tourisme, le rôle de directeur d'un Office du Commerce est encore mal défini, et n'est pas toujours reconnu par l'ensemble des partenaires.

La difficulté principale réside dans la définition de la hiérarchie :

- le président de l'Office joue parfois le rôle de la directrice ;
- celle-ci doit rendre des comptes au président et aux membres du bureau.

6. Commerçants adhérents et utilisateurs des services

- Types de commerces adhérents

Comme nous l'avons décrit précédemment, les commerçants n'adhèrent pas directement à l'Office du Commerce, mais à l'Union Commerciale de Bayonne. Actuellement, ils sont 203 à adhérer.

- Localisation des adhérents

La majorité des commerçants adhérents à l'Union Commerciale de Bayonne se trouve dans l'hyper centre de la ville. 10% uniquement sont situés dans les quartiers périphériques.

- Prix de l'adhésion

	Grille des tarifs d'adhésion à l'UCB	
	Adhésion mensuelle	Adhésion annuelle
Hyper-centre	30,49 euros (200 frs)	365,87 euros (2400 frs)
Bayonne (hors Hyper-centre)	15,24 euros (100 frs)	182,88 euros (1200 frs)
Commerce de + 10 salariés	76,22 euros (500 frs)	914,69 euros (6000 frs)

- Intérêts pour les commerçants d'adhérer

Cette adhésion leur permet de bénéficier des animations de l'Office du Commerce, mais également d'un journal interne, d'un prix préférentiel lors de la braderie, d'un système de carte de réduction entre adhérents, de l'agrément chèque cadeau (vendus dans les CE), etc..

Aujourd'hui, l'Union Commerciale de Bayonne rencontre des difficultés à faire adhérer les commerçants de la ville du fait du manque de lisibilité entre les différentes appellations (Union Commerciale de Bayonne, l'Office du Commerce et Bayonne, La Belle Vie) et parce que, comme nous l'avons vu, un commerçant non adhérent profitera également des animations du centre-ville.

7. Intérêts des partenaires et des porteurs des projets

- Motivations du partenariat et du soutien

Les partenaires veulent par ce dispositif réussir à fédérer les différents acteurs du commerce autour de la même dynamique.

- *Types d'usagers ciblés*

L'ensemble des habitants de la ville et plus particulièrement des consommateurs.

- *Bénéfice recueilli pour les partenaires et les porteurs*

En étant membres de l'Office du Commerce, l'ensemble des acteurs locaux du commerce ont cette possibilité de dialogue, ce qui permet à la ville et à la CCI d'obtenir des remontées d'information et de mieux comprendre les problématiques quotidiennes des commerçants.

- *Volonté de pérenniser le service*

Tous les acteurs de l'Office du Commerce veulent aujourd'hui réussir à pérenniser le service. Afin d'y arriver, il leur faut trouver une solution quant au financement des stewards urbains et redéfinir leur mission pour la rendre plus efficace.

- *Appréciation du service et objectif à atteindre*

Cette structure est exemplaire en terme de partenariat et très prometteuse pour la mise en place de nouveaux services.

Comme toute structure innovante, elle demande une bonne définition et une bonne répartition du rôle de chacun. Elle n'a pas encore atteint sa maturité en terme de méthodologie de travail inter-partenaire.

Le grand nombre d'animations et d'opérations commerciales fait que l'Office a du mal à définir une certaine lisibilité dans ses actions.

Par rapport aux commerçants et aux consommateurs, il est aujourd'hui difficile d'identifier l'Union Commerciale, «Bayonne, la belle vie» et l'Office du Commerce. L'utilisation des différents sigles n'est pas explicite et cela crée un manque de lisibilité.

8. Appréciation de la réussite des services

- *Taux de satisfaction de chacun des intéressés (commerçants, particuliers utilisateurs, partenaires, salariés)*

La satisfaction des acteurs de ce dispositif est importante :

- au niveau du commerce local, car c'est une structure fédératrice, avec de véritables actions et un budget important alloué.
- au niveau des commerçants et des consommateurs, du fait des multiples animations et de la dynamique que cela crée.

- Atouts rencontrés

La structure de l'Office du Commerce présente aujourd'hui plusieurs atouts :

- Fédérer
- Innover
- Créer la cohésion
- Instaurer un dialogue

- Difficultés rencontrées

Il existe aujourd'hui plusieurs problèmes à résoudre :

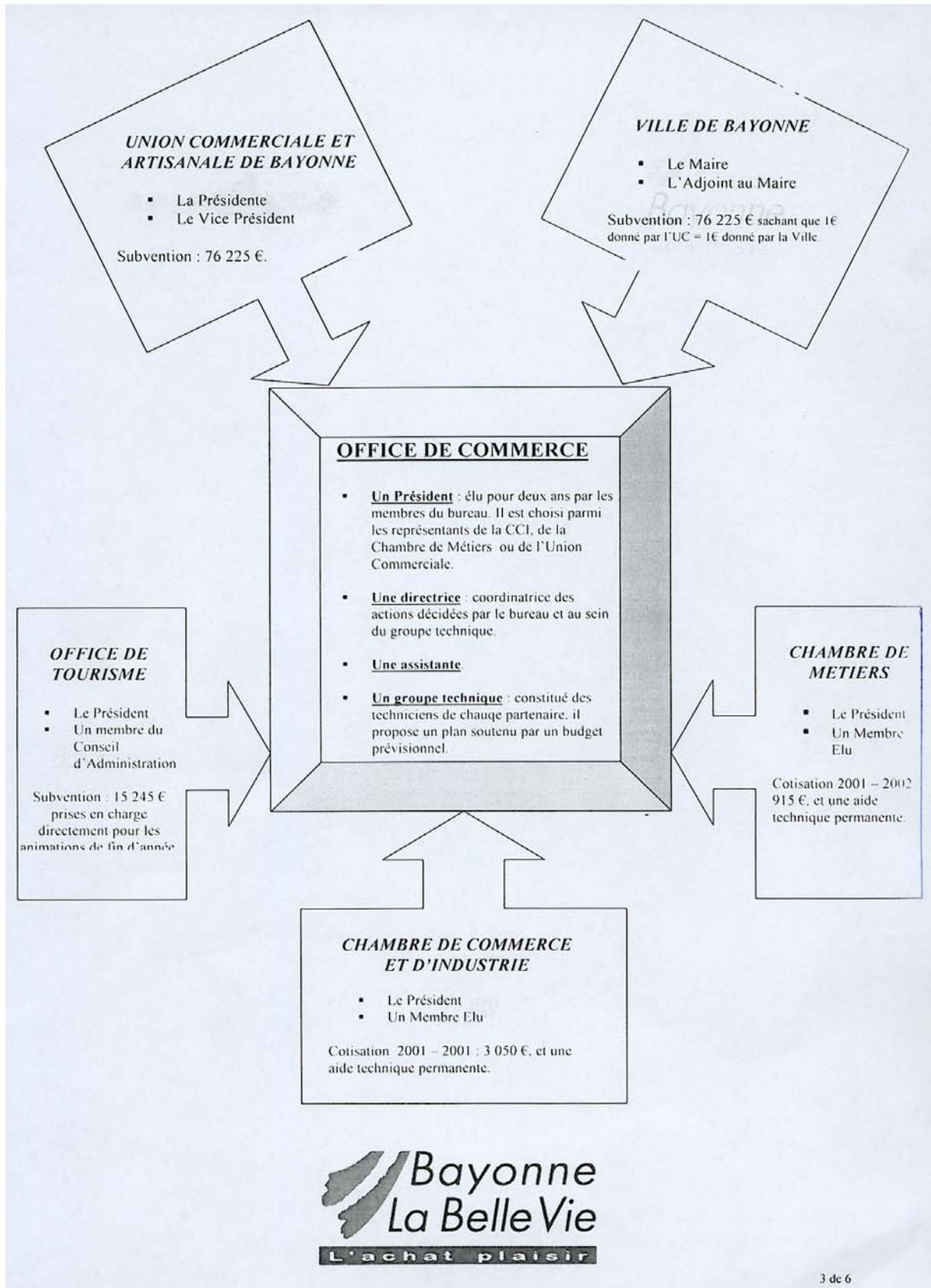
- Financement à terme des emplois-jeunes
- Non-récupération de la TVA pour l'union Commerciale
- Baisse des adhésions des commerçants à l'union Commerciale. Ce constat, ajouté à la spécificité de la participation de la Ville (1euros de l'UCB = 1euros de la Ville), peut représenter un frein à terme.

- Objectifs à atteindre

- L'Office du Commerce se doit d'être une **véritable vitrine du commerce** Bayonnais, au même titre qu'un office du tourisme
- Il doit trouver une **bonne lisibilité** dans ses actions et dans son appellation
- Il doit **mettre en place de nouveaux services** permettant aux commerçants de trouver un intérêt obligatoire à adhérer à l'Union Commerciale.

Annexe

Schéma de fonctionnement de « Bayonne, la Belle Vie »



LILLE

**Manager de centre-ville, stewards
urbains**

1. Caractéristiques des villes

- Situation géographique et touristique de la ville et caractéristiques générales

Lille bénéficie d'une position géographique stratégique : La ville se trouve ainsi au cœur du triangle Paris – Londres - Bruxelles, à seulement 1 heure de Paris et de Bruxelles en TGV, et à 2 heures de Londres.

Elle se situe à moins de 350 km des grandes capitales économiques et des grands pôles de décisions politiques. Grâce à des infrastructures modernes et variées (autoroute, TGV, Eurostar, aéroport), elle est l'une des destinations européennes la plus facile d'accès.

Lille est aussi une ville au sein de laquelle on se déplace facilement.

De plus, c'est une ville jeune, avec près de 100 000 étudiants. Lille est très connue pour la convivialité de sa population et certains de ses événements comme sa braderie du premier week-end de septembre.

- Nombre d'habitants de la ville et, le cas échéant, de la communauté de communes ou d'agglomérations

Lille	191 164 hab.
Communauté d'Agglomérations	1 900 000 hab.

- Nombre de commerces et caractéristiques

Lille compte environ 4 000 commerces. 1 000 d'entre eux sont regroupés parmi les 44 associations de commerçants présentes sur la ville. On relève que seulement 50% d'entre elles sont vraiment actives.

On constate que généralement ces associations sont regroupées par rue ou par quartier. Elles s'occupent uniquement des animations propres à leur territoire et à la défense des intérêts de leurs adhérents.

Toutes ces associations de rues se sont fédérées au sein de la Fédération du Commerce Lillois, créée en 1970. Cette Fédération est devenue un véritable interlocuteur pour la ville.

- Nombre de commerces en centre-ville et caractéristiques

Le centre historique de Lille est très dense et regroupe un très grand nombre d'enseignes nationales. Cette caractéristique lui confère une très forte attractivité vis-à-vis de la région Nord-Pas-de-Calais, ainsi que des villes frontalières.

- [Attractivité commerciale des villes voisines et des supermarchés en périphérie](#)

Comme dans de nombreuses villes du nord où le pouvoir d'achat des habitants est plus faible que la moyenne nationale, la grande distribution s'est installée de façon massive à chaque coin de la périphérie de la ville.

Du fait de sa qualité architecturale historique, le centre-ville de Lille a toutefois su évoluer et conserve aujourd'hui une forte attractivité.

- [Types de transports en commun](#)

Lille est une ville où l'on se déplace facilement, grâce à des transports urbains denses, modernes et rapides :

- Le métro est entièrement automatisé et totalement accessible aux personnes à mobilité réduite. Les 143 rames de métros parcourent 45 km de lignes et desservent 60 stations jusqu'à la frontière belge.
 - Les deux lignes de tramway relient Lille, Roubaix et Tourcoing.
 - Le réseau d'autobus propose 30 lignes urbaines et 37 lignes suburbaines.
- Ces moyens de transports sont utilisés quotidiennement par 420 000 voyageurs.

2. Services en cours d'expérimentation et structures porteuses

- [Descriptif des activités et des services proposés au sein de chaque ville](#)

Expérience pilote en France, le Groupement des Acteurs Economiques du Centre Lille (GAEL) regroupe aujourd'hui près de 300 commerçants adhérents autour d'un objectif commun : organiser le commerce de centre-ville et pour cela mettre ses forces et ses moyens d'action en commun. A partir du concept « d'achat plaisir », le GAEL et ses adhérents mettent en avant les atouts du cœur de ville, pour faire face à la force de communication des centres commerciaux périphériques.

Avec l'aide d'un coordinateur (appelé à l'origine « manager de centre-ville »), qui joue le rôle d'interface entre les institutions et les commerçants, le GAEL travaille pour améliorer l'environnement et les services autour des commerces du centre-ville lillois.

Une équipe de six stewards urbains accueille et oriente les chalands, contribuant ainsi à la convivialité nécessaire aux commerces de proximité. Ils ont également pour mission d'observer les problèmes se posant dans le centre-ville et de remonter ces informations auprès de l'association et des services de la mairie.

De plus, le GAEL participe régulièrement à des animations (opération vélo shopping, en ville sans ma voiture, journée Saint-Nicolas, etc.) ou organise des opérations commerciales du type jeux-concours pour ses adhérents (la vitrine du centre-ville, les cartes au trésor, etc.).

Enfin, l'association met en place des outils de communication interne et externe (site internet, journal interne bimestriel, magazine haut de gamme Lille Métropole, etc.). Un plan du centre-ville commerçant, sur lequel sont indiqués les commerces de l'ensemble des adhérents du GAEL, est imprimé tous les trimestres. Ce document est diffusé par les stewards auprès des commerçants et des chalandes de ce quartier.

On peut remarquer que le GAEL donne dans toutes ses actions la priorité à ses adhérents, notamment dans le plan du centre-ville où ne figurent que les adhérents au GAEL.

Certains services mis en place dans le passé ont été suspendus par manque de temps des stewards (exemple : livraison, prêt de poussette pour les enfants, type boobaloo).

- [Historique et initiateurs des projets](#)

Nous tenons à préciser que nous avons rencontré de nombreuses difficultés à obtenir des informations précises sur l'activité et l'historique du GAEL, en raison du départ, il y a quelques mois, du manager de centre-ville. Cette personne a été l'un des premiers managers en France et son nom est souvent cité comme exemple dans ce nouveau métier. Il avait une connaissance parfaite des services développés à Lille. Une nouvelle manager a récemment été embauchée pour le remplacer, mais elle ne dispose pas encore de toutes les informations. Cette personne souhaite se faire appeler coordinatrice du GAEL et non plus manager de centre-ville.

A la fin de l'année 1997, la ville de Lille (dont Martine Aubry était première maire adjointe à l'époque) a incité ses associations de commerçants à créer de nouveaux services et de nouveaux emplois dans le cadre du dispositif Emploi-Jeune. Les commerçants membres de l'association GAEL, nouvellement créée, ont donc saisi cette opportunité pour mettre en place un dispositif de stewards urbains sur Lille, expérience inédite en France à l'époque.

- [Analyse juridique des structures porteuses de ces services \(analyse des statuts\), types d'adhérents de ces structures \(personnes morales et physiques\), modalités de fonctionnement de ces structures \(composition des organes, modalités de prises de décisions, etc.\)](#)

Le Groupement des Acteurs Economiques du Centre Lille est une association créée le 20 mars 1997, ayant pour objet principal de revaloriser l'image du centre-ville, notamment en animant son activité commerciale, en faisant participer les commerçants et en favorisant toutes actions permettant la dynamisation du commerce.

Les adhérents de cette association peuvent être, à condition d'être agréés par le bureau de l'association :

- des membres actifs : commerçants, artisans ou professions libérales, acteurs du tourisme et de la culture, situés à Lille et en particulier en centre-ville ;

- des membres associés : acteurs et décideurs locaux ;
- des membres honoraires : ayant contribué à l'objet de l'association ;
- des membres bienfaiteurs : ayant apporté une contribution financière à l'association tout en restant extérieurs.

Seuls les membres actifs paient une cotisation.

L'association est administrée par un bureau composé de six membres actifs ayant les fonctions suivantes : un président, un vice-président, un trésorier, un trésorier-adjoint, un secrétaire et un secrétaire-adjoint.

En outre, le bureau peut nommer deux coordinateurs, parmi les membres actifs de l'association, ayant pour mission d'animer deux groupes de travail et de rapporter leurs conclusions auprès du bureau : l'un sur le thème « promotion – animation » et l'autre, « gestion du centre-ville » (ces coordinateurs, qui sont des membres bénévoles de l'association, sont des personnes différentes de la coordinatrice, salariée de l'association).

Cette association est donc essentiellement composée de commerçants, adhérents directs et membres du bureau.

Le bureau se réunit une fois tous les quinze jours. Les orientations stratégiques et les grandes lignes directrices sont définies lors de ces réunions.

On note que les membres du comité de direction sont des bénévoles qui n'ont pas toujours le temps. Aussi, la coordinatrice doit être force de proposition, mais pas de décision.

- [Types de partenariat des services](#)

Le GAEL a mis en place un groupe de réflexion et de partenariat avec de grandes entreprises de Lille (Pôle Partenaires Entreprises).

Le plus gros partenaire financier est la DDTE dans le cadre du dispositif Emploi-Jeune.

- [Implication des différentes collectivités territoriales](#)

Cette association souhaite rester indépendante de la CCI, de la ville et de la Métropole. Elle sollicite très peu de financement auprès de la ville, hormis pour des opérations ponctuelles et l'obtention d'un dossier FISAC qui leur donne accès à des aides en matière de communication, d'animation et pour une partie du salaire du coordinateur.

La coordinatrice du GAEL est invitée dans de nombreuses réunions organisées par la CCI ou la ville et dont le sujet touche le centre-ville.

3. Description des activités de chaque service

- *Nombre d'utilisateurs (particuliers, commerçants)*

Le service de stewards s'adresse à l'ensemble des consommateurs et visiteurs du centre-ville, ainsi qu'à tous les commerçants adhérents du GAEL. Par leur nature (information et renseignement), ses services ne sont pas quantifiables en terme de nombre d'utilisateurs.

- *Type de clientèle et profil*

Tous les chalands peuvent bénéficier de l'aide des stewards. Nous soulignons que le week-end, les stewards ont un rôle important dans l'accueil des touristes.

- *Horaires d'ouverture des services*

Les stewards sont présents du mardi au samedi de 10h 00 à 18h 30, ainsi que le dimanche pendant la période des fêtes.

Le bureau de l'association est quant à lui ouvert du lundi au vendredi de 09h 00 à 18h 30.

- *Nombre de services rendus par jour et par mois, selon les tranches horaires*

Chaque semaine, les stewards doivent se rendre au moins deux fois chez les commerçants adhérents afin de diffuser les différents outils de communication.

Le samedi (ainsi que les trois dimanches de décembre), ils sont présents sur des stands mobiles, positionnés à des endroits stratégiques de l'hyper centre.

Chaque année, ils diffusent près de 200 000 plans du centre-ville.

- *Matériel utilisé pour les services*

L'association utilise un local à usage de bureau situé à 200 mètres du centre-ville piéton. Ce local est aménagé et composé d'un accueil au rez-de-chaussée, de deux bureaux dans les étages (pour la coordinatrice et l'assistante) et d'une salle de repos pour les stewards.

Les stewards ont des tenues jaunes identiques et disposent de deux stands mobiles.

- Répartition des salariés entre les différents services

Le GAEL emploie aujourd'hui huit personnes réparties selon les services :

- six stewards urbains ;
- une coordinatrice et une assistante pour la gestion quotidienne de l'association et la mise en place des actions du GAEL.

4. Budget des projets

- Analyse succincte du budget des projets

Nous n'avons pas pu obtenir le budget 2001, mais uniquement le montant global de celui de 2000. Il s'élève à environ 302 400 euros (soit 2 millions de francs). Il est important de noter qu'à l'époque l'association employait alors huit emplois-jeunes et non six.

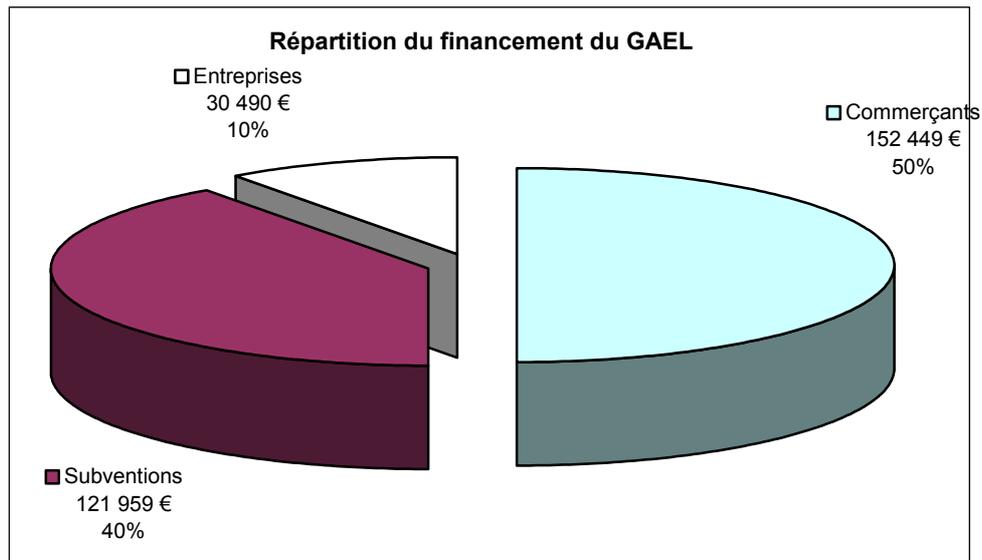
Comme nous le verrons dans le tableau ci-dessous, l'association s'autofinance à hauteur de 50%, uniquement par l'adhésion et la participation des commerçants.

- Répartition du financement du projet entre les subventions et les recettes de l'activité (source GAEL)

La ville porte actuellement un dossier FISAC pour l'animation et la communication dans le centre-ville. Le GAEL perçoit ainsi une subvention d'environ 22 867 euros (150 000 frs).

	Budget Euros 2000	Budget Francs 2000	%
Subventions	121 959	800 000	40%
<i>Dont FISAC</i>	<i>22 867</i>	<i>150 000</i>	<i>8%</i>
Commerçants	152 449	1 000 000	50%
Pôle Partenaire Entreprise	30 490	200 000	10%
TOTAL	304 898	2 000 000	100 %

N.B : (Ces chiffres ont été déduits de la plaquette présentant aux commerçants adhérents les résultats de l'exercice 2000)



- [Analyse des recettes provenant des activités \(prix de vente des services, coût des adhésions, etc.\)](#)

Aucun service n'est vendu par les stewards urbains. Nous retrouverons ci-dessous la grille d'adhésion des commerçants.

- [Type de conventions conclues et durée des subventions](#)

Une convention Emploi-Jeune a été conclue avec la DDTE pour 5 ans (elle expire en août 2003).

Une convention a également été conclue avec la ville dans le cadre du FISAC (elle arrive à terme en mars 2002).

- [Imputations budgétaires décidées par les collectivités territoriales](#)

Nous n'avons pas pu obtenir cette information.

- [Modalités d'imposition des projets \(TVA\)](#)

Le GAEL n'est pas assujetti à la TVA.

4. Salariés des projets

- [Nombre de personnes et âges](#)

Le GAEL emploie huit personnes :

- Une coordinatrice, entre 30 et 35 ans
- Une assistante, entre 25 et 30 ans
- Six stewards urbains, entre 20 et 26 ans.

- [Profils des postes](#)

Les stewards ont aujourd'hui des missions bien précises : ils sont chargés de rencontrer régulièrement les commerçants, soit pour leur remettre les documents de communication interne et externe, soit pour prendre connaissance des informations à faire remonter auprès du GAEL. Enfin, ils relèvent pour la mairie tous les dysfonctionnement touchant le centre-ville (tags sur les murs, pavés déchaussés, poubelles dégradées, etc.) Ils disposent de deux stands mobiles qu'ils sortent en fin de semaine (vendredi, samedi, et le dimanche pendant la période de Noël) à des endroits stratégiques où ils renseignent le chaland et diffusent des plans du centre-ville.

La coordinatrice est aujourd'hui chargée de gérer les différentes campagnes de communication. En raison de son arrivée très récente à ce poste, après une absence de manager pendant six mois, elle a actuellement un travail important vis-à-vis des commerçants non satisfaits de cette longue absence de coordinateur. Elle a donc une mission de terrain importante afin de se présenter et de faire ré-adhérer les commerçants au GAEL.

L'assistante, quant à elle, est chargée de toute la partie administrative de l'association.

- [Formations et expériences professionnelles des salariés](#)

Présente à ce poste depuis 2 mois, la coordinatrice a la lourde tâche de remplacer un manager de centre-ville très médiatisé. Le bureau de l'association a souhaité embaucher une personne expérimentée dans le domaine de la communication. Ils ont donc choisi cette coordinatrice, qui bénéficiait d'une expérience de 5 ans en agence de publicité et de communication.

Comme dans de nombreuses villes, le recrutement des stewards se fait désormais plus sur des qualités humaines et le sens de l'initiative que sur un niveau d'étude.

- [Types de contrats et de rémunérations](#)

La coordinatrice est en CDI, rémunérée 27 440 euros brut annuel (soit 180 KF). L'assistante est également en CDI. Deux stewards sont en CDI, les quatre autres sont en CDD. Ils sont rémunérés au SMIC 39 heures et travaillent 35 heures.

- [Appréciation de l'activité des salariés par ces derniers et leurs responsables](#)

La coordinatrice trouve que son poste est très complet, mais n'est pas facile à gérer, car elle cumule trois missions très différentes :

- Sur le terrain, avec les commerçants,
- Organisation des animations et de la communication ;
- Politique, avec la mairie et la CCI.

Son poste demande beaucoup d'énergie et d'implication. Elle apprécie l'indépendance que lui confère l'organisation interne du GAEL (avec le bureau), mais se trouve dans un contexte difficile car il ne reste plus que six mois à cette association pour trouver une solution financière afin de pérenniser les six postes de stewards urbains en Emploi-Jeune.

6. Commerçants adhérents et utilisateurs des services

- Types de commerces adhérents

On note deux types d'adhérents dans cette association : les commerçants et les entreprises partenaires.

On dénombre près de 280 commerçants, des bars - restaurants, des commerces de prêts-à-porter, des boutiques de décoration, etc. Les deux types de commerces les plus représentés sont les bars-restaurants et les boutiques de prêt-à-porter. On trouve également de grandes enseignes, locomotives du centre-ville (Mc Donald's, le Printemps, Monoprix, les hôtels Ibis et Novotel, etc.).

Le pôle partenaire compte 29 entreprises. On y trouve des conseillers juridiques, des experts-comptables, des agences d'intérim, des imprimeurs, des agences de communication, etc..

- Localisation des adhérents

Les adhérents sont pour la plus grande partie situés en hyper centre et dans le vieux Lille.

- Prix de l'adhésion

Le prix des adhésions est calculé en fonction du nombre de salariés (salariés de la boutique ou salariés en salle pour les restaurants). De plus, le GAEL demande le paiement d'un droit d'entrée s'élevant à 76euros (un peu moins de 500 frs).

Enfin, un tarif unique est fixé pour les hôtels.

Nombre de salariés	Participation annuelle
0 à 2	215 euros
3 à 5	350 euros
6 à 10	610 euros
11 à 15	975 euros
16 à 20	1 220 euros
21 à 30	2 440 euros
31 à 50	3 505 euros
51 à 75	4 270 euros
76 à 100	5 335 euros
Plus de 101	6 095 euros
Hôtels	255 euros

- [Intérêts pour les commerçants d'adhérer](#)

Nous avons retenu un intérêt des commerçants à adhérer pour les raisons suivantes :

- Le plan du centre-ville, édité en grand nombre d'exemplaires (50 000 exemplaires tous les trimestres), et diffusé tout au long de l'année.
- Des opérations d'animation et de fidélisation ayant pour but d'accroître la fréquentation du centre-ville.
- La présence des stewards qui viennent à leur rencontre régulièrement.
- Des rencontres régulières et conviviales avec les autres adhérents.

En adhérant au GAEL, les entreprises du pôle partenaires sont présentes sur tous les supports de communication édités par le GAEL. De plus, en fonction de leur implication, elles peuvent également bénéficier des actions des stewards pour la promotion de leurs produits et avoir accès au fichier des commerçants. Elles ont également la possibilité de rencontrer ces derniers lors des apéritifs mensuels organisés par l'association.

7. Intérêts des partenaires et des porteurs des projets

- [Motivations du partenariat et du soutien](#)

En participant et en soutenant le GAEL, les partenaires et les acteurs du commerce de Lille visent plusieurs objectifs, comme l'indique la dernière publication de ce groupement :

- Valoriser l'image du centre-ville et contribuer à sa notoriété ;
- Animer et promouvoir le centre-ville de Lille : commerce, tourisme et culture ;
- Assurer en partenariat avec les décideurs et les acteurs locaux une bonne gestion du centre-ville et participer à des actions citoyennes ;
- Favoriser toutes initiatives permettant la dynamisation du commerce.
- Etre présents sur le site Internet et dans le journal interne "Lille au Commerce"

- [Types d'usagers ciblés](#)

Les usagers ciblés sont tous les visiteurs de l'hyper centre.

- [Volonté de pérenniser le service](#)

Aujourd'hui, l'association se trouve confrontée au problème de l'arrivée à expiration des conventions Emploi-Jeune, dont le terme survient dans 6 mois. La suite à donner à ce dispositif sera abordée avec la Mairie en février prochain.

- *Appréciation du service et objectif à atteindre*

La coordinatrice du GAEL souhaiterait relancer ou lancer des services tels que le prêt ou la location de voiturettes électriques, de cabas, de parapluies ou de poussettes boobaloo. De plus, le GAEL et la Fédération du Commerce Lillois étudient actuellement la possibilité d'ouvrir une boutique des services.

Connaissant la complexité du montage d'un tel dossier et le temps nécessaire au développement de ces nouveaux réflexes de consommation, la démarche nous paraît un peu tardive.

8. Appréciation de la réussite des services

- *Taux de satisfaction de chacun des intéressés (commerçants, particuliers utilisateurs, partenaires, salariés)*

Après plus de 4 ans d'existence, le GAEL n'a pas su renouveler ses actions et a dû gérer une absence de manager de centre-ville pendant plus de 6 mois. Nous avons le sentiment que cette situation entraîne une baisse importante du taux de ré-adhésion et une baisse de la motivation du personnel.

- *Atouts rencontrés*

Le GAEL est représenté par son coordinateur auprès des nombreuses institutions et collectivités. Il participe aux commissions abordant le sujet du centre-ville. Le GAEL est ainsi devenu un acteur à part entière de l'organisation et de l'animation du centre-ville et permet ainsi aux élus de la municipalité d'avoir un reporting rapide des besoins des commerçants.

- *Difficultés rencontrées*

Actuellement, l'association rencontre principalement deux difficultés d'ordre financier :

- Elle n'a aujourd'hui aucune solution pour financer les emplois-jeunes dans les six mois qui viennent (à partir du mois d'août, ils devront financer 85 000euros, soit 558 000 frs, pour conserver les 6 postes de stewards urbains).

- Il faut ajouter à cela un problème de trésorerie important. Le GAEL est toujours en attente des fonds du FISAC (22 867euros, soit 150 000 frs pour le salaire de la coordinatrice) qui aurait dû être versé en mars 2002.

RENNES

Manager de centre-ville (stewards urbains)

1. Caractéristiques des villes

- Situation géographique et touristique de la ville et caractéristiques générales

Capitale de la Bretagne, située à seulement deux heures de TGV de Paris (et bientôt 1h 30), Rennes est connue pour être une ville dynamique et représente un bassin d'emplois important pour la Communauté d'Agglomérations (avec notamment de grands groupes nationaux et internationaux comme Citroën, Yves Rocher, Thomson, Mitsubishi, etc.).

Rennes est la 10^{ème} ville française. Elle a une superficie totale de 5 022 hectares. La Communauté d'Agglomérations Rennes Métropole (CdA) se compose de 36 communes et est dotée d'une superficie de 55 800 hectares. Le Pays rennais quant à lui regroupe 67 communes.

- Nombre d'habitants de la ville et, le cas échéant, de la communauté de communes ou d'agglomérations

	Rennes	CdA Rennaise	Pays Rennais
Population totale	206 200 habitants	364 652 habitants	419 550 habitants

- Budget la ville

Le budget de la ville est de 402 millions d'euros en 2002.

Sur le district, on compte 20 850 entreprises, dont 1 970 de plus de 10 salariés

- Type de population par tranche d'âge et niveaux de revenus

Moins de 20 ans	20,9 %
20 à 39 ans	41,3 %
40 à 59 ans	21,2 %
60 à 74 ans	10,2 %
75 ans et plus	6,4 %

La population rennaise est composée de 67 000 étudiants.

- Nombre de commerces et caractéristiques

L'appareil commercial de la ville de Rennes est dynamique et diversifié. La répartition spatiale des pôles commerciaux est bien adaptée et permet d'assurer un service de proximité satisfaisant.

La structure commerciale est saine avec seulement 6,5% des pas-de-porte vacants, contre 10% en moyenne sur le plan national.

Ainsi, l'offre commerciale est dense comptant près de 5 000 commerces (de nombreuses enseignes en centre-ville parmi lesquelles la FNAC, , Zara, Nature et Découvertes, Etam, Galeries Lafayette, Habitat, Virgin Megastore, et en périphérie, Leroy-Merlin, Décathlon, Printemps, , etc. se sont déjà installées).

- [Nombre de commerces en centre-ville et caractéristiques](#)

On dénombre environ 1200 commerces dans le centre-ville de Rennes. Ce nombre comprend les boutiques situées dans les deux centres commerciaux de l'hyper centre de la ville.

- [Attractivité commerciale des villes voisines et des supermarchés en périphérie](#)

Il n'existe pas moins de cinq centres commerciaux aux portes de Rennes : Grand Quartier Saint-Grégoire (75 boutiques et un hypermarché), Cora Pacé (40 boutiques et un hypermarché), Carrefour Alma (75 boutiques, un hypermarché et le Printemps), Carrefour Cesson (20 boutiques, un hypermarché et Darty) et Leclerc Cleunay ((20 boutiques et un hypermarché).

Enfin, on totalise 5 173 commerces sur Rennes Métropole (dont 3 653 à Rennes), 171 pôles commerciaux, 8 hyper-marchés, 31 supermarchés et 8 galeries marchandes.

- [Types de transports en commun](#)

Avec un bon maillage routier, 40 lignes de bus pour desservir les 36 communes et la mise en service du Métro en 2002, les déplacements sont aisés dans l'agglomération rennaise.

Pour favoriser les déplacements dans toute l'agglomération, Rennes Métropole met en œuvre un ensemble de solutions privilégiant les transports en commun et développant la complémentarité entre les différents modes de transports (voiture, métro, bus, train) :

- Mise en service le 16 mars 2002 de la 1ère ligne de métro de 8,5 km reliant le nord-ouest et le sud est de la ville et comprenant 15 stations,
- Réalisation d'un axe prioritaire réservé aux autobus (axe est/ouest),
- Création de **parcs-relais** permettant aux utilisateurs du réseau STAR bus+métro de garer leur voiture gratuitement et en toute sécurité en périphérie du centre pour ensuite prendre le métro et/ou les autobus au tarif habituel. Le premier parc-relais est en service et trois autres sont en cours d'aménagement,
- Mise en place d'une tarification unique entre les différents modes de transport (ticket valable 1 heure): métro, bus, train et cars. Cette tarification est la gamme UNIPASS, valable sur l'ensemble des liaisons TER sur tout le territoire de Rennes Métropole. Avec son abonnement UNIPASS, l'utilisateur peut ainsi prendre le train puis le métro et le bus et revenir dans sa commune en autobus par exemple, sans avoir à changer de titre de transport.

2. Services en cours d'expérimentation et structures porteuses

- Descriptif des activités et des services proposés au sein de chaque ville

La ville de Rennes a été retenue dans le cadre de cette étude pour la mise en place d'un manager de centre-ville, l'objectif étant de créer un véritable MONSIEUR Commerce sur la ville.

Aujourd'hui, ce manager travaille d'une part avec l'ensemble des acteurs liés de près ou de loin au commerce (SEM de stationnement, transport urbain, aménagement, etc.), et d'autre part a un rôle de « coach » et de coordinateur auprès de l'association représentative des commerçants Le Carré Rennais. Cette association emploie de son côté une animatrice et 6 stewards urbains.

- Historique et initiateurs des projets

La ville de Rennes est très impliquée dans la vitalité de son commerce. Depuis 15 ans, elle a fait le pari d'implanter des centres commerciaux et des grandes enseignes dans l'hypercentre. Enfin, elle s'est beaucoup intéressée aux nouvelles structures liées au commerce en partenariat avec la CCI.

Afin d'avoir un unique interlocuteur et un vrai partenaire représentant les commerçants dans la structure de management de centre-ville, la ville donne tout d'abord l'impulsion en juin 2000 à la création d'une association fédératrice de l'ensemble des associations de commerçants, dénommée « Le Carré Rennais ». Aujourd'hui, cette association regroupe non seulement des associations de commerçants, mais également plus de 500 commerçants qui y adhèrent en direct.

Dans un second temps, la ville et l'ensemble des acteurs du commerce de Rennes mettent en place une structure commune pour permettre l'embauche d'un manager de centre-ville. Cette structure a actuellement pour unique but de financer le salaire du manager et ses frais de fonctionnement.

- Analyse juridique des structures porteuses de ces services (analyse des statuts), types d'adhérents de ces structures (personnes morales et physiques), modalités de fonctionnement de ces structures (composition des organes, modalités de prises de décisions, etc.)

Le manager de centre-ville de Rennes est porté par une association dénommée « Comité de Coordination du Commerce Rennais » (CCCR), créée en juillet 2000, dont l'objet statutaire est à la fois de conseiller les commerçants du centre-ville et de créer un poste de manager de centre-ville.

Les membres de l'association sont les cinq membres fondateurs suivants :

- le CARRE Rennais,
- la SAPAR (société d'économie mixte de gestion du stationnement),
- la CCI de Rennes,
- la Communauté d'Agglomérations de Rennes, Rennes Métropole
- la ville de Rennes.

L'association est administrée par un conseil d'administration, composé de six membres répartis de la façon suivante : deux représentants du CARRE Rennais et un représentant de chacun des autres membres.

Le conseil d'administration choisit parmi ses membres un bureau composé d'un président (obligatoirement un représentant du CARRE Rennais, aujourd'hui le vice-président de cette association), un vice-président, un secrétaire, un trésorier et deux membres.

Le bureau de la CCCR se réunit tous les trimestres afin de faire le bilan et définir les perspectives. Les membres envisagent également de mettre en place des groupes de travail.

- [Types de partenariat des services](#)

La ville et la Communauté d'Agglomérations sont deux partenaires essentiels du dispositif. Elles associent désormais systématiquement le manager dans toutes les réunions liées au commerce, afin de recueillir l'avis du monde commerçant sur les problématiques de transport, culture, tourisme, urbanisme commercial, stationnement, voirie, etc..

- [Implication des différentes collectivités territoriales](#)

Les collectivités locales s'investissent aujourd'hui pleinement dans leur rôle de membre fondateur et de partenaire financier. En revanche, on relève encore des difficultés à accepter le rôle du manager, aujourd'hui considéré comme un poste expérimental. En effet, ce dernier a pour vocation de coordonner l'ensemble des acteurs et de défendre au mieux l'intérêt de « son » centre-ville. Il va donc apporter des idées très novatrices comportant des réflexions à long terme, contrairement aux dispositifs classiques par exemple d'un office du tourisme, où le directeur sera plus facilement écouté et suivi par les élus locaux.

3. Description des activités de chaque service

Notre mission consistait à travailler de façon beaucoup plus approfondie sur la structure porteuse et la personnalité du manager. Celui-ci travaille actuellement sur la redéfinition des missions des 6 stewards urbains employés par le Carré Rennais et sur un dispositif de kiosque de service en partenariat avec la ville, suite à l'aménagement d'une place du centre-ville.

Ainsi, les tâches sont bien définies : il existe d'un côté une structure porteuse gérant un poste de manager de centre-ville, cofinancé par les partenaires, et de l'autre, le Carré Rennais qui est chargé de l'animation et de la communication du centre-ville et qui emploie pour cela une animatrice et 6 stewards (cette association obtient également des subventions importantes de la ville, à hauteur de 61 000 euros en 2002, soit 400 000 frs).

Il est intéressant de constater que ce mode de fonctionnement permet au manager de ne pas avoir à gérer les animations, le contact avec les commerçants et les problèmes de gestion quotidienne du centre-ville. Son rôle est beaucoup plus centré sur une réflexion de fond concernant les problématiques du commerce sur l'ensemble de la ville (et non pas uniquement le centre-ville).

Par exemple, il est présent dans toutes les réunions portant sur la restructuration d'un centre commercial dans un quartier populaire de la ville.

- [Nombre d'utilisateurs \(particuliers, commerçants\)](#)

En ce qui concerne la structure même du CCCR, l'ensemble des commerçants bénéficient de l'expérience du manager de centre-ville. Nous n'avons pas analysé le Carré Rennais, mais on peut remarquer que les services rendus par les stewards urbains s'adressent plus particulièrement aux consommateurs et visiteurs de l'hyper centre et permettent un lien direct entre le Carré Rennais et les commerçants.

4. Budget des projets

- [Analyse succincte du budget des projets](#)

La structure de management de centre-ville dispose d'un budget de 106 714 euros (700 000 frs) qui correspond au salaire, aux frais déplacements et aux frais de missions du manager.

Ce budget comprend la mise à disposition d'un bureau.

- [Répartition du financement du projet entre les subventions et les recettes de l'activité](#)

La structure est entièrement financée par les subventions des partenaires qui se répartissent comme suit :

Carré Rennais (fédération de commerçants)	10 %	10 671,4
SAPAR (SEM stationnement)	15 %	16 007,1
Chambre de Commerce et d'Industrie de Rennes	25 %	26 678,5
Communauté d'Agglomérations Rennaise	25 %	26 678,5
Ville de Rennes	25 %	26 678,5
Total	100 %	106 714

Pour information, il faut savoir que le Carré Rennais dispose quant à lui d'une aide directe en matière de communication et d'animation par le biais du FISAC (40 000 euros), d'une subvention de la ville (61 000euros) et d'une subvention de la CCI (16 000euros) et que le montant total des recettes d'adhésion représente 85 000 euros.

- *Type de conventions conclues et durée des subventions*

La structure semble stable financièrement pour les années à venir grâce à un engagement des partenaires sur 5 ans.

Il convient de noter l'implication d'un nouveau partenaire dans quelques mois : la Chambre des métiers départementale.

- *Imputations budgétaires décidées par les collectivités territoriales*

L'imputation budgétaire est le développement économique pour la Communauté d'Agglomérations et le commerce et l'artisanat pour la ville.

- *Modalités d'imposition des projets (TVA)*

L'association n'est pas assujettie à la TVA, le Carré Rennais non plus.

- *Estimation du coût réel des services*

Le manager de centre-ville ne rend pas à proprement parler de services identifiés à la population. Il a plus une mission d'intérêt public.

5. Salariés des projets

- *Nombre de personnes et âges*

L'association emploie un manager de centre-ville, âgé de 52 ans.

- *Profils des postes*

Le manager doit être à la fois un homme de terrain et un homme de réflexion. En effet, il est chargé de redynamiser le commerce de la ville. Cette mission implique une bonne connaissance du commerce et une capacité certaine à la réflexion de fond et à la définition de la stratégie à court, moyen et long terme de ce secteur.

De plus, par son rôle de coordination et de consultation entre les différents acteurs du commerce, il doit avoir une certaine ouverture d'esprit, être un très bon communicant et être capable de s'adapter aux différences de cultures de ces interlocuteurs, afin de comprendre et de se faire comprendre.

Enfin, le manager de centre-ville doit être dynamique et avoir parfois le rôle de l'« agitateur ».

Il est également nécessaire pour un manager d'avoir une bonne connaissance en urbanisme.

- *Formations et expériences professionnelles des salariés*

De part sa formation et son expérience professionnelle, cette personne connaît parfaitement le monde du commerce. En effet, assistant technique au commerce (ATC) à la CCI de Rennes pendant 7 ans, il a rejoint ensuite la CRCI (Chambre Régionale du Commerce et de l'Industrie) où il était en charge du développement des nouvelles technologies commerciales et des groupements d'achats. Il a été ensuite pendant 10 ans directeur de centres commerciaux dans la région rennaise.

Suite au congrès national des centres commerciaux en 1998 qui évoquait les « Town Center Managers » anglais et belges (management en centre-ville), passionné par le commerce et ses expériences de redynamisation de centre-ville, Monsieur BOUYOU, actuellement en place, a déposé une candidature spontanée auprès de la ville de Rennes.

- *Types de contrats et de rémunérations*

Il est en CDI. On ne connaît pas sa rémunération exacte, mais son embauche a une coût annuel de 700 KF (107 Keuros) (salaire et frais de mission).

- *Appréciation de l'activité des salariés par ces derniers et leurs responsables*

Aujourd'hui, il semble que le manager de Rennes souhaite mener une réflexion de fond autour d'un vrai projet de centre-ville. Il met en avant la nécessité de définir le rôle qu'on veut donner à ces centres historiques avant d'engager toute nouvelle action.

Ce temps d'étude est souvent long, et les acteurs du commerce souhaitent voir des actions rapidement mises en place. Ainsi, le manager peut parfois avoir mal à justifier son rôle.

6. Commerçants adhérents et utilisateurs des services

- *Types de commerces adhérents*

Les adhérents au CCCR sont uniquement les cinq partenaires, membres du bureau. Les commerçants sont adhérents indirectement au travers du Carré Rennais

- *Localisation des adhérents*

Le manager a une vue d'ensemble du commerce. Il n'a pas comme mission de défendre un quartier en particulier ou un groupe de commerçants en particulier.

Pour information, les 500 commerçants adhérents du Carré Rennais sont généralement localisés dans l'hypercentre, mais depuis quelques mois, certaines associations de commerçants d'autres quartiers adhèrent également au Carré Rennais.

- *Prix de l'adhésion*

Pour information, l'adhésion au Carré Rennais représente 170euros en moyenne. Le prix est variable suivant le type de commerçants et le nombre de salariés. Les associations peuvent adhérer directement au Carré Rennais en payant 150euros par adhérent (minimum 20 adhérents).

- *Intérêts pour les commerçants d'adhérer*

Le Carré Rennais, et donc à travers cette association tous les commerçants, bénéficient de l'expérience d'un MONSIEUR Commerce sur le management de centre-ville, en finançant seulement 10% du coût réel de ce poste.

Pour information, le fait d'adhérer au Carré Rennais permet aux commerçants de se fédérer entre eux. Cette association organise les animations du centre-ville.

Elle s'occupe également d'informer et de communiquer en interne et auprès du grand public tout en gardant un esprit de convivialité entre ses adhérents. Enfin, c'est le Carré Rennais qui emploie et qui encadre les 6 stewards urbains.

7. Intérêts des partenaires et des porteurs des projets

- *Motivations du partenariat et du soutien*

Grâce à ce dispositif, la ville et les chambres consulaires ont trouvé un véritable moyen de fédérer leurs commerces de centre-ville. Ils ont aujourd'hui un réel interlocuteur neutre et spécialisé dans ce domaine.

- *Types d'usagers ciblés*

L'ensemble des acteurs du commerce, et tous les habitants de la Communauté d'Agglomérations en général.

- *Bénéfice recueilli pour les partenaires et les porteurs*

Cette structure permet de créer un véritable dialogue avec l'ensemble des partenaires et d'élaborer des objectifs communs.

- *Volonté de pérenniser le service*

Les collectivités se sont engagés à verser leur subvention pendant une durée de cinq ans (jusqu'en 2005). A terme, le service pourra facilement être pérennisé, à condition que les collectivités territoriales soient satisfaites et décident de reconduire leur financement.

- *Appréciation du service et objectif à atteindre*

Le manager de centre-ville doit devenir l'interlocuteur unique qui aurait connaissance de l'ensemble de toutes les actions menées. (type directeur d'office de tourisme)

8. Appréciation de la réussite des services

- *Taux de satisfaction de chacun des intéressés (commerçants, particuliers utilisateurs, partenaires, salariés)*

La dernière assemblée de l'AFMCV (Association Française des Managers de Centre-Ville) s'est tenue à Rennes en octobre 2002. Cette ville avait été retenue pour sa politique en faveur du commerce et l'expérience d'un manager de centre-ville.

L'adjoint au commerce de Rennes, le président de la CCI, le président de la Chambres des Métiers, le président du Carré Rennais et un représentant de la Métropole étaient présents. Ces derniers ont encouragé les villes présentes à mettre en place un dispositif similaire au leur.

Nous avons pu relevé un taux de satisfaction et une fierté très importante de leur part avec une farouche volonté de pérenniser ces actions en apportant encore de nouveaux services, comprenant notamment l'ouverture d'un kiosque « commerce » sur l'une des places centrales de la ville, prévue en janvier 2003.

- *Atouts rencontrés*

- Une bonne répartition des postes et des responsabilités entre les acteurs ;
- Un manager expérimenté et écouté par tous ;
- Un partenariat exemplaire entre les acteurs du commerce ;
- Un cofinancement pour la structure porteuse du manager qui représente bien l'ensemble des acteurs du commerce.

- *Difficultés rencontrées*

- Pérennisation des emplois des stewards urbains ;
- Manque de lisibilité de la structure du management de centre-ville ;
- Apprentissage des acteurs du commerce à travailler avec un MONSIEUR Commerce.

SAINT-ETIENNE

Manager de centre-ville

1. Caractéristiques des villes

- [Situation géographique et touristique de la ville et caractéristiques générales](#)

Capitale du Forez, Saint-Etienne étire à 600 m d'altitude ses 8 000 hectares entre les gorges de la Loire et le parc naturel du Pilat sans compter les 720 hectares d'espaces verts intra-muros et les forêts municipales. Ainsi des attraits parfois insoupçonnés sont offerts, été comme hiver, aux visiteurs. Se conjuguent alors l'intérêt économique et culturel, la possibilité de congrès internationaux et les promenades en forêt ou sur les plages des bords de la Loire.

Saint-Etienne Métropole, c'est :

- 34 communes (bientôt 40)
- 362 000 habitants
- 433 634 km²
- 11 000 entreprises (dont le 2^{ème} réseau français de PME-PMI)
- 118 000 emplois (61,3 % de l'emploi total dans la Loire)
- Augmentation de 2 % de l'emploi en 2000
- Taux de chômage en décembre 2001 : 9 %

- [Nombre d'habitants de la ville et, le cas échéant, de la communauté de communes ou d'agglomérations](#)

Avec ses 185 000 habitants (dont 25 % a moins de 20 ans), elle est la 14^{ème} ville de France et les 362 000 habitants de la Métropole en font la 6^{ème} Communauté d'Agglomérations française et la 3^{ème} de Rhône-Alpes.

- [Nombre de commerces et caractéristiques](#)

On dénombre sur la commune de Saint-Etienne 2500 commerces.

Saint-Etienne perpétue la tradition d'un commerce de proximité qui a su s'adapter aux nouveaux modes de consommation : Terre de naissance de la grande distribution, la ville abrite, parallèlement plus de 1500 commerces de détail (boutiques de prêt à porter, maroquinerie, salons de coiffure, artisans cordonniers...) présents en centre-ville.

Un vaste centre commercial constitue un deuxième pôle d'attraction le long de la grand'rue.

La ville a réalisé de nombreux travaux d'aménagement dans le cadre du Plan de déplacement Urbain (PDU), ce qui a contribué, non sans difficultés, à redynamiser le commerce de l'hyper-centre. Ainsi, les parkings proches des zones à forte densité commerciale permettent un accès direct aux commerces et jouent un rôle majeur dans l'attractivité du centre-ville. La ville souhaite faire venir de grandes enseignes dans le centre-ville afin d'avoir de nouvelles locomotives commerciales. Ceci permettrait également de diminuer le nombre de commerces vacants.

- [Nombre de commerces en centre-ville et caractéristiques](#)

Le périmètre défini, l'hyper centre ville, pour le manager de centre-ville représente 700 commerces. Pour information, la zone de chalandise du centre-ville de Saint-Etienne est de 450 000 habitants.

- [Attractivité commerciale des villes voisines et des supermarchés en périphérie](#)

Il existe quatre grands centres commerciaux. L'un se trouve sur la commune de Saint-Etienne à la sortie du centre-ville et a donc une forte attractivité en raison de la facilité de son accessibilité en voiture. Les trois autres sont situés à la sortie de la ville.

- [Types de transports en commun](#)

La STAS gère et exploite le réseau de transports urbains de Saint-Etienne et son agglomération. Cela représente :

- 25 000 000 voyageurs par an sur les lignes de bus
- 14 000 000 voyageurs par an sur le tramway
- 15 000 places gratuites de stationnement de surface
- 3 600 places dans les 8 parkings souterrains
- 5ème ville de France pour la qualité de l'offre et 8ème ville de France pour le nombre d'usagers (classement 2001 de la "Vie du Rail").

On note également que la ville de Saint-Etienne est bien desservie en transports externes (81 liaisons quotidiennes SNCF avec Lyon, 8 liaisons quotidiennes avec Paris, Autoroute A47, un aéroport avec des liaisons quotidiennes avec Paris, Londres, etc.).

2. Services en cours d'expérimentation et structures porteuses

- [Descriptif des activités et des services proposés au sein de chaque ville](#)

La ville de Saint-Etienne a été retenue pour la mise en place en octobre 2000 d'une structure de management de centre-ville.

Le rôle du manager de centre-ville a été dans un premier temps d'analyser par une étude sur l'attente des habitants, des commerçants et des collectivités, afin de déterminer les besoins de chacun. Cet état des lieux a permis la création d'une structure porteuse impliquant dans son mode de fonctionnement tous les partenaires liés au commerce.

Dans la continuité de cette analyse, une agence de communication a été retenue afin de concevoir le sigle « **Saint-e** » permettant la création d'une marque représentative d'une identité commune aux acteurs du commerce dans la ville.

Aujourd'hui, ce logo est décliné dans tous les outils de communication (sac plastique, affichage 4X4, affichage vitrine, etc.).

Enfin, des opérations commerciales ont été mises en place à travers cette structure (fête des mères, offre parking pendant la durée des travaux d'aménagement du centre, opération Noël, fête du livre, etc..)

De plus, on note la volonté de cette structure de développer une véritable dynamique dans la ville afin de créer une synergie entre tous ses acteurs, tant au niveau du commerce, qu'au niveau culturel (ex : le salon « biennale internationale design » de Saint-Etienne, devenu un événement national, au cours duquel les affiches de l'office de tourisme reprennent les couleurs du logo « **Saint-e** » et sont apposées chez tous les commerçants).

La structure de management de centre-ville est actuellement partenaire d'un projet à l'étude : l'Escale Parc Relais (voir en annexe n°1 la description de ce service).

- *Historique et initiateurs des projets*

La mise en place du Plan de Déplacement Urbain (PDU) à Saint-Etienne a été difficile. En effet, par manque d'interlocuteur, les commerçants ont eu le sentiment de ne pas être consultés par la ville. Suite aux problèmes avec les commerçants liés à ce PDU, la CCI Saint-Etienne s'est intéressée de près au dispositif de manager de centre-ville.

Embauché le 1^{er} octobre 2000, le manager a été chargé de faire l'état des lieux micro-économique et une étude de faisabilité sur une structure de management de centre-ville.

Un an plus tard, une structure de management de centre-ville était créée afin de proposer toute opération visant à améliorer l'attractivité et l'accessibilité des espaces marchands, la qualité de l'accueil et de l'offre vers le client, la promotion, la communication. 160 commerçants ont déjà signé la charte d'engagement à cette structure, l'objectif est d'en réunir 450 à 500 dans les années à venir.

Ainsi, le 26 novembre 2001, la Ville de Saint-Etienne, les chambres consulaires, les commerçants et artisans signaient la charte d'engagement au projet « Gestion de centre-ville ». Basée sur la mobilisation de l'ensemble des acteurs présents sur le secteur, commerçants, artisans, entreprises privées et publiques, les engagements de cette charte consistent à gérer l'espace marchand du centre-ville comme un centre commercial. France-Telecom, la STAS, La Poste et EDF-GDF, La Banque Populaire Loire et Lyonnais, la Comédie de Saint-Etienne se sont ainsi engagés aux côtés des commerçants. Cette association de management du centre-ville est la première du genre en Rhône-Alpes.

- [Analyse juridique des structures porteuses de ces services \(analyse des statuts\), types d'adhérents de ces structures \(personnes morales et physiques\), modalités de fonctionnement de ces structures \(composition des organes, modalités de prises de décisions, etc.\)](#)

La récente association de management de centre-ville de Saint-Etienne se dénomme « Association Stéphanoise de Gestion de centre-ville ». Elle a été créée le 8 février 2002 et a un objet très large de développement économique, commercial et artisanal de la ville. Le nom commercial du service développé à Saint-Etienne est « Saint-E centre-ville ».

Les adhérents de cette association sont répartis en quatre collèges :

1. le premier collège regroupe la ville de Saint-Etienne et toute autre collectivité locale qui en ferait la demande ;
2. le second collège regroupe la CCI de Saint-Etienne Montbrison et la Chambre des Métiers de Saint-Etienne ;
3. le troisième collège regroupe les professionnels de centre-ville (commerçants, artisans, professions libérales sociétés de services exerçant leur activité dans un périmètre défini) ;
4. le quatrième collège regroupe toutes personnes morales partenaires de l'association.

Tous ces adhérents versent directement une cotisation à l'association, y compris chacun des commerçants de façon individuelle. Ils sont chacun membres de l'assemblée générale, mais n'ont pas voix délibérative. En effet, pour voter à l'assemblée, chaque collège désigne deux représentants (la ville n'ayant qu'un représentant tant qu'elle est seule membre de son collège). Seuls ces 7 ou 8 représentants ont donc voix délibérative à l'assemblée.

Le bureau est composé de cinq membres choisis parmi ces représentants, chaque collège devant obligatoirement être représenté au bureau. Le bureau se compose d'un président, de deux vices-présidents, d'un secrétaire et d'un trésorier. Actuellement, le président est un représentant des commerçants (dans les faits, et bien que ce ne soit pas précisé dans les statuts, la présidence devra toujours revenir à un représentant des commerçants, pour éviter un problème de gestion de fait de l'association par les collectivités locales), le premier vice-président représente la ville, le second vice-président représente les chambres consulaires (membre élu du bureau de la CCI), le trésorier représente les commerçants (directeur de la FNAC locale), le secrétaire représente les partenaires (directeur de France Télécom locale).

Tant aux assemblées qu'aux réunions de bureau, chaque membre dispose d'une voix, celle du président de l'association étant prépondérante en cas de partage des voix.

Les commerçants participent donc directement à cette association. L'organisation des collèges ayant chacun des représentants pour voter a pour objet d'assurer une égalité entre chacun des collèges. Les cotisations dues par les commerçants sont assez élevées (elles sont fixées en fonction du nombre de salariés du commerçant ayant des contacts avec la clientèle, par exemple pour un commerçant employant 5 personnes ayant des contacts avec la clientèle, la cotisation par mois est de 91,45 euros, s'il en emploie 10, la cotisation sera de 152,40 euros, pour 15 personnes de 171,45 euros et pour 20 personnes de 152,40 euros). On peut noter que les commerçants adhérents profitent d'un retour assez direct de leurs cotisations, puisque toutes les actions menées par l'association leur bénéficient. Mais bien entendu, l'association organise également des actions plus larges, sur tout le centre-ville, au profit de tous les commerçants, adhérents ou non.

Une réflexion de tous les partenaires a permis de définir les grands axes de développement et des groupes de travail. Ainsi, des commissions techniques seront amenées à étudier des thèmes comme la communication/promotion, la sécurité, la propreté, l'accessibilité/stationnement et les linéaires commerciaux (voir en annexe n°2 les réflexions et actions de ces commissions).

- *Types de partenariat des services*

De nombreux partenaires font partie de cette structure :

- Ville de Saint-Etienne
- CCI
- Chambre des métiers
- France Télécom
- Banque populaire
- La Poste
- Vinci Parc
- STAS (Société de Transport de Saint-Etienne)
- Théâtre de la comédie de Saint-Etienne

- *Implication des différentes collectivités territoriales*

L'implication des collectivités dans ce dispositif est très important, notamment en ce qui concerne la ville et la CCI.

3. Description des activités de chaque service

- *Matériel utilisé pour les services*

Jusqu'à présent, le manager était hébergé dans les bureaux de la CCI. Il est prévu prochainement l'ouverture d'un bureau en centre-ville, type office du commerce.

4. Budget des projets

- *Analyse succincte du budget des projets*

Le salaire et les frais du manager sont actuellement (depuis le démarrage et jusqu'à fin 2002) pris entièrement en charge par la CCI, qui l'héberge dans ses locaux.

Les frais actuellement à la charge de la structure de management sont uniquement les frais d'étude, de création de la structure et de communication (appel à projet pour la création du logo **Saint-e**, campagne de communication, sac plastique avec logo dans tout le centre-ville).

En plus d'une subvention, la ville participe en offrant la gratuité des parkings payants durant 6 journées au moment des fêtes de fin d'année (ce qui représente une charge d'environ 60 980euros, soit 400 000 frs).

- *Répartition du financement du projet entre les subventions et les recettes de l'activité*

La structure de management est entièrement financée par les 4 collèges d'adhérents prévus dans ses statuts. Chacun participe de manière substantielle.

	Apport financier direct à la structure	Autres apports indirects pour ce dispositif
Mairie	53 357 euros (350 000 F)	parkings gratuits (coût 60 980 euros -400 000 frs)
CCI	53 357 euros (350 000 F)	Hébergement et salaire du manager pour les 2 années de mise en place
Partenaires privés	38 112 euros (250 000 F)	
Commerçants	76 224 euros (500 000 F)	
TOTAL	221 051 euros (1 450 000 F)	

- *Analyse des recettes provenant des activités (prix de vente des services, coût des adhésions, etc.)*

Cette structure n'a pas pour but d'offrir des services payants. Elle est financé uniquement par un système de cotisations dont le montant est défini pour chaque collègue.

- *Type de conventions conclues et durée des subventions*

Chacun des partenaires actuels s'est engagé à verser une subvention d'un montant conséquent, mais aucun engagement n'a été pris sur la durée de cette subvention (en particulier, la subvention de la ville, qui résulte d'une délibération du conseil municipal, à renouveler chaque année).

- [Imputations budgétaires décidées par les collectivités territoriales](#)

Pour la ville de Saint-Etienne, le financement alloué a un caractère de subvention aux associations en terme d'animations.

- [Modalités d'imposition des projets \(TVA\)](#)

L'Association Stéphanoise de Gestion de centre-ville est assujettie à la TVA au taux de 19,6%.

- [Estimation du coût réel des services](#)

Le coût réel de ce service représente environ 403 989 euros (2 650 000 F). Cette somme correspond au montant total des subventions et des apports en nature des partenaires, sachant que nous avons estimé le coût total de l'hébergement et du salaire du manager pour les deux premières années à 121 959 euros (800.000 F).

5. Salariés des projets

- [Nombre de personnes et âges](#)

Un manager de centre-ville, d'environ 50 ans.

- [Profils des postes](#)

Avant de définir le profil du poste de manager de centre-ville, il convient de donner une définition du management de centre-ville. C'est avant tout la constitution d'une association qui regroupe sur un plan d'égalité (même « poids » et même pouvoir de décisions) l'ensemble des acteurs liés au commerce sur une ville (commerçants, artisans, Ville, CCI, entreprises privés, etc.). Cette association doit être une véritable structure reconnue au même titre qu'un office du tourisme ou une agence d'urbanisme. Enfin, il est nécessaire de trouver une réelle synergie entre les partenaires fondamentaux et les autres. Le plan d'action initiale ne peut se faire sans un volontarisme et une implication de chacune des parties, tant en terme de réflexion que de préconisations obtenues.

Ainsi, on voit que le manager de centre-ville doit être un catalyseur :

- Il coordonne et active les acteurs économiques liés au commerce,
- Il suit un plan d'action défini en accord avec eux,
- Son objectif principal est de satisfaire l'ensemble des utilisateurs dans le périmètre défini.

Son plan d'action est défini à court, moyen et long terme :

- CT : répondre à l'attente légitime des commerçants et artisans en terme d'animation et de retombées commerciales ;
- MT : mettre des actions en place pour la revitalisation des linéaires commerciaux et sensibiliser les commerçants aux investissements nécessaires à l'amélioration de leur boutique ;
- LT : suivre les orientations municipales et nationales en terme d'urbanisme commerciale afin de répondre aux restructurations nécessaires par rapport à l'évolution naturelle des besoins et habitudes des consommateurs.

- *Formations et expériences professionnelles des salariés*

Le manager de centre-ville a l'expérience suivante :

20 ans gérance de deux parfumeries, l'une en centre-ville, l'autre en centre commercial,

10 ans de présidence d'association de commerçants,

3 ans de développement économique au sein d'une association lyonnaise

1 an 1/2 de manager de centre-ville à Tourcoing.

De plus, on notera qu'il connaît personnellement le vice-président de la CCI de Lille (également président de l'AFMCV). Il cumule actuellement sa fonction de manager de centre-ville avec celle de représentant des managers de l'AFMCV.

- *Types de contrats et de rémunérations*

Le manager est actuellement en CDD, embauché et hébergé par la CCI depuis le démarrage. L'année prochaine, son salaire et ses frais de fonctionnement seront financés directement par la structure.

Le salaire du manager de centre-ville ne nous a pas été communiqué. Aussi, nous avons estimé le coût total de l'hébergement et du salaire du manager pour les deux premières années à 800 000 frs (soit 121 959 euros).

- *Appréciation de l'activité des salariés par ces derniers et leurs responsables*

Le manager est aujourd'hui très séduit par cette expérience de création de cette structure porteuse de management. Le système étant maintenant mis en place, il souhaiterait avoir l'opportunité d'aller implanter un dispositif similaire dans une autre ville.

6. Commerçants adhérents et utilisateurs des services

- Types de commerces adhérents

130 commerçants adhèrent actuellement directement à cette structure (sur les 160 ayant signé la charte d'engagement, étant précisé que certains parmi ces 160 font actuellement partie du collège des partenaires).

La représentation des commerçants au sein de l'association se fait par un système de collège. Les commerçants sont regroupés dans le collège des « professionnels du centre-ville », également composé de toutes les professions libérales. On a vu dans les statuts que chaque collège élit deux représentants, qui peuvent donc être pour ce collège des commerçants et/ou des professionnels en libéral (médecin, architecte, dentiste, avocat, expert comptable, etc.).

- Localisation des adhérents

Ils sont situés dans le centre-ville.

- Prix de l'adhésion

Grille de cotisations pour l'année 2002

Nombre de personnes en contact avec la clientèle	2002 par mois et par personne	2002 par année et par personne
1 à 5 personnes	18,29euros (120 frs)	219,48 euros (1440 frs)
6 à 10 personnes	15,24euros (100 frs)	182,88 euros (1200 frs)
11 à 15 personnes	11,43euros (75 frs)	137,16 euros (900 frs)

Au total, les commerçants participent au dispositif à hauteur de 500 000 frs (76 225 euros).

- Intérêts pour les commerçants d'adhérer

Les commerçants adhérents bénéficient du packaging « **Saint-e** » et ont la possibilité de participer à toutes les animations proposées (fête des mères, Noël, etc.).

Actuellement, les "associations de quartier" du centre-ville ont plus un rôle de défense des intérêts des commerçants : elles continuent d'organisation des animations de quartier.

La structure de management a un rôle de communication et de promotion globale sur l'hyper centre-ville.

7. Intérêts des partenaires et des porteurs des projets

Motivations du partenariat et du soutien

Les partenaires montrent une véritable motivation dans ce dispositif :

- Les partenaires privés le démontrent en étant présent dans chacune des commissions de travail. Cela leur permet de se faire connaître et de montrer l'intérêt qu'ils portent à leur ville ;
- La ville, quant à elle, souhaite fédérer les commerçants et animer son centre-ville.

Types d'usagers ciblés

La cible est le centre-ville et tous les habitants de la Métropole.

Bénéfice recueilli pour les partenaires et les porteurs

- Ouverture vers un partenariat plus fort
 - Mise en contact entre commerçants et partenaires associées qui proposent des offres ou services spécifiques
- Mais la structure est actuellement trop jeune pour pouvoir répondre complètement à cette question.

Volonté de pérenniser le service

Pour l'instant, la structure semble pérenne, sachant qu'elle n'a aujourd'hui aucune charge en terme de personnel.

Appréciation du service et objectif à atteindre

On remarque que la structure de management telle qu'elle est organisée actuellement n'a pas de charge de personnel trop importante (un seul salarié). Ses autres frais sont des dépenses ponctuelles (agence de communication, promotions, etc.), qui peuvent donc être modulés en fonction de la variation des subventions.

8. Appréciation de la réussite des services

Taux de satisfaction de chacun des intéressés (commerçants, particuliers utilisateurs, partenaires, salariés)

La structure est actuellement trop jeune pour pouvoir répondre utilement à cette question.

- *Atouts rencontrés*

La structure semble être une structure fédératrice, qui permet de cofinancer des promotions et de véritables campagnes de communication communes à l'image de certains centres commerciaux.

Son mode de fonctionnement nous semble adéquat pour gérer des services de proximité.

- *Difficultés rencontrées*

Au travers de la CCI, on voit que les ATC (Assistants Techniques au Commerce) rencontrent des difficultés de positionnement par rapport à cette structure qui leur semble concurrentielle au lieu d'être complémentaire à leurs missions.

On note également que cette structure ne peut fonctionner sans l'implication de tous les acteurs du commerce. Si un collègue venait à se retirer de ce dispositif, cela pourrait remettre en cause son efficacité.

Cette nouvelle structure, par sa jeunesse (bien qu'elle s'appuie sur des expériences de management en France), ne dispose pas du recul nécessaire à une vision à long terme. Elle semble plutôt fiable et pérenne. Mais, on ne pourra le vérifier que dans les mois ou les années à venir.

Annexe n°1
Description du service « l'ESCALE, Parc Relais STAS »

En partenariat avec Saint-Etienne Métropole et la STASS, l'association gestion de ville a prévu l'ouverture d'un relais parking mi-décembre 2002. Le relais se trouvera à la descente du tramway et à côté d'un parking (107 places). La finalité est de développer une tarification VP + TC permettant d'offrir une alternative au tout automobile.

Pour la réussite de ce projet, certaines conditions préalables, comme une ligne de transport en commun à forte fréquence, permettant un trajet court, et près d'un parking de taille suffisante, étaient requises. De plus, il était nécessaire de proposer une large gamme de services et une sécurisation du site.

Ainsi, mi-décembre 2002, un point d'accueil et d'information multi-service ouvrira ses portes. Il est composé d'un local d'accueil de 30m², prolongé d'un auvent (15m²). Avec des plages d'ouverture large, il sera animé par un agent commercial. Les consommateurs s'y verront proposer de nombreux services gratuits (prêt de parapluie, rack vélos ou un service information sur STAS, la Ville, **Saint-e**, etc.), et des services payants (distributeur de billets, confiseries, point phone, vente de quotidien, lavage voiture, etc..). Enfin, ce relais permettra aux habitants de se faire livrer leurs courses (produits frais, secs, vêtements, chaussures, etc..) grâce à un système homeport sécurisé.

Cette expérience d'Escale Parc Relais semble très innovante et très intéressante. Cependant, il nous semble que les parkings n'ont pas une capacité d'accueil suffisante, ce qui risque de limiter le développement de ce service.

<p style="text-align: center;">Annexe n°2 Réflexions et actions des commissions de travail</p>
--

Voilà près d'un an que la structure de gestion de la ville existe. Les groupes de travail ont eu l'occasion de se réunir.

Voici en quelques lignes le résultat de ces commissions :

- Le **groupe sécurité** propose en association avec la police nationale et municipale d'agir sur la sécurisation des magasins, notamment pendant les absences prolongées (fermeture annuelle) ;
- Le **groupe propreté** a mis en place deux actions : une pour la gestion des déchets professionnels et l'autre avec la mise en place d'une campagne Toutou Net ;
- Le **groupe communication** a mis au point différentes actions telles que l'opération sacs, le guide **Saint-e** et un plan de communication annuelle.