

**Mettre en œuvre  
une stratégie  
commerce et artisanat,  
au service du  
développement  
de son territoire**

# Édito

Offrir aux territoires et aux développeurs les moyens de faire émerger de réelles politiques de développement du commerce et de l'artisanat qui contribuent aux enjeux stratégiques du développement local, telle est la finalité de ce cahier.

En effet, le commerce est souvent traité de manière indépendante aux autres champs du développement économique et ce pour deux raisons :

Soit il est appréhendé à une échelle plus restreinte que le reste du développement économique. Par exemple, à l'échelle communale alors que le développement économique est une compétence obligatoire des EPCI et sera de ce fait considéré à l'échelle intercommunale.

Soit, il est traité à la même échelle que le développement économique, mais dans une approche qui manque bien souvent de transversalité par rapport aux autres problématiques et enjeux du territoire.

Permettre aux développeurs de changer leur mode de représentation et de compréhension du développement commercial et artisanal, c'est avant tout les aider à se poser les bonnes questions, et les accompagner pour construire les solutions les plus adaptées à leurs contextes respectifs. Parmi les enjeux fondamentaux on peut notamment identifier les suivants :

- œuvrer de manière pérenne sur le commerce et l'artisanat afin qu'ils s'inscrivent clairement dans une stratégie de développement territorial plus globale.
- proposer aux élus, techniciens et partenaires une manière de co-construire une vision prospective de leur territoire.
- définir une stratégie et mettre en place une forme de gouvernance qui permette de décloisonner les approches.
- sceller de vrais partenariats.

Pour répondre à ces enjeux, Aradel en partenariat avec le Département Économie de Proximité de la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) Rhône-Alpes, a souhaité mettre en place un groupe de travail composé de chefs de projet FISAC, de chargés de mission commerce et artisanat, de managers de centre ville, mais également de développeurs économiques soucieux d'intégrer le développement commercial et artisanal dans une stratégie globale de développement local.

Ainsi, le livrable que vous tenez dans les mains est le fruit de la co-production de l'ensemble du groupe de travail. Il synthétise l'essentiel des définitions, apports, concepts, outils, méthodes, retours d'expériences, déclinés autour de 5 grandes phases clés de la mise en œuvre d'une stratégie commerce et artisanat.

Cet outil, que nous souhaitons le plus opérationnel possible, n'aurait pas pu voir le jour sans l'implication de :

- Nathalie Boudart et Philippe Neymarc, Département Économie de Proximité de la DIRECCTE, ainsi que des membres du Comité Technique du "Réseau des chefs de projets FISAC de Rhône Alpes" qui ont participé à l'élaboration de ce groupe de travail,
- Thomas Prieur, responsable de l'Agence Économique du Pays Viennois, qui a initié et accompagné ce groupe de travail en tant qu'administrateur d'Aradel,
- participants qui ont nourri ce groupe de travail et qui ont accepté de partager leur propre expérience,
- Pierre Francis, directeur de l'Association de Management de Centre-Ville de Belgique (AMCV), qui a assuré l'ensemble du travail d'animation du groupe et la mise en forme du cahier,
- Bruno Besançon, chargé de mission d'Aradel, qui a coordonné ce groupe de travail et préparé l'édition de ce cahier.

*Guy Trembley  
Président*

# Sommaire

Édito	p. 3
-------	------

Sommaire	p. 4
----------	------

Introduction	p. 6
--------------	------

Le contexte	p. 7
-------------	------

De la croissance extensive à la croissance intensive : quel impact sur les formes de commerce ? ...	8
Les acteurs de l'investissement commercial sur un territoire .....	8
L'évolution du consommateur et les nouveaux espaces de consommation.....	9
Développement commercial du territoire : quelle valeur ajoutée en matière d'emplois ?.....	10
Quand le commerce devient un mode de financement des infrastructures publiques .....	11

Le diagnostic du territoire	p. 12
-----------------------------	-------

Sur quels leviers baser le développement d'une stratégie commerce et artisanat sur le territoire ?	12
Avec qui définir le diagnostic du territoire ? .....	13
Présentation de quelques méthodes de diagnostic.....	13
Le portrait identitaire .....	13
Les différents diagnostics identifiés par le groupe de travail en fonction des territoires .....	14

La concertation : un espace pour partager le diagnostic et définir une vision commune au territoire	p. 16
---	-------

Qui sont les acteurs de la concertation ? .....	16
Les différents types de processus participatifs .....	16
Comment ne pas rater un processus participatif de co-construction ?.....	17
Comment mobiliser les acteurs dans un processus participatif ? .....	19
Méthodes de processus participatif.....	20
Le scénario.....	21
Le world café.....	21
Session image .....	21
La concertation ciblée – témoins privilégiés .....	22
Exemple du groupe : la fête des quartiers à Vals-les-Bains .....	22

Fixer la stratégie	p. 23
--------------------	-------

Pourquoi définir une stratégie ?.....	23
Comment structurer un plan stratégique ? .....	23
Comment provoquer le changement ? .....	24

## **Mettre en œuvre la stratégie** p. 26

---

Les actions et les phases du projet.....	26
Comment identifier et développer une action adéquate et innovante ?.....	27
L'appropriation des actions par les acteurs du territoire .....	27
Évaluer et adapter la stratégie.....	28

## **Le chef d'orchestre de la stratégie commerce et artisanat sur le territoire.** p. 29

---

Les missions du chef de projet.....	29
Le profil du chef de projet.....	30
Les ressources nécessaires au chef de projet pour accomplir sa mission .....	32
Les conditions de réussite.....	32
Témoignage d'un chef de projet commerce et artisanat.....	34

## **Perspectives** p. 36

---

## **Annexes** p. 37

---

Lettre de mission du chef de projet élaborée par le réseau des chefs de projets FISAC .....	37
Les membres du groupe de travail.....	39

## **Bon de commande** p. 43

---

# Introduction

## **Pourquoi réfléchir au développement commercial et artisanal\* de mon territoire ?**

A cette question, plusieurs réponses : assurer et maintenir un service minimum pour les habitants, développer mon territoire et le rendre plus attractif ou développer le commerce et l'artisanat comme fonction support à d'autres fonctions du territoire comme par exemple le développement touristique ou le développement du centre-ville en réponse à une fonction sociale.

Y répondre, c'est déjà se fixer le cadre et l'ambition qui va guider l'ensemble du processus de définition et de mise en œuvre de la stratégie.

Nous aborderons au cours des différents chapitres les étapes à suivre, depuis la vision jusqu'à la mise en œuvre de la stratégie. Un parcours long, qui prend du temps, le temps que les acteurs s'approprient les objectifs, les actions, et s'impliquent dans la mise en œuvre.

*\*par activité artisanale on entend une activité artisanale avec vitrine*

# Le contexte

Aujourd'hui le commerce ou les centres commerciaux apparaissent comme la solution pour réhabiliter la ville, le cœur de village. Le commerce est une fonction induite dans un territoire. Il ne peut se développer que si l'environnement dans lequel il se trouve est propice à son développement (emploi, accès, convivialité des espaces, habitants, pouvoir d'achat...). La simple arrivée d'un centre commercial sur un territoire ne permettra pas d'assurer seule son redéveloppement et sa contribution au renouveau dépendra de beaucoup d'autres facteurs qui doivent être traités en parallèle (emplois, mobilité, images, rénovations des espaces publics et du bâti, etc.), et même de préférence avant son implantation.

Aujourd'hui, à croissance démographique faible et à pouvoir d'achat en diminution, la seule stratégie viable consiste à envisager le développement commercial de nos territoires dans une logique de limitation de l'évasion commerciale, en travaillant à petite échelle pour renforcer l'existant. Toute création de grands ensembles a inévitablement un impact sur l'existant. Le commerce ne produit que peu de richesses et au contraire en consomme. Le développement de grands projets commerciaux, où se retrouve une grande part d'enseignes internationales, ne fait qu'accentuer ce phénomène car l'argent qui y est dépensé quitte l'économie locale vers l'étranger et n'y est que pour une faible part réinjecté.

Il semble donc illusoire, dans ces conditions, de penser que c'est seulement par un important projet de centre commercial qu'un territoire sera capable de se positionner au niveau national, européen, voir international.

Il est parfois préférable, avant de parler de développement commercial, de penser politique de l'habitat ou développement des entreprises.

Les premiers signes de la dégradation d'un territoire ou d'un quartier apparaissent par la désertification commerciale, c'est donc bien souvent par là que les acteurs souhaitent commencer à travailler. Or, selon les potentialités économiques du quartier ou du territoire, les acteurs mobilisables seront très différents pour assurer la relance d'un point de vue commercial. Les territoires ou quartiers se situant clairement dans le marché vont attirer très facilement des investisseurs nationaux voire internationaux, ceux situés à la limite et qui sont plus difficiles à intégrer au marché se tourneront davantage vers des acteurs régionaux.

Quant aux quartiers ou territoires situés complètement en dehors du marché (là où les investissements externes au territoire ne viennent pas naturellement et où il sera nécessaire de stimuler l'investissement) et répondant bien souvent aux critères de quartiers dits difficiles, l'investisseur sera local. Dans les deux derniers cas de figure, les pouvoirs publics devront soutenir le développement du territoire et du quartier en favorisant et en encadrant les investissements. Les territoires ou quartiers en difficulté voient donc souvent se développer une offre commerciale à leur image et répondant à l'attente d'une population locale fragilisée avec parfois une offre d'activités "bas de gamme" ou ne demandant pas beaucoup d'investissement ou de savoir-faire (sandwicherie, night-shop...).

Ces activités relèvent fréquemment d'investissements locaux très fragiles, à l'image du territoire ou du quartier, et de sa population. La relance d'un quartier ou d'un territoire en difficulté par le seul redéveloppement du commerce est donc souvent un échec.

*"Le développement commercial ne se décrète pas."*

Un investisseur extérieur au quartier ou au territoire n'acceptera jamais de placer son argent dans un quartier ou un territoire où les conditions de rentabilité et l'environnement ne sont pas propices au développement de son activité.

Le commerce joue très souvent le rôle de baromètre. Il est donc davantage un signe du renouveau du territoire, que son moteur. Vouloir en faire son moteur nécessite qu'il s'intègre dans une politique globale du territoire et s'appuie sur des ressources internes au territoire, ou au quartier, pour que les conditions de son environnement favorisent son éclosion.

Le développement commercial ne va pas, à lui tout seul, accroître la richesse d'un territoire. Le commerce ne se développera que s'il est supporté par une politique touristique, résidentielle ou industrielle, qui va permettre d'amener de la richesse sur le territoire. Il fait donc partie intégrante d'une politique globale à l'échelle d'un territoire, viendra en support d'autres politiques de développement économique mais ne peut pas en être la seule composante.

### **De la croissance extensive à la croissance intensive : quel impact sur les formes de commerce ?**

Alors que la distribution commerciale a toujours raisonné en termes de marché en croissance, de gain en parts de marché, d'opportunités d'ouverture, voire de diversification et d'internationalisation, la voici confrontée depuis peu à une saturation du potentiel de croissance, tant au niveau des consommateurs, que de leur pouvoir d'achat. Une nouvelle page s'ouvre, celle de la segmentation et de la différenciation à outrance et marque une vraie rupture dans l'évolution du secteur. Le marché semble être persuadé qu'il ne peut pas vivre sans une forme de croissance. Le passage

d'un mode de croissance extensive à un mode de croissance intensive est le premier réflexe des principaux acteurs. Cette évolution n'est pas sans conséquence sur les structures de l'appareil commercial. L'épuisement du potentiel de croissance favorise ainsi l'apparition sur le marché de nouveaux concepts commerciaux, basés sur une segmentation de clientèle beaucoup plus fine. Ce positionnement marketing de plus en plus précis, de plus en plus élaboré, est assimilé à du "sur-mesure de masse". On y retrouve le développement de points de vente de proximité et de transit, des concepts commerciaux "bouquet", qui offrent un panel de produits à une clientèle très ciblée, comme par exemple les 16-24 ans, et des concepts commerciaux "produit" qui vendent un seul type de produit. Ces deux positionnements ont en commun de cibler des segments de consommateurs de plus en plus fins.

### **Les acteurs de l'investissement commercial sur un territoire**

La production de surfaces commerciales est réalisée par plusieurs types d'acteurs qui interagissent entre eux.

**Le promoteur** est celui qui prend un risque et va monnayer le risque du projet commercial. Ce dernier prend le contrôle d'un foncier souvent sous la forme d'option moyennant l'obtention des autorisations. Il conçoit et élabore le projet, trouve les financements, puis une fois réalisé et commercialisé, vend le projet afin de se rémunérer sur le risque pris et de rembourser les emprunts. Le solde lui permet de développer un nouveau projet.

**Le propriétaire, investisseur** est l'acteur qui reste sur le territoire. Chaque investisseur a un profil bien défini en termes de stratégie d'investissement, de produits qu'il achète (centre-ville, périphérie, shopping), de la durée du placement et de sa réactivité à acheter sur le marché. Il y a les particuliers

et sociétés privées qui sont souvent présentes en rue commerçante et qui ont une capacité de réaction rapide dans la décision d'achat. Les investisseurs institutionnels (assurance, banque,..) et les fonds étrangers (fond de pension,..) qui sont moins réactifs et qui se portent vers des produits plus onéreux, comme des centres commerciaux, et dont l'investissement s'intègre dans une stratégie mondiale d'investissement, de répartition des risques par zone géographique et secteur d'investissement.

**L'agent immobilier** est quant à lui un intermédiaire entre le propriétaire (promoteur ou investisseur) et le locataire (l'enseigne ou le commerçant), mais également entre le vendeur et l'acheteur d'un espace (entre le promoteur et l'investisseur, entre investisseurs et éventuellement entre une enseigne et un commerçant lorsqu'on sera en rue commerçante). L'agent immobilier peut avoir un rôle ambigu dans la mesure où, en tant qu'agent national ou international, il peut aussi bien être le conseiller du propriétaire, du promoteur ou de l'enseigne, selon qu'il travaille sous la forme de mandat exclusif ou, co-exclusif. Il se paie par la commission sur la transaction. Certains agents immobiliers à vocation internationale ont tendance à avoir un rôle diversifié. Ils offrent parfois des services de type études de marché ou réalisation de dossiers pour l'obtention d'autorisation.

**L'enseigne** de la grande distribution ou de la plus petite distribution. Elle se développe en propre ou en partenariat comme par exemple la franchise. Lorsque le mode de développement est mixte, souvent le choix est fait de développer en partenariat là où le risque est le plus important. Ces choix font partie de la stratégie de développement de l'enseigne. Le développement en partenariat permet à l'indépendant de bénéficier d'un concept positionné, d'un transfert de savoir faire, d'une centrale d'achat, et à l'enseigne de limiter sa part d'investissement et de risque dans le développement de son réseau.

**Le commerçant ou l'artisan indépendant** avec vitrine est un acteur mixte entre propriétaire, investisseur et commerçant. Son principal avantage est qu'il connaît son territoire et ses clients, mais n'a pas toujours la capacité (financière, temporelle...) d'adapter son concept à l'évolution des consommateurs et de leurs attentes. Cet acteur fragile, qui fait la spécificité d'un lieu et son attractivité, est directement dépendant de l'attractivité globale de son environnement. Un environnement trop attractif peut l'exclure à cause d'une hausse trop importante des loyers ou d'un déclin de son environnement qui peut mettre à mal sa rentabilité. **La maîtrise foncière des lieux est donc un élément fondamental pour les pouvoirs publics, afin de maintenir la diversité de l'offre commerciale.**

### L'évolution du consommateur et les nouveaux espaces de consommation

**C'est un phénomène que les grandes enseignes se sont déjà appropriées et que tous les commerçants indépendants, artisans et élus devraient connaître eux-mêmes.**

De nombreux paramètres influencent constamment les attentes et modes de comportements des consommateurs (mode de vie, nouvelles technologies, climat économique, évolution des structures familiales, etc.)

Face aux phénomènes de société hyper médiatisés (chômage, pauvreté, violence, pollution,..), on constate un très net repli des consommateurs sur eux-mêmes. Le consommateur change, il veut des produits plus diversifiés, plus personnalisés, plus individualisés, bref plus subtils. Il recherche des valeurs positives. Il s'exprime en achetant et par là-même en s'identifiant aux produits, vecteurs d'une image positive. Parallèlement, les consommateurs sont de plus en plus infidèles à un hyper-marché ou à un centre commercial. Ils passent facilement de l'un à l'autre. Cette infidélité, liée à une grande



mobilité, fragilise les centres commerciaux périphériques qui peuvent perdre beaucoup si une offre plus attractive apparaît ailleurs. Le consommateur recherche aujourd'hui des prix, mais également de plus en plus de la satisfaction, et du plaisir d'achat. Il adopte un comportement de plus en plus bipolaire. Soit celui du consommateur qui fait des achats basiques, il considère alors les courses comme une corvée, veut les prix les plus bas, la rapidité et la facilité ; soit celui du consommateur qui accepte de payer un prix élevé, à condition que l'enseigne lui apporte une réponse corrélée à une attente profonde qui lui garantisse une réelle valeur ajoutée et l'entraîne dans la voie de l'achat-plaisir.

La seule façon de fidéliser la clientèle est de lui offrir des repères cohérents et rassurants, de nouvelles valeurs collectives et de donner du sens. Ces valeurs peuvent être celles de la famille, de la ville, de la région, des valeurs traditionnelles. L'espace de vente doit générer de la satisfaction, du plaisir d'achat pour le consommateur, mais également de la valeur pour l'enseigne. La qualité de l'espace, du point de vente fait désormais partie intégrante d'une marque. L'aménagement intérieur ou le contenant donne au produit sa valeur : par exemple un poireau bio dans un panier en osier se vendra mieux qu'un poireau bio dans une caisse en plastique, car l'image renvoyée au consommateur par le contenant est aujourd'hui plus forte que la qualité du contenu.

Autre élément qui entre en compte, le rapport au temps qui a profondément changé pour le consommateur ces dernières années. Aujourd'hui le consommateur se dit que s'il perd de l'argent il pourra toujours tôt ou tard en retrouver, en revanche, il a pris conscience que le temps perdu ne se rattrape pas. Cette prise de conscience l'amène à ne plus accepter de perdre du temps et à payer un produit plus cher s'il lui fait gagner du temps.

La question de l'ouverture du dimanche et plus tardive prend donc ici tout son sens. Le développement du commerce d'itinéraire, localisé sur les lieux de transport public, en est l'expression la plus visible aujourd'hui.

**Dans ce contexte, le commerce de proximité doit se positionner de deux manières : soit il existe un réel potentiel pour le commerce de proximité en répondant au besoin immédiat, à une facilité pour le consommateur, à une personnalisation, soit il répond à des achats occasionnels de dépannage.**

Pour ce qui est du commerce indépendant ou des artisans avec vitrine, ils n'ont pas d'autre choix que de jouer sur la proximité ou de créer un commerce unique, éthique, professionnel et n'oubliant pas l'importance des relations humaines et du rôle croissant du commerce comme lieu de socialisation.

### **Développement commercial du territoire : quelle valeur ajoutée en matière d'emplois ?**

Pour justifier leurs projets, les promoteurs ont longtemps utilisé l'argument qu'il était nécessaire de créer de nouveaux pôles commerciaux pour répondre à une demande croissante et moderniser l'outil commercial. Cette argumentation est devenue totalement obsolète. Elle glisse maintenant de façon peu convaincante vers la création d'emplois et le gain en attractivité globale de la zone : créer de nouveaux pôles commerciaux pour créer de l'emploi et étendre la zone de chalandise d'un pôle. Or, l'emploi et l'attractivité dans ce domaine d'activité fonctionnent comme des vases communicants. Ce qui apparaît ici, disparaît là-bas et souvent pour un emploi de moins bonne qualité mais permettant d'accroître la rentabilité.

Le développement commercial et artisanal avec vitrine est donc un concept qui doit davantage

être régi par les principes d'aménagement du territoire, plutôt que par ceux de l'économie.

### **Quand le commerce devient un mode de financement des infrastructures publiques**

Fréquemment, la situation financière des pouvoirs publics ne leur permet plus de mener seuls de grands travaux d'infrastructure ou de régénération urbaine. Le recours aux partenariats publics-privés et la multifonctionnalité des projets constituent dès lors une solution pour le développement de grands projets ou le financement d'interventions massives dans certains quartiers en difficulté.

En matière de renouveau urbain, le partenariat public-privé est le plus souvent basé sur un mécanisme de financement des fonctions "pauvres" par des fonctions "riches". Les fonctions pauvres par excellence sont les infrastructures publiques et dans certain cas, le logement. Quant aux fonctions riches, si elles sont situées dans les endroits les plus favorables économiquement (dans des conditions de marché), elles concernent généralement les activités de bureau et de commerce. Toutefois les fonctions "riches" ne génèrent pas toutes le même niveau de retour sur investissement. Ainsi c'est le commerce qui occupe aujourd'hui le haut du podium. Ces dernières années, la conjugaison de la faiblesse des taux d'intérêt et la forte demande de la part des investisseurs de produits immobiliers commerciaux n'ont fait que renforcer cette capacité de financement, par les promoteurs, de compensations ou de charges d'urbanisme très importantes.

La capacité de financement des fonctions pauvres dépend de la localisation et du potentiel économique du projet. Si le lieu qui doit faire l'objet d'une réhabilitation ne se trouve pas dans des conditions favorables au développement économique (en dehors des conditions de marché), on assistera

bien souvent à une dissociation dans l'espace entre les fonctions riche et pauvre. Certaines agglomérations, pour permettre de maintenir une offre alimentaire dans des quartiers difficiles de la périphérie, ont négocié avec des groupes de distribution alimentaire l'autorisation d'implantation d'hypermarchés dans des localisations à forte rentabilité, moyennant l'implantation de supermarchés dans des quartiers difficiles. Dans ce cas, c'est la rentabilité globale de l'investissement qui a été analysée. En effet, l'implantation seule des supermarchés n'aurait jamais pu être envisagée.

La situation économique du site, et les fonctions économiques qui pourront y être développées, seront donc déterminantes pour fixer la part que pourra apporter le partenaire privé dans le financement du renouveau urbain ou d'équipements publics.

Ce n'est donc pas tant le commerce, mais la marge financière qu'il peut générer, qui va permettre l'investissement d'infrastructures dans des opérations de renouveau urbain.

Ainsi, il faut accepter que le commerce soit un mode de financement des infrastructures publiques, sans oublier pour autant d'en évaluer les éventuelles conséquences néfastes, afin de juger de son opportunité.

# Le diagnostic du territoire

Le diagnostic a pour objectif principal de faire un arrêt sur image, de conscientiser et objectiver le débat sur le développement du commerce et l'artisanat sur le territoire. Le territoire analysé devra être adapté à la réalité que l'on veut analyser. La notion de **bassin de vie** qui ne tient pas compte des barrières administratives est une approche qui colle mieux à la réalité de la population.

**Un bassin de vie** (*néologisme administratif créé en 2003 sous la plume de rédacteurs de la DATAR et de l'INSEE*) est la "plus petite maille territoriale" française, à l'autonomie plus ou moins marquée, où s'organise la vie quotidienne des habitants. C'est un "territoire présentant une cohérence géographique, sociale, culturelle et économique, exprimant des besoins homogènes en matière d'activités et de services". Sa délimitation se base sur le flux migratoire quotidien de la population ; en ce sens le bassin de vie peut être rapproché de l'aire urbaine. À la différence du bassin d'emploi, le bassin de vie prend en compte "la capacité d'attraction des équipements et services publics et privés (transport, enseignement, santé, action sociale)" de la ville principale. Un bassin de vie peut donc être considéré comme l'espace délimité par l'aire d'influence d'une ville.

## Sur quels leviers baser le développement d'une stratégie commerce et artisanat sur le territoire ?

Le développement du commerce ne se décrète pas, il est basé sur une série d'éléments. Les professionnels du commerce expliquent toujours que les facteurs de succès d'un commerce sont "l'emplacement, l'emplacement, l'emplacement" ou en Anglais "location, location and location". C'est donc bien la localisation macro, tant par rapport aux axes de transport routier et de transport en commun, que par la proximité d'une grande agglomération ou d'un générateur de flux, qui

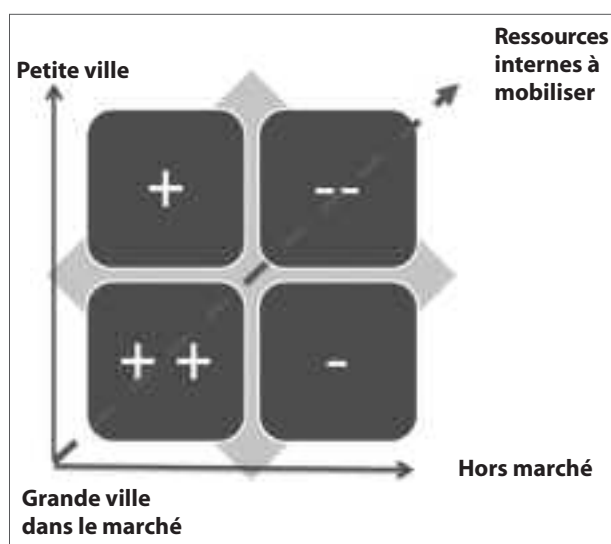
sera le premier facteur déterminant quant à la destinée commerciale d'un territoire. Ensuite, ce sont les caractéristiques de la zone qu'il sera capable de drainer, et son équipement actuel, qu'il faudra prendre en compte.

Les éléments qui constituent les valeurs internes du territoire et qui vont construire son identité, sa valeur ajoutée, qui ont l'avantage d'être difficilement délocalisables, sont trop souvent oubliés. On entend par là : le potentiel humain, les savoir-faire, le patrimoine et les ressources naturelles comme par exemple le paysage.

### Exemple

*L'Exemple de Baie Saint-Paul au Québec est très révélateur. Ce petit village localisé dans un site magnifique en bordure du Saint Laurent dans le Charlevoix a été très souvent peint par de nombreux artistes au début du 20<sup>ème</sup> siècle. Lorsque se pose la question du redéveloppement du centre-ville, c'est l'axe culturel qui s'impose. La stratégie a donc été de développer un musée d'art moderne, d'installer une bibliothèque, de développer un festival de peinture et de folklore, d'être la capitale culturelle du Québec en 2007, de favoriser le développement de galeries d'art (attirées par l'ensemble de cette dynamique culturelle). La stratégie de développement repose sur un Agenda 21 dont un des objectifs consiste à préserver le paysage en tant que ressource du territoire qui a permis son développement culturel, lui-même générateur aujourd'hui de développement commercial.*

L'importance de prendre en compte ces éléments sera d'autant plus grande lorsque l'on se retrouve sur des espaces délaissés par l'investissement et sur des structures de petites villes, voire des zones rurales.



Un bon diagnostic n'oubliera donc pas de tenir compte de la localisation, des ressources internes disponibles sur le territoire, de l'image et du potentiel économique, financier et humain du territoire.

### Avec qui définir le diagnostic du territoire ?

Le recours à un consultant pour définir le diagnostic est assez systématique, avec plus ou moins de résultats selon le degré préalable de réflexion sur ses objectifs et son intégration dans une démarche plus globale de construction d'une stratégie.

La question qui se pose le plus souvent est : qui fera le diagnostic ? Le fait de recourir à un acteur extérieur permet de faire facilement passer des messages et objective la démarche. Toutefois, si le diagnostic est réalisé par un chargé de projet, la démarche associera davantage les acteurs locaux, et les aspects qualitatifs ressortiront davantage que les aspects quantitatifs.

C'est une approche mixte qu'il convient de défendre, celle où le chef de projet pilote le diagnostic en s'assurant que par une bonne pédagogie et un processus de co-construction, les élus et les acteurs locaux nourrissent et s'approprient le diagnostic.

Le consultant ou les experts qui seront mobilisés viendront objectiver les débats et placer le cadre de travail, sans pour autant apporter une recette toute faite qui ne permettrait pas aux acteurs locaux de s'approprier la stratégie et de s'y impliquer.

*“N'oubliez jamais : la communauté est un expert. Vous ne pouvez pas le faire seul. Les acteurs vous diront toujours que ce n'est pas possible. Vous pouvez voir et comprendre beaucoup de choses, seulement en observant et en écoutant.”*

### Présentation de quelques méthodes de diagnostic

Le diagnostic peut prendre différentes formes. Toutefois, les éléments principaux, relevés par le groupe de travail, à ne pas négliger dans un diagnostic sont :

- l'analyse du foncier,
- les aspects qualitatifs,
- la prise en compte de l'identité du territoire,
- les éléments existants sur lesquels la stratégie pourra s'appuyer,
- l'identification des “bonnes pratiques” ou “pratiques innovantes” qui pourraient être généralisées sur le territoire,
- les signaux faibles à intensifier ou les petits succès à diffuser.

### Pour bien faire le lien avec la stratégie globale du territoire il sera nécessaire :

- d'inclure les “autres stratégies sectorielles” (tourisme, logement, politique de la ville, marketing territorial, déplacement et stationnement...),
- d'inclure/analyser les stratégies des partenaires,
- d'analyser ce qui passe autour du territoire et notamment en terme de projets (menaces/opportunités).

### Le portrait identitaire :

Le portrait identitaire d'un territoire permet de faire émerger sa personnalité à travers l'ensemble

## Deuxième partie

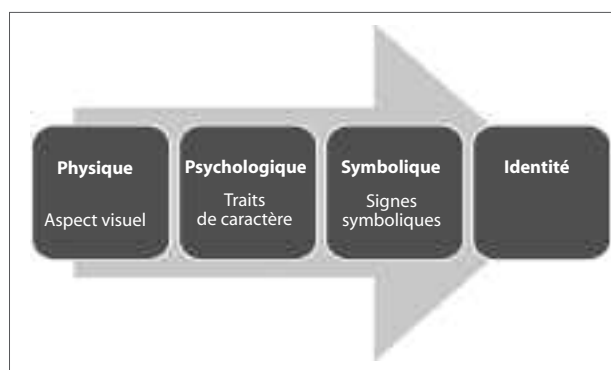
des aspects qui le caractérisent et que l'on appelle "signes".

Le portrait identitaire tient compte des éléments relevés dans la dynamique urbaine, les synthétise et les complète par une approche qualitative.

Une analyse du territoire se fait comme s'il s'agissait d'un être vivant, selon ses aspects visibles (code architectural, code chromatique, code urbain, code mobilité, code mobilier, paysage, code des fonctions, etc.), selon sa dimension psychologique ou ses traits de caractère (profil des clients et habitants, marché, animation, code culturel et touristique, etc.).

Une attention toute particulière est apportée aux signes symboliques qui le représentent et forment son identité. La synthèse entre ces différents éléments (physique, psychologique et symbolique) permet de décliner des concepts transversaux d'identité. Le portrait identitaire permet la fondation de la marque et la définition des codes de la marque\*.

*\*La marque est le signe permettant à un territoire de se distinguer de ses concurrents.*



Le portrait identitaire réalisé pour le Valais Suisse en est un excellent exemple.

### Les différents diagnostics identifiés par le groupe de travail en fonction des territoires :

Sur base d'une réflexion en sous groupe, le groupe de travail a formalisé différents types de diagnostic selon les territoires d'intervention.

#### Tissu urbain

L'échelle du territoire pour la stratégie se limite au centre-ville et aux quartiers.

Les éléments du diagnostic sont collectés à l'échelle de l'agglomération en prenant en compte les pôles concurrents.

#### Les éléments principaux à analyser :

- le comportement d'achat,
- l'analyse de l'offre,
- l'attente des consommateurs et des commerçants,
- les projets en cours,
- l'image de la ville.

#### Vaste pays – rural ou périurbain

L'échelle du diagnostic doit être plus importante que celle de la stratégie. Le territoire du diagnostic va tenir compte du découpage administratif (SCOT, CDRA, communes, communauté de communes,...), va prendre en compte le bassin de vie et les territoires voisins.

#### Les éléments principaux à analyser :

- la rencontre avec les acteurs pour relever leur propre analyse du territoire,
- l'analyse de l'urbanisme commercial et du foncier pour évaluer les enjeux et les orientations prises,
- l'état des lieux quantitatif et qualitatif,
- l'analyse générale du territoire (patrimoine, histoire, paysage, données socio-économiques générales).

### Petite ville - périphérie du rural ou de l'urbain

L'échelle d'analyse est le bassin de vie naturel en ne tenant pas compte des limites administratives.

#### Les éléments principaux à analyser :

- les revenus des ménages,
- l'offre commerciale,
- les comportements d'achats,
- l'identité du territoire (patrimoine, histoire, culture),
- l'aménagement du territoire et l'accessibilité,
- l'état des lieux des acteurs et leur interaction.

### Quartier en difficulté

L'échelle d'analyse est le bassin de vie.

#### Les éléments principaux à analyser :

- le jeu des acteurs (portage politique, limite d'intervention, conflit d'intérêt, influence, rôle, responsabilité) par des entretiens qualitatifs,
- l'analyse socio-économique et identitaire (image de la commune et de l'agglomération, origine du quartier, tendances en cours, mutation socio-économique),
- la définition de l'offre existante,
- la définition des attentes et besoins des consommateurs et usagers (habitudes de consommation, vision du quartier, définition de la demande),
- un benchmarking auprès de communes de même typologie socio-économique (bonnes pratiques, échanges d'expériences),
- la trame urbaine et les infrastructures (existantes ou en projets).

### Zone rurale

L'échelle d'analyse est le bassin de vie qui devra tenir compte de l'influence d'une aire urbaine proche, de la géographie (montagne, fleuve) des moyens de communication et des limites administratives.

#### Les éléments principaux à analyser :

- les aspects globaux du territoire (agriculture, culture, patrimoine, industrie, paysage) qui peuvent qualifier le territoire,
- le recensement et l'analyse des acteurs du territoire (savoir-faire, produits identitaires, situation...),
- l'évolution de l'offre et les tendances,
- les besoins et les attentes des professionnels (commerçants et artisans),
- la typologie de la population,
- les modes de consommation,
- la perception du territoire par les consommateurs et les attentes (manques, horaires, accessibilité, architecture, qualité...).

## La concertation : un espace pour partager le diagnostic et définir une vision commune au territoire.

### Qui sont les acteurs de la concertation ?

On peut classer les acteurs de la concertation en trois grandes catégories :

- les acteurs institutionnels (CCI, Chambre des métiers, communauté urbaine, conseil régional, Office de Tourisme et de l'Artisanat, organismes HLM...) on évaluera s'ils sont représentatifs ou non représentatifs,
- les acteurs associatifs existants, leaders sur le territoire (association des commerçants, comité d'habitants...) : plus que de mesurer leur représentativité on évaluera leur enthousiasme ou l'usure de ces acteurs qui ont parfois déjà connu de nombreux processus participatifs n'ayant débouché sur rien. Un certain degré de déception et de résignation peut alors s'installer dans les débats,
- les acteurs non révélés : ce sont les acteurs auxquels personne ne pense et qui peuvent faire basculer le processus de concertation. Ils sont soit revendicatifs soit constructifs selon la manière dont on va les gérer. Les faire adhérer et les impliquer dans la démarche de concertation est essentiel. Il faudra dans tous les cas créer un espace pour révéler ces acteurs.

### Exemple du Bistro du Porche au Breil-Malville à Nantes

À l'invitation de l'association Mire, le collectif Bruit du Frigo a transformé durant trois semaines le porche d'un immeuble promis à la démolition en restaurant provisoire "Le bistro du porche". L'objectif était de réfléchir avec les habitants du quartier sur le devenir du site en proposant un menu complet à 6 euros et plaçant sur la table un set qui avait pour objectif d'interpeller le client et de venir en support de la participation "des propositions pour améliorer le quartier ? Confiez-les à notre fabrique d'imaginaires urbains !..." Ce lieu éphémère a été utilisé comme un lieu de participation convivial et de dialogue entre les habitants. Il a attiré près de 40 personnes par jour durant 15 jours ce qui a

*permis de générer beaucoup d'idées qui ont été immédiatement traduites en image. Coût de l'opération 60.000 euros. Résultat les habitants ont pris goût à ces échanges durant le déjeuner et souhaitent l'ouverture d'un bistro durable. Une bonne manière de révéler des acteurs.*

Le réservoir des acteurs dans un processus de concertation sera plus ou moins important selon qu'on se trouvera dans une grande ville ou dans une zone rurale. Dans ce dernier cas, les acteurs ont bien souvent plusieurs casquettes et sont de ce fait déjà très sollicités par ailleurs. Il faut donc avoir à l'esprit que leur disponibilité sera limitée.

### Les différents types de processus participatifs

Les processus participatifs sont de deux natures, soit de type décisionnel, c'est-à-dire débouchant sur une décision prise en concertation par l'ensemble des acteurs, soit de type consultatif, dans lequel les acteurs vont influencer la décision mais ne prennent pas la décision. Si le premier mode n'est que rarement mis en œuvre car la décision échappe complètement aux élus, le second doit faire l'objet d'une communication très claire quant au cadre et à la frontière entre consultation et décision. Sans quoi le processus ne générera que de la frustration qui serait contre productive dans la phase de mise en œuvre de la stratégie.

### En matière de concertation consultative, trois méthodes existent :

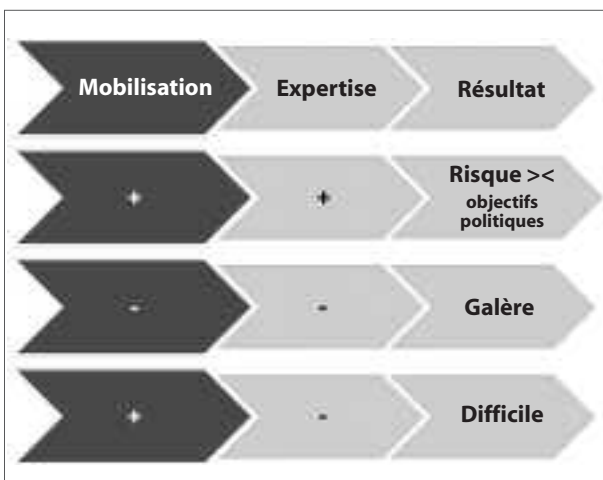
- la méthode confrontante où l'on va présenter la stratégie qui aura été choisie en la soumettant aux acteurs locaux,
- la méthode de la prise d'avis qui va simplement soumettre à un avis une stratégie afin d'éventuellement l'adapter avant la décision,
- la méthode de co-construction vise à l'élaboration de la stratégie avec les acteurs. C'est cette dernière qui a été retenue comme la plus performante et qui est développée ci-dessous.

### Comment ne pas rater un processus participatif de co-construction ?

Dans cette optique de co-construction, il est essentiel d'examiner les acteurs selon deux angles, l'un sur leur niveau d'expertise et l'autre sur leur degré de mobilisation. Il est évident que la dynamique des acteurs en sera directement influencée.

Si l'on est face à une **mobilisation forte** et des **acteurs ayant une expertise forte** dans le domaine du commerce et de l'artisanat ou une bonne connaissance de leur terrain, le résultat du processus risque de se trouver un moment donné en opposition avec les objectifs politiques et éventuellement avec la commande publique qui pourrait avoir été faite. Il faudra dans ce cas veiller à ce que les commanditaires et les élus évoluent avec le groupe et aient bien le même niveau d'expertise que ce dernier tout au long du processus.

Dans le cas où la **mobilisation est forte** mais **l'expertise très faible**, la nécessité d'objectiver, d'élever l'expertise des participants par la venue d'experts, par des visites d'autres territoires sera primordiale. Sans quoi, on risque de se retrouver dans une aventure laborieuse qui va déboucher soit sur un plan peu ambitieux, soit sur un processus qui s'essoufflera rapidement.



Dans le cas où la **mobilisation est faible** et **l'expertise faible**, il faut se poser la question de l'utilité d'un tel processus ou de la pertinence des acteurs identifiés. Il conviendra éventuellement d'élargir le dispositif de concertation.

Toutefois, mobiliser se fait facilement sur des événements négatifs, comme l'arrivée d'un projet commercial, un projet de réaménagement qui va toucher directement les acteurs et les amener à réagir. Utiliser ces moments de crise pour construire avec les acteurs une stratégie peut être une méthode de travail. Toutefois, il faudra le faire avec pédagogie et en apportant une expertise extérieure pour objectiver et accroître l'expertise des acteurs locaux.

#### Exemple du groupe – Communauté de communes du Pays Mornantais

*La Communauté de Communes du Pays Mornantais a toujours refusé l'implantation de grandes surfaces (alimentaires ou non) mais davantage au nom de la préservation d'un cadre de vie qu'en vertu d'une véritable politique commerciale.*

*En 2008, une de nos communes membres a choisi de répondre favorablement à une grande enseigne.*

*Les élus communautaires ont dû construire un véritable argumentaire afin de se positionner clairement face à ce projet (pour ou contre, il fallait savoir expliquer pourquoi !).*

*Cette crise a été l'aiguillon qui a permis de réfléchir à la place du commerce sur notre territoire, et aux rôles des commerçants.*

*Après un diagnostic partagé entre tous les acteurs (décembre 2008 à avril 2009), un schéma de développement commercial (avril à juin 2009) et un plan d'actions (septembre à décembre 2009) ont été approuvés en février 2010.*

*En parallèle, afin de bénéficier d'un interlocuteur légitime la Communauté de Communes a accompagné*



*la création d'une association intercommunale de commerçants (création en septembre 2009).*

*Et aujourd'hui, un comité d'urbanisme commercial a été créé (regroupant l'ensemble des maires, le vice président en charge de l'économie et le Président de la communauté de communes, la CCI, la CMA et l'association des commerçants) afin de prendre l'habitude de travailler ensemble, co-construire les projets commerciaux, mettre en œuvre le schéma commercial, créer un observatoire du commerce, proposer un centre de ressources (outils d'urbanisme, signalétique,...) pour les communes et... initier un FISAC.*

*Voilà comment en 2008 nous ne savions rien du commerce en Pays Mornantais et 2 ans après nous travaillons en lien étroit avec les commerçants sur l'animation dans les villages et en lien étroit avec les élus communaux pour aménager le territoire.*

Une des clés est donc le maintien de l'équilibre et le développement du niveau d'expertise du groupe tout au long du processus de concertation.

Comme nous l'avons vu précédemment, la définition du cadre et donc de l'objectif de la participation est essentiel. Tout est question de placer le curseur au bon endroit entre proposition, avis et décision en communiquant clairement sur le rôle des acteurs de la concertation.

Il faut donc fixer le thème : "sur quoi y aura-t-il débat ou consultation ?" et ensuite déterminer qui est concerné par ce processus.

Il ne faut pas perdre de vue que la motivation principale des acteurs est basée sur le fait de peser sur la décision et de l'influencer selon leur intérêt particulier. Une mauvaise communication sur l'objectif, le rôle de chacun et la limite du curseur peut générer de la frustration qui grippera la mise en œuvre du plan stratégique.

Avant de procéder à la mise en place d'un tel processus, le chargé de projet évaluera le niveau d'expertise des acteurs et surtout le niveau de culture de la participation sur le territoire (expériences ultérieures, fréquence, échecs éventuels,..). Car si le territoire a connu des expériences non réussies de concertation ou dispose d'une faible culture de la concertation, la probabilité est élevée de se retrouver avec des acteurs très contestataires qui défendent leurs intérêts particuliers, des acteurs frustrés ou complètement démobilisés.

***"Un président de quartier peut avoir plus de poids qu'un conseiller municipal."***

***"Un acteur local expert peut mettre à mal votre expert."***

### **Les questions à se poser :**

- Les acteurs connaissent-ils déjà la question traitée ?
- La question est ouverte ou existe-t-il déjà des réponses ?
- La question requiert-elle une grande quantité d'informations techniques ?
- La question est-elle controversée ?
- Le consensus est-il difficile à atteindre ?

### **À communiquer aux participants :**

- Quels sont les objectifs de la rencontre ?
- Quels sont les problématiques et les enjeux ?
- Quel est le cadre et les décisions antérieures prises sur le sujet ?
- Quel est le rôle de chacun – compétence ?
- Quel est le processus de validation et de décision finale ?
- Quelle est la place et le rôle de la participation dans le processus de décision ?
- Quels sont les étapes futures et les délais de la décision ?
- Quelles sont les contraintes et les critères de la décision ?

Pourquoi l'acteur va s'investir
Retour sur investissement financier ou de temps
Répond à ses besoins ou ceux de son entreprise
Image, position stratégique
Lieu d'information - se sécuriser
Entretenir son réseau avec les leaders - recherche de crédibilité
Lobbying - contre pouvoir, opposition
Implication citoyenne - acteur de son territoire
Implication des élus et techniciens. Les objectifs et les échéances sont clairement déterminés.

Pourquoi l'acteur va se désinvestir
Pas adapté à sa temporalité
Gestion administrative et remise en cause permanente des choix
Ne rencontre pas ses attentes et ses intérêts
Essentiellement gestion des problèmes
Manque de dynamique et de convivialité
Pas l'impression de résultats et d'avancement et manque d'implication des autres acteurs
Les acteurs autour de la table changent régulièrement
Manque de visibilité des objectifs, absence de cadre, incohérences dans la démarche, faible implication des principales parties prenantes.

### Comment mobiliser les acteurs dans un processus participatif ?

Différents outils peuvent être mis en place pour mobiliser les acteurs locaux et révéler des acteurs pour la concertation. Comme par exemple : une conférence par un acteur extérieur sur le thème "L'avenir de votre commerce à...", une session image sur l'histoire du quartier et les problèmes rencontrés qui posent le débat, la mise en chantier d'un projet déclencheur et mobilisateur (annonce d'un nouveau projet commercial, travaux...), la gestion d'une crise ou une activité festive qui aura un volet participatif en vue de recruter des acteurs, citoyens, commerçants pour engager un processus participatif.

Lors de ces différentes opérations, il sera primordial de bien repérer les acteurs qui se mobilisent, de bien rester sur le débat de fond afin qu'il ne soit

pas pollué par des questions annexes. Pour traiter néanmoins toutes ces questions annexes, il peut être judicieux de distribuer un petit feuillet dans lequel les participants peuvent laisser leurs coordonnées et inscrire la nature du problème et/ou des interrogations rencontrés. Il faut alors poser le cadre en début de séance en reportant les problèmes particuliers à ces feuillets et prévoir du temps après le moment de concertation pour répondre aux questions individuellement. Autre élément indispensable dont on a déjà parlé, il sera nécessaire de poser et d'objectiver le débat avec un expert ou à partir de données. Éventuellement, il peut être opportun de faire intervenir un acteur extérieur à la ville qui parle à ses équivalents locaux. Rien de tel qu'un commerçant qui parle à un commerçant avec le discours que vous souhaitez faire passer. Et oui, nul n'est prophète en son pays...

Pour maintenir l'enthousiasme des acteurs il est primordial qu'un climat de confiance s'installe, notamment en obtenant rapidement des petits succès tout au long du processus de participation afin de conserver la mobilisation, donner confiance aux acteurs et crédibiliser la démarche. Il est crucial de ne pas oublier de prendre en considération les avis, de faire en sorte que les réunions soient ludiques et originales, de s'adapter à la temporalité des acteurs, de veiller à ce que le niveau d'expertise des acteurs soit homogène, de s'assurer que l'information est échangée, que chacun tire un bénéfice direct de son implication et que les acteurs soient mis en valeur à un moment ou à un autre de la démarche.

*“L'implication d'un acteur sera d'autant plus forte qu'il habite le territoire (il y a un sentiment d'appartenance, des intérêts) et qu'il a une expertise de la matière qui est traitée.”*

*“Si vous êtes invité à un processus participatif quelles seraient les motivations de votre investissement ?”*

### **Méthodes de processus participatif**

Au-delà des méthodes détaillées plus loin, un processus participatif est générateur de nombreuses attentes que l'on ne peut pas toujours porter seul. C'est pourquoi on veillera à mettre en place un processus participatif de responsabilité. Pour réussir cela, il est nécessaire comme nous l'avons déjà vu précédemment, de bien fixer l'ouverture et la portée de la concertation et bien placer le curseur. Ensuite responsabiliser les acteurs en renvoyant à l'action : qui va faire ? et combien ça va coûter ? Il faut être en mesure de passer de “y a qu'à” à “qui fait quoi” et de toujours être en mesure de bien connaître celui que l'on prénomme “on” : Qui est “on” ?

Ne pas tenir compte des avis exprimés peut être générateur de frustration. Pour éviter cette situation, il faut donner les raisons de la non prise en compte (hors du cadre de la concertation, aspects techniques ou budgétaires), mettre en avant dans le document de la stratégie ce qui a été apporté par les uns et les autres, tirer des avis énoncés et par la suite assurer un suivi et communiquer sur ce qui a été fait de ces avis et suggestions.

L'animation du processus par un acteur extérieur au débat peut être coûteuse. Cependant, elle assure une certaine neutralité dans la gestion des débats. Elle évite que l'animateur soit le “nez dans le guidon” face aux propositions et permet de modérer les débats tout en offrant la possibilité de structurer le processus.

### **Avant de démarrer, ou au tout début du processus, posez-vous encore trois questions :**

- Disposez-vous des bons acteurs ? Qu'apportent-ils ?
- Savent-ils pourquoi ils sont là ?
- Disposez-vous de la bonne organisation ? Les sujets sont-ils traités aux bons endroits et au bon moment ?

### **Les facteurs clés de succès identifiés sont :**

- une bonne préparation préalable,
- mettre sur pied des modalités de communication efficaces tant interne qu'externe au groupe,
- fixer un timing et un délai à la participation relativement court pour éviter que le soufflé ne retombe.

### **Les pièges à éviter :**

- ne pas exclure les membres indésirables, mais les gérer individuellement,
- ne pas lancer un processus participatif pour une stratégie de commerce et artisanat si le processus est associé à un projet commercial déjà défini.

Différentes méthodes sont présentées ci-après :

### Le scénario

La méthode du scénario vise, au départ d'un diagnostic, à fixer différents scénarios d'évolution du territoire. Généralement on prend le scénario tendanciel à mesure inchangée et ensuite deux autres scénarios stratégiques. L'objectif est de montrer ce que peut devenir le territoire en fonction des stratégies adaptées et surtout l'impact qu'impliquent les choix. Cette méthode est très efficace sur des thèmes très transversaux comme le commerce et l'artisanat. Les acteurs de la concertation peuvent ainsi se positionner en toute connaissance de cause par rapport aux conséquences. Une fois le scénario choisi on définit la stratégie à adopter et le plan d'actions qui en découle. Les scénarios constituent donc la base de la concertation et sont objectivés par les données chiffrées du diagnostic.

### Le world café

La méthode du "world café", est une méthode qui permet de générer des idées, de partager un savoir entre les acteurs, de stimuler une réflexion nouvelle par rapport au sujet qui est traité, d'analyser avec les acteurs les défis auxquels ils sont confrontés ou les opportunités qui se présentent. Ce processus permet d'amener les acteurs à débattre et d'ainsi développer une convergence de vue tout en s'appropriant les idées des uns et des autres.

Cette méthode peut cependant s'avérer inefficace s'il y a déjà une solution déterminée, si vous souhaitez simplement passer une information ou si le sujet est complexe et que vous souhaitez aborder dans le détail la mise en œuvre d'un plan pour le régler.

Préalablement il est important de cibler de manière très précise les questions qui seront traitées. Idéalement elles doivent avoir un lien et pouvoir se nourrir mutuellement et il faut donc éviter les sujets trop généraux. Les autres facteurs clés de succès résident

dans le choix du panel des invités ainsi que le lieu qui doit être chaleureux, convivial et accueillant en configuration café (tables rondes).

Le principe est simple : les participants analysent une question en discutant pendant 20 à 30 minutes à une table avec un hôte de table désigné qui restera toute la soirée à cette table. Après 20 à 30 minutes les participants changent de table (ce temps aura tendance à diminuer au fur et à mesure des échanges) afin de faire mûrir leur réflexion avec les idées émises aux autres tables et sur des sujets connexes.

Les hôtes de table accueilleront chaque fois les nouveaux participants en résumant ce qui s'est dit préalablement afin que les nouveaux participants puissent compléter ou remettre en question les éléments déjà débattus.

Une fois que les participants sont passés par l'ensemble des tables, une assemblée plénière permettra aux hôtes de table de reprendre les idées et les conclusions principales.

### Session image

La session image est un concept qui a été développé par la Fondation Rues Principales au Canada.

### Le principe peut être appliqué pour atteindre trois objectifs différents :

- révéler l'identité d'un territoire et les facteurs internes par des photos historiques et des éléments cachés dans le paysage,
- révéler des problèmes et faire un état de la situation avec des photos de jour et de nuit,
- faire des choix pour des aménagements ou des actions en montrant aux acteurs des réalisations dans d'autres territoires. Cette méthode permet aux acteurs de concrètement se positionner en visualisant leur choix. Utiliser des esquisses en présentant ce que pourrait devenir l'espace est également envisageable, il faut dans ce cas prévoir plusieurs versions afin d'éviter que les participants ne pensent que les choses sont déjà fixées.

### La concertation ciblée - témoins privilégiés

Cette méthode de concertation a été mise au point par l'AMCV en Belgique pour mettre en place les partenariats publics privés de gestion de centre-ville.

Elle s'applique lorsqu'il n'y a pas de tradition de concertation, que l'enjeu est important, qu'il y a la présence de nombreux acteurs à canaliser et que des acteurs doivent être révélés.

Cette méthode est avant tout un processus de communication qui se base sur une séance introductive qui sera soit une conférence sur le thème ou une session image qui permettra d'aborder le sujet indirectement, de susciter le débat et les idées sans pour autant présenter concrètement la stratégie.

Cette séance a pour objectif de repérer les acteurs dit non révélés, les leaders positifs et négatifs, pour les associer aux témoins privilégiés déjà identifiés et ainsi éviter toute frustration. Cela permettra également d'amener l'ensemble des acteurs à un même niveau d'information et d'expertise.

Le processus de concertation se mène ensuite en petit groupe selon les affinités et les positions en évitant que les acteurs qui sont avant tout à la recherche d'une audience puissent mettre à mal ou affaiblir le processus de concertation. Une fois que ce processus de concertation a abouti, un rendu public est réalisé en respectant les principes de communication évoqués précédemment.

#### *Exemple du groupe :*

#### *la fête des quartiers à Vals-les-Bains*

*L'ORC (Opération Rurale Collective) Hautes Cévennes et le Canton de Vals-les-Bains étaient confrontés à une braderie moribonde, des signes de morosité chez les commerçants et la désertion de la principale rue commerçante. Il apparaissait que les nouveaux consommateurs méconnaissaient l'offre commerciale du territoire d'une part et que*

*les changements d'habitudes de consommation n'avaient pas été pris en compte par les commerçants d'autre part.*

*Fort de ce constat, l'ORC s'est aperçue que le centre-ville passait à côté d'un potentiel important non exploité.*

*À la place de la traditionnelle braderie, l'idée de créer une fête des quartiers est née. Elle avait pour objectif de faire connaître le centre-ville, de mieux connaître les attentes des consommateurs, de redonner confiance aux commerçants et donner corps et vie à l'association des commerçants.*

*L'événement très simple invitait les habitants à partager un pique-nique sur le concept de la fête des voisins. Des kits pique-nique étaient disponibles chez certains commerçants, une animation musicale était organisée et un questionnaire avec une tombola à la clé visait à prendre l'avis des habitants sur le commerce à Vals-les-Bains.*

*La fête a réuni 100 participants qui ont dansé. 67 questionnaires y ont été récoltés. Les commerçants participants ont vendu des kits pique-nique et de nombreuses rencontres se sont réalisées. L'événement a permis de remobiliser un groupe de commerçants et les résultats des questionnaires ont permis de contribuer à l'élaboration d'un programme d'action pour le centre-ville.*

# Fixer la stratégie

**Une stratégie de développement commercial et artisanal doit répondre à cinq grands principes :**

- être clairement positionnée,
- répondre aux attentes tant des acteurs que des utilisateurs ou des clients,
- être partagée,
- être crédible par rapport à la réalité,
- être globalement cohérente.

Bien souvent la stratégie se résume à une somme d'actions. Les acteurs ont d'ailleurs tendance à plus facilement parler d'action que d'objectif. Il faut donc éviter au maximum de partir des actions proposées pour définir la stratégie.

Une véritable stratégie est faite d'objectifs généraux déclinés sous la forme d'objectifs opérationnels précis. Les actions reprises dans un plan d'action ne seront là que pour rencontrer et atteindre les objectifs fixés dans la stratégie.

Les objectifs doivent être réalistes par rapport à la situation existante et en adéquation avec les moyens disponibles. Face à de faibles moyens on aura tendance à concentrer les objectifs et les actions sur le territoire afin d'avoir un maximum de résultats visibles.

Régulièrement la politique en matière de commerce et artisanat se résume à engager un responsable de projet FISAC pour réaliser un projet FISAC, lequel est une somme d'actions à mettre en place. Le FISAC n'est souvent en rien une stratégie mais un moyen dont les objectifs stratégiques et opérationnels n'ont pas toujours été définis.

En outre, les acteurs politiques locaux ont tendance à confondre enjeux et stratégie. Ils ont souvent besoin d'agir par des actions ponctuelles pour répondre à des enjeux ponctuels sans que ceux-ci ne fassent l'objet d'une réflexion stratégique.

La stratégie apparaît donc vite comme une contrainte, qui n'est pas nécessaire puisque les élus ont leur propre stratégie politique.

## **Pourquoi définir une stratégie ?**

La stratégie est souvent très éloignée des préoccupations des acteurs locaux en attente d'actions immédiates. Ces personnes peuvent considérer le plus souvent la définition d'une stratégie comme une perte de temps, une contrainte par laquelle il faut passer pour obtenir des financements comme par exemple le FISAC et donc qui se résume à une question d'ordre administratif, à laquelle le chargé de projet s'attachera à ses moments perdus.

Le plan stratégique permet de s'assurer de l'adhésion des acteurs, d'harmoniser les discours car il est commun et partagé. Il donne de la cohérence et de la consistance aux actions qui en découlent. Dans ce contexte, la gestion des opportunités est alors plus efficace. Un arbitrage permet en effet de ne retenir que les bonnes opportunités afin d'éviter de se perdre dans des actions qui ne contribuent en rien à l'atteinte des objectifs fixés par le plan stratégique.

## **Comment structurer un plan stratégique ?**

La première chose à faire est de délimiter le territoire sur lequel va se développer la stratégie.

Ensuite il s'agit, dans un premier temps, de définir la vision du territoire : "Que sera le territoire dans X ans à la fin du plan stratégique". Cette vision peut être déterminée avec les acteurs locaux via une séance collective de créativité. Pour ce faire, vous remettez à chaque participant quatre papiers pour lui permettre par exemple d'inscrire un adjectif sur ce que devrait être le territoire de manière idéale. Ensuite on reprend l'ensemble des papiers et l'on mélange et redistribue les papiers aux participants. Chaque participant a alors le droit de retirer ceux qui ne lui conviennent pas en les déposant sur une table et de récupérer ceux déposés par d'autres participants tout en

gardant au maximum quatre adjectifs. Une fois cette opération terminée on rassemble les participants en groupe et ils doivent se mettre d'accord pour ne retenir que quatre adjectifs. Une fois la négociation aboutie, on demande à chaque groupe de dessiner sur la base des adjectifs retenus ce que deviendra le territoire et enfin de l'expliquer aux autres groupes. La synthèse permet de définir le socle de la vision. Cette réflexion est éventuellement nourrie au préalable par une présentation du diagnostic.

Sur la base du territoire d'action et de la vision qui sera considérée comme le point de vue, la matrice AFOM ou SWOT (Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces) peut être réalisée de manière thématique ou globale (Cf: page 22 du Cahier du développeur économique n°9 – janvier 2006 "Mobiliser les entreprises de notre territoire" publié par Aradel). Cette matrice permet, une fois les critères hiérarchisés par ordre d'importance, d'identifier les objectifs généraux et opérationnels.

		FACTEURS EXTERNES	
FACTEURS INTERNES		Opportunités ↓	Menaces ↓
Atouts ⇨		Avantages comparatifs	Mobilisation
Faiblesses ⇨		Investissement ou désintérêt	Limiter les dégâts

Cette méthode permet une prise de conscience et joue le rôle de révélateur lorsqu'il faut faire des choix.

Il est important dans la définition de la stratégie de ne pas rester au niveau des objectifs généraux et de bien définir pour chaque objectif général des objectifs opérationnels. La différence entre les deux réside dans le fait qu'un objectif général n'est pas quantifiable et donc difficilement évaluable,

alors qu'un objectif opérationnel l'est. Il convient d'être attentif à ne pas commettre une autre erreur qui consisterait à définir directement des actions à la place des objectifs opérationnels.

**Exemple**

- améliorer l'offre commerciale du centre-ville (objectif général non quantifiable directement),
- accroître de 20% l'offre en équipement de la personne (objectif opérationnel quantifiable),
- développer un centre commercial de 10.000 m<sup>2</sup> composé à 60% d'équipement de la personne (action).

La stratégie commerce et artisanat d'un territoire est bien souvent dépendante de toute une série d'autres stratégies (Plan de Déplacement, SCOT...). Il sera donc primordial de prendre en compte l'ensemble de ces politiques dans le diagnostic et de s'assurer qu'elles puissent être intégrées dans la réflexion. Si les éléments stratégiques se trouvent en dehors du territoire, ils peuvent être exploités comme des opportunités ou pris en compte en tant que menaces.

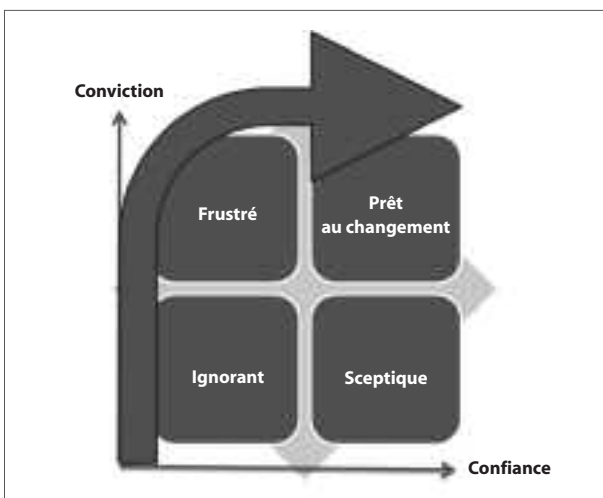
**Comment provoquer le changement ?**

La résistance au changement peut être un véritable frein dans la définition d'une stratégie. Et la réponse : "oui mais on a toujours fait comme ça" est récurrente lorsque l'on tente de changer la manière de voir les choses. Si vous êtes amené à devoir entamer un processus de changement sur un territoire les deux premières choses à faire sont d'une part de vous forger une vision très claire de la situation et d'autre part de définir votre propre stratégie pour savoir où vous souhaitez amener les acteurs de votre territoire. Dans cette situation on peut rapidement se sentir seul.

Il existe deux composantes de base du changement chez un individu, d'une part la conviction et donc la capacité à comprendre les avantages et l'intérêt de changer le mode de fonctionnement, la manière de voir les choses, et d'autre part la confiance des acteurs qui repose sur le sentiment d'être capable d'agir et d'avoir les ressources nécessaires pour modifier le fonctionnement en place.

**Face à cette situation, et en fonction de la posture des différents acteurs, on peut les classer en quatre "grands types" :**

- L'ignorant qui n'a ni confiance, ni conviction. Il s'agira d'abord d'augmenter sa conviction pour ensuite lui donner confiance.
- Le frustré qui est convaincu de l'avantage à changer mais qui n'a pas confiance : on essaiera d'augmenter sa confiance en lui faisant déceler les barrières et les solutions, en lui donnant confiance par des petits succès...
- Le sceptique n'est pas convaincu du changement mais a confiance en lui, il faudra donc mettre en avant les avantages sur le plan personnel, son intérêt propre avec un contenu affectif.
- La dernière étant celle vers laquelle les trois autres doivent converger soit "les prêts au changement" qui cumulent la confiance et la conviction.



Pour amener à ce changement, l'utilisation de questions ouvertes peut-être un outil redoutable qui permet d'éviter les réponses "oui mais" et va permettre aux acteurs de prendre eux-mêmes conscience des avantages et d'évaluer les barrières et les solutions.

Au niveau de la confiance on peut poser des questions du type : "Qu'est ce qui vous empêcherait de ?" pour identifier les barrières ou "Comment croyez-vous que vous pouvez ?" pour identifier les éventuelles solutions.

Au niveau de la conviction on peut poser une question du type : "Si vous décidiez de, quels seraient les points positifs pour vous ?"

C'est donc un travail de dialogue, d'écoute, d'information qui prend du temps et qui se fait individuellement avec les acteurs que vous souhaitez amener dans une nouvelle dynamique.



# Mettre en œuvre la stratégie

La mise en œuvre de la stratégie s'effectue par la mise en place d'actions. Bien souvent derrière ces actions, se retrouvent des acteurs locaux associés ou des bénéficiaires. Les phases précédentes de concertation et de co-construction conduisent à un portage des actions par les acteurs locaux. On passe donc de la concertation à l'action et à l'implication des acteurs. La phase suivante étant, à partir de la confiance qui s'établira dans la mise en œuvre des actions, d'entrer dans une logique partenariale qui rend la concertation et la co-construction naturelles.

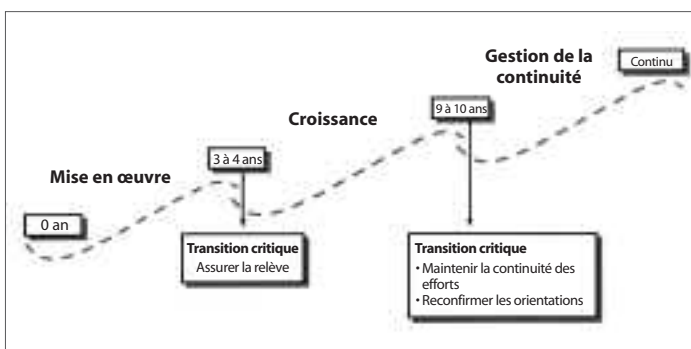
Le plan d'action doit reposer sur des parties prenantes qui vont s'investir et y trouver un bénéfice direct. Les actions seront sous la responsabilité d'un acteur local et il faudra veiller tout au long de leur mise en œuvre à associer les acteurs aux résultats engrangés.

Le plan d'action est un savant équilibre entre des actions visibles à court terme et des projets structurants à moyen et long termes.

*“Le plan d'action est la partition d'un orchestre où chacun a un rôle à jouer et dont le chargé de projet est le chef d'orchestre.”*

## Les actions et les phases du projet

Tout projet de développement territorial connaît plusieurs phases, très bien identifiées par la Fondation Rues Principales au Canada. Ce phasage se vérifie



dans la plupart des projets de développement territorial et local.

### Dans un projet, on identifie trois phases :

- de 1 à 5 ans, la phase de mise en œuvre où on réalise des actions de communication et de visibilité afin d'engranger des résultats encourageants, de maintenir la mobilisation et de crédibiliser la démarche,
- de 5 à 9 ans, la phase de croissance où l'on travaille sur des projets plus structurants pour le territoire. A ce stade-là, l'ensemble des problèmes spécifiques sont solutionnés,
- au-delà de 9 ans, la phase de gestion de la continuité où l'on réalise un monitoring régulier pour adapter la stratégie aux modifications environnementales et où on poursuit l'optimisation des outils mis en place.

L'enjeu entre les différentes phases est crucial. Il l'est d'autant plus entre la phase de mise en œuvre et de croissance. Car à moyens constants le projet risque de rester sur des actions visibles à court terme souvent efficaces et pour lesquelles les acteurs locaux tirent un bénéfice immédiat (notamment les commerçants). Il sera donc difficile de consacrer des moyens suffisants pour les actions plus structurantes souvent plus complexes. De plus les actions visibles de court terme apportent une certaine sécurité au chargé de projet car il le fait bien. Il bénéficie d'une reconnaissance de la part des acteurs alors que les projets plus structurants lui demandent d'assurer un rôle de manager et de leader vis-à-vis des acteurs. Ce rôle est parfois plus insécurisant et peut lui demander de développer de nouvelles aptitudes ce qui amène parfois les acteurs locaux à devoir changer de chargé de projet dans cette phase délicate de transition.

Il faut donc à tout moment penser à externaliser les actions et les faire porter par les acteurs locaux une fois qu'elles sont récurrentes.

*“Il vaut mieux partir petit pour finir grand”.*

### **Comment identifier et développer une action adéquate et innovante ?**

Bien souvent on a tendance à répéter les actions déjà mises en œuvre dans d'autres territoires sans véritablement se poser la question de leur pertinence par rapport aux objectifs poursuivis. La première étape d'une action est donc de voir et comprendre la situation. Par conséquent, il n'y a donc pas de recette unique. La méthode du benchmarking, qui consiste à s'inspirer de méthodes ou actions d'un même secteur ou d'un autre secteur est souvent présentée comme la solution. Elle ne peut être efficace que si l'action, la méthode de travail ou d'organisation est adaptée au contexte dans lequel elle est transférée.

Une action peut trouver ses ressources dans un outil réglementaire ou opérationnel existant, non ou mal exploité, ou dans votre capacité à être créatif et proactif.

Si elle est innovante, elle aura d'autant plus de chance de recevoir un écho médiatique qui contribuera à assurer la promotion du territoire et à donner confiance aux acteurs locaux dans la mise en œuvre de l'action.

Parfois, le chargé de projet subit les actions que l'un ou l'autre partenaire impose en dépit des objectifs fixés. C'est là que la présence d'un plan stratégique et d'actions apportera un cadre de travail pour constater que l'action imposée n'est pas adéquate. Pour ce faire, on peut soit renvoyer la demande aux autres parties prenantes du plan d'action, soit en objectiver l'intérêt en calculant l'efficacité de l'action (coût – résultats) en tenant évidemment compte du temps homme propre à votre structure pour mettre en œuvre l'action.

Les actions d'animation commerciale ont rarement une grande efficacité. Elles n'ont de pertinence que si elles s'inscrivent dans une stratégie commerciale du territoire, elle-même au service d'une stratégie territoriale plus globale.

Toutefois dans la phase de mise en œuvre, elles permettront de donner une réponse rapide aux commerçants et de crédibiliser la stratégie et votre travail.

### **L'appropriation des actions par les acteurs du territoire**

Votre idée, celle d'un consultant ou celle d'un groupe de réflexion peut être très bonne, encore faut-il que les acteurs locaux qui vont devoir la mettre en œuvre se l'approprient. Cette étape est primordiale car elle sera un des principaux facteurs clés de succès pour une mise en œuvre efficace de l'action.

N'oubliez jamais que "Nul n'est prophète en son pays" et que pour vendre l'action et faire en sorte que les autres acteurs se l'approprient vous devrez faire appel à l'extérieur par la visite dans un autre territoire ou par une présentation par un expert (ou acteurs extérieurs) au territoire qui va présenter l'action qu'il a mis en œuvre. La méthode des "acteurs qui parlent aux acteurs" est pertinente car elle provoque une réaction du type "s'ils ont pu le faire nous aussi".

Durant cette phase d'appropriation l'acteur va nourrir sa réflexion et sa position avec les idées développées par d'autres acteurs et va accroître son expertise sur la matière tout en restant maître de ses prérogatives et des éléments qu'il va intégrer. Il n'est donc pas face à une personne qui lui explique comment il doit faire sur son territoire. Ce qui serait totalement contre-productif.

Dans ce type de processus, l'action ne doit surtout pas être, aux yeux des partenaires, l'idée du chargé de projet. Le chargé de projet va simplement proposer une visite, va provoquer une réflexion en faisant intervenir un expert ou un acteur d'un autre territoire.

Ce processus d'appropriation se fait naturellement et graduellement. Il faut commencer par des petites choses avec des résultats rapides qui installent un climat de confiance entre les acteurs. Dans le processus, il est également primordial d'identifier qui vous devez convaincre en premier lieu, qui joue le rôle de relais ou de leader et quels sont les liens entre les acteurs. Autre élément auquel il est nécessaire d'être attentif : adapter votre langage aux partenaires. Cet effort d'adaptation peut se résumer dans les éléments que vous mettez en avant lors de la présentation d'une action ou du plan d'action.

**On considère qu'il y a différents types d'acteurs "Monsieur ou Madame sécurité, nouveauté..." qui se définissent ainsi :**

**Sécurité :** celui qui a besoin d'être sécurisé et qui va demander si vous avez prévu une assurance, si cela ne va pas contre une législation en vigueur.

**Orgueilleux :** qui a besoin d'être mis en valeur et qui aura toujours besoin d'ajouter quelque chose, de proposer une modification et auquel vous répondrez : "votre question est tout à fait pertinente, je n'oublierai pas d'en tenir compte", où que vous allez mettre en valeur lors de la présentation : "comme me le signalait de manière très juste Mr X..."

**Nouveauté :** qui a besoin que vous mettiez en valeur le côté novateur de l'action.

**Confortable :** à qui il faut montrer que l'action ne va pas révolutionner tous les acquis et qu'elle sera facile à mettre en œuvre.

**Argent :** qui vous demande immédiatement "combien ça coûte ?"

**Sympathique :** qui trouve votre projet super, qui est très enthousiaste et vous n'oublierez surtout pas de lui donner en retour votre sympathie.

### Évaluer et adapter la stratégie

Le processus d'évaluation est souvent oublié. Or, ce dernier est essentiel afin de ne pas répéter les erreurs, de professionnaliser et d'adapter les actions. Le temps de l'évaluation est souvent perçu comme du temps perdu.

**Afin d'éviter ce phénomène de rejet du processus d'évaluation, il est important de :**

- mettre en place des systèmes de quantification des résultats qui doivent être simples et faciles dans leur mode de collecte (fréquentation, type de demande, satisfaction, origine),
- systématiquement réaliser des photos avant et après l'action...
- réunir les acteurs qui ont participé à l'action pour connaître leur satisfaction,
- lister les éléments à améliorer tout en objectivant avec les éléments développés précédemment.

#### Quelques conseils

1. Restez réaliste.
2. Éviter les actions occupationnelles qui ne rapportent rien.
3. Donnez du sens.
4. Utilisez les réussites des autres.
5. N'oubliez jamais que vos partenaires doivent s'y reconnaître et s'y retrouver.

# Le chef d'orchestre de la stratégie commerce et artisanat sur le territoire

**Les deux premières questions à se poser lorsque l'on se trouve dans la peau ou que l'on postule pour un poste de chargé de projet :**

- Pourquoi les acteurs veulent-ils développer une stratégie ou des actions en matière de commerce et artisanat ?
- Pourquoi sont-ils là autour de la table et quelles sont leurs motivations ?

Le rôle du chef de projet sera sans doute très différent selon les territoires. Sur des territoires en développement et où l'investissement se fait de manière naturelle, le rôle va davantage relever de l'encadrement, l'accompagnement et la coordination des acteurs et des projets alors que dans les territoires plus à l'écart, et où on ne retrouve pas un développement naturel, le rôle sera plus de l'ordre de l'impulsion, de la stimulation, du développement, du soutien aux initiatives locales pour qu'elles aboutissent, avec en toile de fond la mise en réseau d'acteurs qui ne se connaissent pas forcément et/ou suffisamment.

Autre composante, l'évolution du rôle au cours du projet. Au départ, le chef de projet s'intègre sur le territoire : il va devoir trouver sa place vis-à-vis des acteurs et dans les actions. Il se crédibilise vis-à-vis des acteurs avec ses premiers succès.

Pour ce faire il mène essentiellement des actions visibles, palliatives et basées sur les opportunités qui se présentent à lui. Au fil du temps il entre dans un processus où il intègre les acteurs. Il joue un rôle d'expert par rapport aux acteurs aux yeux desquels il est à présent crédible. Il coordonne les actions et les acteurs et veille à ce que les actions des uns et des autres s'intègrent dans une stratégie globale et partagée du commerce et de l'artisanat sur le territoire.

**Les quatre points développés ci-après sont le résultat du groupe de travail qui a défini sur la base des différents ateliers :**

- les missions,
- le profil,
- les ressources nécessaires,
- les conditions de réussite pour mener à bien une stratégie de commerce et artisanat sur un territoire.

Ce travail vient en complément d'un certain nombre d'outils préalablement développés par Aradel ou par le réseau des chefs de projet FISAC de Rhône-Alpes qui est piloté par le Département Économie de Proximité de la DIRECCTE, à savoir :

- la lettre de mission élaborée par le groupe "Lettre de mission" du réseau des chefs de projet (*jointe en annexe*),
- "le Référentiel de compétences des professionnels du développement territorial" développé par Aradel (*Cahier du développeur économique n°8 – octobre 2005*),
- la fiche "métier/profil de poste" développée par Aradel (*en cours de mise à jour*).

## Les missions du chef de projet

L'objectif de ce paragraphe est de décrire brièvement les différentes missions et actions à mettre en œuvre par le chef de projet en fonction de l'état d'avancement de la stratégie commerce et artisanat sur le territoire.

### Dans la définition de la stratégie :

- réaliser ou piloter le diagnostic territorial,
- mobiliser, coordonner, tenir un rôle de médiateur, animer le réseau des partenaires,
- organiser la concertation et assurer la gouvernance,
- accompagner et impulser la définition de la stratégie et des objectifs,
- accompagner et impulser la construction du programme d'actions et s'assurer de sa faisabilité technique et financière.

### Lors de la mise en œuvre la stratégie :

- coordonner la réalisation et la conduite des actions,
- s'assurer de l'atteinte des objectifs,
- organiser la concertation et assurer la gouvernance,
- assurer la bonne gestion et le suivi administratif et financier des différentes actions,
- réaliser un reporting régulier et évaluer la pertinence des actions.

### En mettant en œuvre une communication efficace pour :

- rendre lisible les résultats, notamment par une stratégie de “petits succès réguliers”,
- partager les résultats avec les partenaires,
- mettre en valeur les porteurs de projets et les partenaires,
- instaurer un mode communication régulier pour faire état de l'avancement du projet.

### De manière transversale, en terme de plus value pour le territoire :

- impulser les changements,
- assurer une veille (interne et externe au territoire),
- apporter une capacité d'expertise et d'analyse,
- assurer la promotion et le marketing du territoire auprès des acteurs économiques et du public.

### Le profil du chef de projet

De la même manière, les membres du groupe de travail ont tenté de définir le profil du chef de projet idéal par rapport à 3 composantes majeures : les qualités requises, les compétences dont il faut disposer et les connaissances spécifiques à mobiliser.

Si les deux premières composantes paraissent incontournables, “les connaissances spécifiques à mobiliser” pourront être perçues comme un plus par rapport au poste et sont bien souvent le fruit de l'expérience.

### Les qualités requises :

- Adaptabilité : capacité à s'adapter à différents interlocuteurs (publics/privés)
- Curiosité
- Éthique
- Rigueur
- Force de persuasion
- Enthousiasme
- Force de proposition
- Pro activité
- Visionnaire
- Ténacité
- Diplomatie et art du consensus
- Autonomie
- Polyvalence
- Créativité
- Sens politique
- Ouverture d'esprit
- Humilité
- Capacité à gérer les frustrations
- Résistance au stress
- Flexibilité
- Écoute
- Sens critique
- Capacité rédactionnelle
- Capacité relationnelle
- Esprit d'analyse et de synthèse

### Les compétences dont il faut disposer :

Il est intéressant de constater qu'il y a un fort parallèle entre les Compétences identifiées par le groupe de travail "Stratégie commerce et Artisanat" et les Compétences clés du référentiel de compétences d'Aradel publié en 2005. En effet, 6 des 7 compétences

dés du référentiel (Cf Tableau ci-dessous) ont également été jugées primordiales par le groupe de travail "Stratégie commerce et Artisanat" ce qui souligne la grande polyvalence dont doivent faire preuve les chefs de projet.

Compétences identifiées par le groupe de travail "Stratégie commerce et Artisanat" :	Compétences clés du référentiel de compétences d'Aradel :
En recueil et analyse de l'information	1. Compétences d'étude
D'aide à la décision	2. Compétences d'aide à la décision
De conduite de projets multi partenariaux	3. Compétences de conduite de projets
En organisation, planification d'actions et de tâches	
En gestion administrative et financière	
Capacité à déléguer	
D'animation : de groupes, de réseaux, de réunions	4. Compétences d'animation
Capacité à mobiliser et à impulser	
En négociation et gestion de conflits	
En communication : interne, institutionnelle, orale, écrite, reporting	5. Compétences de communication
D'évaluation : démarches, outils, actions correctives	6. Compétences d'évaluation

### Les connaissances spécifiques à mobiliser :

- en terme d'urbanisme commercial : droit de préemption, fonctionnement CNAC, ZAC...,
- des acteurs et des spécificités de l'immobilier commercial et artisanal,
- du monde de l'entreprise : fonctionnement, connaissance des réseaux d'entreprises...,
- en accompagnement de porteurs de projets (création, implantation, suivi, transmission),
- en matière juridique, fiscale et statistique,

- des outils/méthodes de marketing territorial,
- des outils/méthodes de Benchmarking,
- du monde institutionnel : fonctionnement, circuit décisionnels, jeux d'acteurs...,
- en terme de maîtrise des outils bureautiques,
- techniques, notamment sur les aspects VRD (Voirie et Réseaux Divers),
- en procédures de marchés publics et d'appels d'offres.

### **Les ressources nécessaires au chef de projet pour accomplir sa mission**

Ce paragraphe a pour vocation de mettre en lumière d'une part, l'importance de la compréhension des jeux d'acteurs et de la mise en place d'une bonne gouvernance locale par le chef de projet, et d'autre part les outils techniques ou méthodes permettant à ce même chef de projet de rendre la stratégie "commerce et artisanat" opérationnelle et connectée au projet de territoire.

#### **De manière transversale, en terme de plus value pour le territoire :**

- mettre en place un comité de pilotage garant de la mise en œuvre et du suivi de la stratégie, qui puisse être évolutif, où règnent l'enthousiasme, le positivisme et la confiance entre les acteurs,
- mobiliser les partenaires pertinents et motivés :
  - Les légitimes (officiels). Ex : région, chambre de commerce et de métier, DIRECCTE), unions commerciales...
  - Les acteurs révélés (que l'on découvre). Ex : commerçants ou artisans hors unions commerciales, citoyens, représentants d'associations locales...
- faire l'état des lieux des moyens humains mobilisables en interne (élus, salariés, équipe technique...),
- identifier les consultants et prestataires extérieurs (qu'ils soient experts de la thématique ou non) ainsi que les réseaux (ARADEL, CRDR, chefs de projet FISAC / DIRECCTE...) pouvant apporter au territoire.

#### **Les outils techniques ou méthodes au service de la stratégie :**

- élaborer un observatoire de données économiques,
- rendre possible la concertation,
- encourager la pratique d'échanges informels entre élus et acteurs économiques du territoire,
- définir un plan d'action et un budget clairs qui puissent être relayés par des supports de

communication synthétiques (interne et externe via les médias),

- organiser des rencontres, des visites d'entreprises ou de territoires pour apporter de l'ouverture aux acteurs du territoire,
- réaliser un travail de benchmarking sur les bonnes pratiques.

### **Les conditions de réussite**

Il paraissait important de définir les conditions de réussites d'une stratégie commerce et artisanat et de sa mise en œuvre.

Ainsi le tableau ci-dessous devrait permettre au chef de projet d'identifier un certain nombre de clés de réussite, d'appréhender de quel niveau elles sont le plus dépendantes et d'agir en conséquence au bon niveau et auprès des bons interlocuteurs pour débloquer la situation.

#### **Il a été distingué 3 niveaux :**

- le niveau du poste lui-même et la définition qui en est faite dans le profil de poste lors du recrutement, puis dans la lettre de mission réalisée par le chef de projet suite à son recrutement,
- le niveau de la structure qui porte financièrement et administrativement le poste et les actions qui seront mises en œuvre dans le cadre de la stratégie "commerce et artisanat",
- le niveau des acteurs et des partenaires locaux qui fondent la gouvernance de la démarche.

*NB : il ne faut pas tenir compte de l'ordre dans lequel sont énumérées les conditions de réussite dans le tableau. En effet, il peut être judicieux de le lire à l'envers afin de s'intéresser en premier lieu aux acteurs (implication, mobilisation, ...), puis à la structure (intérêt par rapport à la thématique, moyens mis à disposition, adéquation entre la vision des partenaires locaux et celle de la structure...) et en dernier lieu seulement, quand toutes ces conditions de réussite sont présentes, au poste lui-même.*

## Sixième partie

	Poste	Structure	Acteurs
Avoir un référent technique et un référent politique identifié au sein de la structure	X		
Savoir qui a le pouvoir d'arbitrage et à qui revient la décision finale - Définir l'instance de décision	X		
Disposer d'un circuit décisionnel défini (simple et cohérent)	X		
Évaluer son degré d'autonomie vis-à-vis de la structure	X		
Connaître les délais de mise en œuvre	X		
Communiquer sur l'existence du chef de projet et sur la définition de ces missions (ce qu'il fait et ce qu'il ne fait pas)	X	X	
Le poste doit répondre à un besoin identifié et à une volonté identifiée	X	X	
Connaître les ressources, les possibilités et les moyens mis à disposition		X	
Vérifier si la stratégie est clairement définie et partagée		X	
Mettre en place un système d'évaluation des actions par la (ou les) structure(s) porteuse(s)		X	
Connaître sa position dans l'organigramme		X	
Évaluer la marge de manœuvre et le degré de transversalité entre les services		X	
Les partenaires sont d'accord sur la mission du chef de projet		X	X
S'assurer d'une relation de confiance avec les partenaires et d'un bon niveau de transparence dans les relations de travail		X	X
Pouvoir identifier des chefs de file parmi les partenaires			X
Faire partager et faire connaître les besoins qui légitiment le poste			X
Cerner les attentes de chacun des acteurs concernés par la mission			X
Estimer le degré d'implication des acteurs			X
Estimer si les partenaires sont prêts au changement			X



### Témoignage d'un chef de projet commerce et artisanat

**Qui êtes-vous et depuis combien de temps avez-vous en charge la problématique commerce et artisanat sur votre territoire ?**

Nadège Gautier, je suis chef de projet commerce et artisanat depuis l'année 2000, à Romans Bourg de Péage Expansion. J'ai été mobilisée très tôt sur tous les aspects du commerce et de l'artisanat sur le territoire.

**Y'a-t-il, selon vous, une évolution dans la prise en compte de cette thématique par les acteurs territoriaux ?**

Oui, initialement la Communauté de Communes du Pays de Romans a souhaité mettre en place une opération FISAC, en parallèle à une opération de renouvellement urbain menée par l'ANRU sur la ville de Romans. Si le FISAC a été perçu au démarrage comme un outil, les élus ont rapidement souhaité aller plus loin dans la réflexion sur le commerce et l'artisanat.

Au fil de l'opération, les acteurs ont pris conscience de l'intérêt du centre-ville et de ce qu'il représente en terme de fonctionnalités.

Quant la compétence économique a été transférée en totalité à Romans Bourg de Péage Expansion, mon poste a été naturellement rattaché au service économique. Même si j'étais jusqu'alors plutôt bien associée, je le suis aujourd'hui systématiquement dès lors qu'une réflexion est engagée sur une Zone d'Activité.

**Comment travaillez-vous sur votre territoire pour que le commerce et l'artisanat soient perçus comme un enjeu fort de développement local et comme une thématique à aborder de manière transversale ?**

J'ai des élus qui sont très terrain. Aussi, tous les 2 mois je leur propose de rencontrer des commerçants ou artisans qui ont bénéficié d'aides dans le cadre du FISAC, car mes élus souhaitent rester en phase avec les réalités économiques.

Comme je le disais précédemment, à partir des années 2006-2007, mes élus se sont fortement intéressés à la problématique du centre-ville et plus spécialement au "Management de centre-ville". Dès lors, j'ai multiplié les interventions, rencontres, voyages d'études pour permettre aux acteurs du territoire de bien appréhender ce mode de management.

**Quels sont concrètement les connaissances, concepts, outils, méthodes, retours d'expériences développés lors du groupe de travail qui vous ont permis d'aller plus loin dans votre mission ?**

Lors de l'étude d'opportunité pour la mise en place d'une démarche de management de centre-ville, réalisée en mai-juin 2010 par l'AMCV, nous avons beaucoup travaillé sur la concertation (réunion générale d'informations, rendez-vous avec les acteurs du territoire dont les commerçants, restitution en réunion publique, ...).

En effet, la dynamique collective du territoire sur le commerce et l'artisanat était un peu en perte de vitesse, ce qui se reflétait dans un certain nombre d'animations collectives existantes (soldes flottantes, fête de Noël et braderie).

Aussi, et comme cela est très bien décrit dans la partie "Concertation" de ce cahier, nous avons cherché à élargir le cercle des acteurs de la concertation en identifiant des "acteurs non révélés". Cela nous a permis de repérer de nouveaux partenaires (notamment privés) et de renouveler un peu la gouvernance.

Cette ouverture du partenariat vient compléter un travail qualitatif de repérage et de mise en relation, que je mène depuis quelques temps avec 4 agences immobilières, afin de tenter de commercialiser les locaux vacants. Dans le cadre de ce partenariat, nous avons même développé des visuels à poser temporairement sur ces vitrines afin de communiquer sur les valeurs que le territoire souhaite promouvoir (Shopping, Tourisme, Nature, Patrimoine, Gastronomie, ...), de limiter leur impact visuel, tout en les rendant paradoxalement plus visibles dans l'optique de pouvoir les commercialiser à nouveau.

Si je résumais mon métier, je dirais qu'il s'appuie avant tout sur une forte composante relationnelle afin de mettre en réseau et de faire travailler ensemble des acteurs qui se connaissent mal.

L'autre point primordial, qui est bien détaillé dans ce cahier et que j'ai moi-même constaté sur mon territoire, c'est qu'il faut du temps pour que la relation de confiance s'installe entre les acteurs et pour que l'ambition collective placée dans la démarche évolue. En effet, il était inconcevable de parler de "Management de centre-ville" en 2000 quand je suis arrivée, alors que ce concept apparaît aujourd'hui comme une évidence pour les acteurs du territoire.

# Perspectives

La mise en place d'une telle démarche n'est certainement pas simple car elle nécessite avant tout une véritable volonté politique et une capacité des élus à laisser une certaine marge de manœuvre à celui qui sera à la barre du processus pour ensuite en récolter les fruits. Alors que l'on n'a jamais parlé autant de partenariat public privé pour financer des actions, les acteurs publics et privés doivent être conscients qu'une telle démarche permet de mettre en commun des moyens et de s'assurer que chacun travaille dans un cadre clair, transparent et dans le même sens, en se renforçant mutuellement.

Le temps est un facteur important de réussite : cette démarche ne doit pas se faire dans l'urgence, mais est un processus lent d'appropriation des idées, de compréhension du langage des uns et des autres et des enjeux, qui passe par l'installation d'un climat de confiance, clé de tout partenariat stratégique.

**Les éléments fondamentaux d'un tel processus sont donc :**

- volonté,
- temps,
- et confiance.

# Lettre de mission du chef de projet FISAC élaborée par le réseau des chefs de projet FISAC.

(Version décembre 2009)

La qualité du recrutement d'un chef de projet FISAC constitue l'une des conditions de réussite d'une opération. Celui-ci doit en effet être un véritable chef d'orchestre qui fait jouer à chacun des partenaires la partition qui lui a été confiée. Une autre image est celle du « metteur en scène » qui valorise les acteurs locaux dans un mouvement qui doit conduire au développement et au changement. Technicien, il assure un suivi administratif et financier de l'opération. animateur, il est l'aiguillon, la force de proposition mais aussi l'homme qui crée le consensus. Homme de terrain, il doit parfaitement connaître le tissu local et le contexte économique.

Il convient de bien définir ce que l'on attend du chef de projet pour que ce dernier contribue efficacement et pleinement à l'atteinte des objectifs de développement local qui motivent la mise en œuvre d'un programme de développement du commerce et de l'artisanat.

Aussi une lettre de mission doit être rédigée et validée par les différentes parties prenantes de l'opération.

## Définition de la lettre

Il s'agit d'un document **partagé** impliquant :

- le chef de projet,
- son employeur,
- mais aussi le comité de pilotage.

## La fonction de cette lettre est de clarifier :

- le rôle et les missions du chef de projet,
- son positionnement au sein de la structure,
- les moyens dont il dispose pour réaliser sa mission,
- les objectifs qui lui sont fixés,
- et les critères de performance permettant de mesurer l'atteinte ou non de ses objectifs.

Comme nous sommes dans une opération de développement local, et qu'il s'agit de cadrer l'intervention du chef de projet, cette lettre est également **un outil de gouvernance**.

Son élaboration fait partie intégrante de la démarche de développement local que le FISAC doit impulser.

## Ce qui est transmis au chef de projet

À l'embauche du chef de projet, il est important de veiller à l'informer sur les principaux éléments qui vont constituer son environnement :

### Définition d'un FISAC

Créé par la loi n°89-1008 du 31 décembre 1989 relative au développement des entreprises commerciales et artisanales et à l'amélioration de leur environnement économique, juridique et social, le FISAC est un outil d'accompagnement des évolutions de secteur du commerce et de l'artisanat et des services. Il a pour objectif de favoriser la création, le maintien, la modernisation, l'adaptation ou la transmission des petites entreprises du commerce, de l'artisanat et des services (dont le Chiffre d'Affaires Hors Taxes est inférieur à 1 000 000 €), cela afin de préserver ou développer un tissu d'entreprises de proximité.

Le dispositif est fondé sur une solidarité financière entre la grande distribution et les petites entreprises de proximité : le FISAC est en effet alimenté par un prélèvement sur la Taxe sur les Surfaces Commerciales (TASCOM) payée par les commerces dont la surface de vente est supérieure à 400 m<sup>2</sup>.

### Présentation succincte du territoire

*Remarque : ces présentations du territoire, du programme FISAC et du profil de poste seront rédigés par le maître d'ouvrage, avec une validation collective du futur partenariat (Etat, Chambres consulaires, union commerciale).*

- les principales caractéristiques du territoire : démographie, histoire, culture, social, économie,

relations avec son environnement, (ville ou bourgs, zones commerciales...),

- l'évolution récente du territoire et les tendances pour l'avenir,
- ce qui est fait sur le territoire : contrats de développement en cours, projets perspectives (ou veut aller le territoire, que veut-il être dans « n » années ?),
- ce qui s'est fait : les études et programmes récents (les dossiers afférents pourront être mis à la disposition du chef de projet recruté).

*Ce travail pourra s'appuyer sur un document rédigé dans le cadre du groupe "je débute".*

### Le programme d'actions du FISAC

- la genèse du programme : pourquoi le FISAC ? Qu'est ce qui a motivé l'engagement de ce programme ?
- le cas échéant, ce qui s'est passé avec le recrutement dans le domaine (si ce n'est pas la première tranche ou dans le cas d'un nouveau FISAC) et comment cela s'est passé,
- les orientations du programme (but et moyens),
- ce que l'on attend du programme, ses objectifs,
- le contexte environnemental du programme : la situation du commerce, de l'artisanat et des services sur le territoire, les relations collectivités / professionnels, les relations entre professionnels (les UC, existence éventuelle de groupes de pression, de contre-pouvoirs, etc.), l'implication des consulaires sur le territoire...

### Le poste de l'animateur

*S'appuyer sur le profil de poste ARADEL. Il est rappelé que le document est rédigé par le maître d'ouvrage, partagé et validé par les partenaires.*

- mission du chef de projet, comment le poste s'inscrit dans le programme et dans le territoire,
- limites des attributions éventuelles,
- la localisation (lieu, structure d'accueil, organisation),
- le suivi de la mission : responsable hiérarchique

et élu de référence auprès de qui s'effectue le reporting, avec quelle périodicité et sous quelle forme ? Nomination d'un correspondant administratif et technique qui suivra le dossier pendant **et** après l'opération,

- le comité de pilotage : composition et organisation (le cas échéant, souhaitée ou existante). Qui prend les décisions ?
- le contrat et les perspectives éventuelles,
- les moyens affectés (matériels, humains),
- proposer un référent au chef de projet (un autre chef de projet jouant le rôle de tuteur).

### Projet de gouvernance

#### Il s'agit du cœur de la compétence du chef de projet.

Après avoir pris la mesure des différentes composantes de son environnement, notamment après avoir observé les parties en cause, compris les problèmes à résoudre, le chef de projet propose un plan qui met en perspectives :

- les objectifs à courts, moyens et longs termes,
- les moyens en terme d'organisation, d'animation, de formation qu'il convient de déployer.

Ce plan se caractérise donc par les méthodes utilisées et l'organisation mise en place par le chef de projet pour atteindre ses objectifs.

Ce travail sera réalisé dans les trois à six mois de la prise de fonction et accompagnera le contrat de travail.

Chaque année, et à chaque changement de phase, ce document qu'il faut considérer comme un outil de pilotage de l'opération, sera réétudié, et à nouveau validé.

### Évaluation

Le contrat de gouvernance se traduira par la formalisation des objectifs et des indicateurs qui seront négociés avec le comité .

# Les membres du groupe de travail

Photo	Nom et Prénom / Fonction	Organisme	Téléphone / e-mail
	<b>BESANCON Bruno</b> Chargé de Mission	ARADEL	04 37 28 64 64 bruno.besancon@aradel.asso.fr
	<b>BOUDART Nathalie</b> Adjointe au chef du Département Économie de Proximité	DIRECCTE	04 26 99 28 00 nathalie.boudart@direccte.gouv.fr
	<b>BOZONNET Cédric</b> Animateur ORC Pilat	Parc Naturel Régional du Pilat	04 74 87 52 01 cbozonnet@parc-naturel-pilat.fr
	<b>CHIROUZE Émilie</b> Chef de projet Opération Urbaine Collective	Mairie d'Aubenas	04 75 39 89 96 emilie-chirouze@orange.fr
	<b>COSTES Étienne</b> Animateur de la fédération des UCA de l'Ouest Lyonnais	CCI de Lyon Antenne Sud	04 72 40 82 11 costes@lyon.cci.fr
	<b>COUDEYRAS Marie</b> Responsable du développement économique	CC PAYS MORNANTAIS	04 78 44 14 39 m.coudeyras@cc-paysmornantais.fr
	<b>DUC Vanessa</b> Animatrice Opération Rurale Collective	CC Saône Vallée	04 74 08 97 66 v.duc@saone-vallee.fr
	<b>ESBERARD Valérie</b> Chargée de mission commerce artisan	Ville de Grenoble	04 76 29 89 82 valerie.esberard@ville-grenoble.fr

## Annexe II

Photo	Nom et Prénom / Fonction	Organisme	Téléphone / e-mail
	<b>ESCACH Abigail</b> Animatrice des réseaux de commerçants	CC Val de Drôme	04 75 25 43 82 aescach@val-de-drome.com
	<b>FRANCIS Pierre</b> Directeur	Association du Management du Centre-ville	00 32 06 58 85 46 pierre.francis@amcv.be
	<b>GAUTIER Nadège</b> Chargée de mission commerce artisanat	Syndicat Mixte Romans Bourg de Péage Expansion	04 75 70 78 69 nadege.gautier@rb-expansion.org
	<b>GUILLEMOT Charlotte</b> Animatrice Économique	CC Pays de Chambaran	04 76 36 21 75 cguillemot.pays.chambaran @orange.fr
	<b>JOSSERAND Marie-Céline</b> Chargée de mission Économie	CCC RHONE VALLOIRE	04 75 03 50 38 mcjosserand@ccrv.fr
	<b>LEWINTRE Sophie</b> Chargée de Développement Économique	Chambre de Métiers et Artisanat 38	04 76 70 82 73 sophie.lewintre@cma-grenoble.fr
	<b>LUCSKO Cécile</b> Animatrice ORC	SYMPAM	04 75 38 72 32 cecile.lucsko@pays-ardeche- meridionale.net
	<b>MANINI Franck</b> Chargé de Mission dév. éco, commerce et emploi	Mairie d'Oullins	04 72 68 88 62 fmanini@ville-oullins.fr

## Annexe II

Photo	Nom et Prénom / Fonction	Organisme	Téléphone / e-mail
	<b>MIGUET Sylvie</b> Chargée de mission Développement Économique	Région Rhône-Alpes	04 27 86 61 19 smiguet@rhonealpes.fr
	<b>PAYART Marie Magali</b> Chargée de mission Commerce et Artisanat	Syndicat Mixte Avant Pays Savoyard	04 76 37 21 54 marie.payart@avant-pays- savoyard.com
	<b>PEROTTO Jean Marc</b> Chargé Développement Économique et Commercial	Mairie de Vénissieux	04 72 21 44 21 jimperotto@ville-venissieux.fr
	<b>VIRIEU Virginie</b> Chargée de mission Économie Alimentaire	Chambre Régionale de Métiers Rhône-Alpes	04 72 44 13 30 v.virieu@crm-rhonealpes.fr



# Bon de commande

## Les cahiers du développeur économique

M<sup>me</sup>  M<sup>lle</sup>  M.  Nom : ..... Prénom : .....

Fonction : ..... Organisme : .....

Adresse : ..... Code Postal : ..... Ville : .....

Téléphone : ..... Fax : ..... E-mail : .....

Titre du cahier	Tarif*	Quantité	Coût total
L'évaluation du développement économique local : 12 bonnes questions à se poser	15.00 €		
Les métiers du développement économique (en rupture de stock mais peut être adressé en pdf)	15.00 €**		
Impulser, concevoir et animer une stratégie de développement territorial	15.00 €		
Des initiatives numériques en Rhône Alpes	8.00 €		
Créer et animer des réseaux : entre savoir faire et savoir être des développeurs économiques	15.00 €		
Les outils de suivi de la jeune entreprise	8.00 €		
Les indicateurs du développement économique : Comment valoriser son activité ?	15.00 €		
Le référentiel de compétences des professionnels du développement territorial	15.00 €		
Mobiliser les entreprises de son territoire : conditions de création et de pérennisation d'un collectif d'entreprise	15.00 €		
Manager un projet territorial	15.00 €		
Suivre, piloter et valoriser son activité	15.00 €		
Mettre en place un système de veille	15.00 €		
Mettre en œuvre une stratégie commerce et artisanat au service du développement de son territoire	15.00 €		
La collection complète des cahiers	130.00 €		

\*Les tarifs s'entendent frais de port inclus

\*\* La version en pdf est à 8,00 €

Total (TTC)

Paiement par chèque à l'ordre d'Aradel

À renvoyer à : Aradel - 14 rue Passet - 69007 LYON

Je désire recevoir une facture.

À

Le

Signature :



---

# Notes

---

---

# Notes

---

---

# Notes

---

---

# Notes

---

---

# Notes

---



**Association Rhône - Alpes  
des professionnels du Développement Economique Local**

**14, rue Passet - 69007 Lyon  
Tél. : 04 37 28 64 64 - Fax : 04 37 65 03 55  
www.aradel.asso.fr - E.mail : aradel@aradel.asso.fr**

**RhôneAlpes** Région



**PRÉFECTURE DE LA RÉGION RHÔNE-ALPES**  
Secrétariat Général pour les Affaires Régionales

