

Wallonie commerce

Programme de développement
et de soutien aux commerces

RAPPORT FINAL

Décembre 2016



Wallonie



INTRODUCTION ET MÉTHODOLOGIE	5
<hr/>	
1. IMPORTANCE DU VOLET ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DU COMMERCE	5
2. IMPORTANCE D'UNE STRUCTURATION À L'ÉCHELLE WALLONNE	6
3. MÉTHODOLOGIE	7
ETAT DES LIEUX DU COMMERCE EN WALLONIE	8
<hr/>	
1. CONTEXTE GÉNÉRAL	8
1.1. DONNÉES DE CONTEXTE	8
2. LE CONTEXTE WALLON	13
2.1. LES CHIFFRES DU SECTEUR	13
2.2. LES DONNÉES SEGEFA	20
2.3. LES RENCONTRES AVEC LES COMMERÇANTS	21
2.4. L'APPAREIL COMMERCIAL WALLON – LES ÉCOSYSTÈMES COMMERCIAUX	25
2.4.a. Le marché de l'investissement en immobilier commercial (marché du retail)	25
2.4.b. Highstreet – City centre	25
2.4.c. Secondary cities (Emplacements de type B)	27
2.4.d. Tertiary Locations (emplacements de type C)	27
2.4.e. Les centres commerciaux - Shopping centers	27
2.4.f. Out-of-town – Parcs d'activités commerciales	28
2.4.g. Retail Warehousing – baanwinkels (ancienne génération)	29
2.4.h. Retail parks (nouvelle génération)	30
2.5. LE COMMERCE HORS DU MARCHÉ DE L'INVESTISSEMENT EN IMMOBILIER COMMERCIAL	32
2.5.a. Espaces commerçants intermédiaires – quartiers urbains péricentraux	32
2.5.b. Centre-ville de petites villes et polarités commerciales de proximité	32
2.5.c. Les espaces de vente virtuels (Place de marché)	33
3. LES EXPÉRIENCES EXISTANTES	35
3.1. LES ORGANISMES PUBLICS	35
3.1.a. L'établissement Public National d'Aménagement et de Restructuration des Espaces Commerciaux et Artisanaux – EPARECA	35
3.1.b. Agence régionale du commerce ATRIUM – Région bruxelloise	37
3.2. LES ORGANISMES PRIVÉS	37
3.2.a. Les Business Improvement Districts - BIDs	37
3.2.b. Les Sociétés de développement commercial – SDC	38
3.3. LES PARTENARIATS PRIVÉ-PUBLIC	40
3.3.a. La Société d'Economie Mixte d'Animation Economique au Service des Territoires – SEMAEST	40
3.3.b. Town Centre Management – Gestion centre-ville	41
INVENTAIRE DES ACTEURS WALLONS EN PRÉSENCE	43
<hr/>	
1. LA DGO6	43
2. LE SEGEFA	44
3. L'AMCV	45
4. LES AUTRES ACTEURS	45

LES LEVIERS AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL **46**

1. L'OBSERVATOIRE DU COMMERCE	46
2. BAIL COMMERCIAL (COURT TERME)	46
3. FISCALITÉ	46
3.1. TAXE SUR LES FRICHES COMMERCIALES (COURT TERME)	46
3.2. REDEVANCES – IMPÔTS DÉDICACÉS	47
4. OUTILS LÉGISLATIFS ET RÉGLEMENTAIRES	47
4.1. LES OUTILS D'ORIGINE LÉGISLATIVE ET RÉGLEMENTAIRE EN FAVEUR DE L'ATTRACTIVITÉ URBAINE	48
4.2. INFORMATION PRÉALABLE ET EN COURS DE CHANTIER (TRAVAUX PUBLICS) DE LONGUE DURÉE	48
5. LES DONNÉES SOURCES	48
5.1. OUTILS EXISTANTS	48
5.2. INDICATEURS DE PERFORMANCE	49
6. LE SCHÉMA COMMUNAL DE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL	49
7. LA GESTION CENTRE-VILLE	49
8. UNE POLITIQUE FONCIÈRE PUBLIQUE PROACTIVE	51
9. CRÉATION D'ACTIVITÉS COMMERCIALES ET PHYSIQUES	52
9.1. MAGASINS ÉPHÉMÈRES – POP-UP STORES	52
9.1.a. Test de concept commercial.	53
9.1.b. Test de magasin partagé	53
9.1.c. Vente flash	54
9.1.d. Événement	54
9.2. MAGASIN PARTAGÉ PÉRENNE	55
9.2.a. Créashop	56
9.2.b. Maternité commerciale	56
9.2.c. Quartiers créatifs	57
9.3. MAGASINS HYBRIDES TYPE COFFICE	58
9.4. COMMERCE CONNECTÉS	58
9.4.a. Fidélisation - recrutement - Living LAB	58
9.4.b. Réseaux commerçants connectés (information, formation et encadrement)	58
9.4.c. Place de marché Shop'In	58
9.4.d. Interaction et démarche participative clients	59
9.5. ATTRACTIVITÉ URBAINE – ÉCONOMIE D'EXPÉRIENCE	59
9.5.a. Place Making – réappropriation citoyenne de l'espace public	59
9.5.b. PopUp Place	59
9.6. AUTRES ÉLÉMENTS D'ATTRACTIVITÉ URBAINE EN LIEN AVEC LE COMMERCE	59
10. ACCÈS À LA PROFESSION	60

ACTIONS CONCRÈTES POUR LE COMMERCE EN WALLONIE **61**

1. INTRODUCTION	61
2. COMMERCE ET FORMATION/PROFESSIONNALISATION DES ACTEURS	62
3. COMMERCE ET DÉVELOPPEMENT/IMPLANTATION	62
4. COMMERCE ET NUMÉRIQUE	62
5. COMMERCE ET ÉCONOMIE COLLABORATIVE	62
6. COMMERCE ET INNOVATION/DESIGN	62
7. COMMERCE ET SOUTIEN FINANCIER	63

8. COMMERCE ET AIDE À LA CRÉATION ET LA TRANSMISSION	63
9. COMMERCE ET ACCÈS À LA PROFESSION	63

INTRODUCTION ET MÉTHODOLOGIE

L'actualité politique et économique nous confronte tous les jours avec la vitesse du changement et la croissance de l'incertitude. Le monde du commerce n'échappe pas à ce tourbillon. Ce qui était vrai hier ne l'est plus aujourd'hui. Les repères fondamentaux n'existent plus. Le commerce peut être un sous-jacent à un marché financier, un outil de la nouvelle économie de proximité ou un vecteur de développement international. Les différentes formes de commerce constituent un système. A chaque commerce, ses acteurs et son cadre de développement.

Dans ce contexte particulièrement difficile, après déjà de nombreuses initiatives déjà prises ces dix dernières années, le Ministre de l'Economie a souhaité faire l'état des lieux des commerces en Wallonie et proposer de nouvelles pistes de développement à son action politique.

Un groupe d'experts se sont donc penchés sur la question afin de permettre au Ministre d'avoir des informations actualisées et pertinentes comme outil d'aide à la décision.

1. IMPORTANCE DU VOLET ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DU COMMERCE

Depuis une vingtaine d'années, la dévitalisation de nombreux centres-villes en Belgique se confirme, avec un taux moyen de vacance commerciale en augmentation constante. Au-delà de ses incidences économiques, ce phénomène présente avant tout un enjeu sociétal fort, l'origine et les conséquences de la dévitalisation des centres-villes dépassant en effet le seul sujet de l'activité commerciale. En effet, cette dégradation allant parfois jusqu'à la disparition complète de l'offre commerciale en centre-ville, s'accompagne également de la diminution des services qu'ils soient de base (Poste, distributeurs de billets, accès via transports en commun...), de santé, d'infrastructures, d'éducation, de loisirs, de culture, d'équipements sportifs ...

La revitalisation des centres-villes ne peut pas s'envisager selon la perspective isolée de la problématique commerciale. Le commerce n'est que l'un des composants du centre-ville : les moyens de redynamiser le tissu commercial s'inscrivent dans une approche multifactorielle qui doit prendre en compte les différents « déterminants » du centre-ville (aménagement urbain, logement, accessibilité, qualité et fonctionnalité de l'espace public, stationnement, diversité des services aux usagers...). L'approche doit non seulement définir la place et les ambitions que la centralité assume au sein du territoire, mais encore caractériser le ou les positionnements du centre-ville ; quel(s) rôle(s) veut-on lui attribuer : un rôle marchand rayonnant sur la zone de chalandise, un rôle marchand de proximité, un rôle patrimonial et touristique, ... ?

Il s'agit de bâtir, à l'échelle de la Wallonie une stratégie cohérente dans l'espace et dans le temps, et éviter de mener de front des projets concurrents voire contradictoires. Au-delà de l'identification des déterminants qui accompagnent la dévitalisation commerciale dans les centres-villes, le travail ci-présent vise d'une part à s'inspirer et à adapter au territoire wallon les bonnes pratiques éprouvées sur d'autres noyaux urbains, d'autre part à identifier des leviers d'actions qui, employés dans le cadre d'une stratégie globale construite, pourraient permettre d'inverser le mouvement de dévitalisation commerciale des centres-villes.

2. IMPORTANCE D'UNE STRUCTURATION À L'ÉCHELLE WALLONNE

Les mutations du secteur économique des dernières décennies, et plus particulièrement l'évolution du commerce et du comportement des consommateurs ont un impact conséquent sur les espaces urbains. La prospérité commerciale des centres-villes a été largement ébranlée par l'arrivée et la multiplication des pôles commerciaux à proximité directe de leur centre, jusqu'à atteindre un seuil critique aujourd'hui. Abandon progressif des enseignes au profit de pôles périurbains, fuite des familles et classes aisées vers la périphérie, paupérisation, étalement urbain, délinquance et incivilités en augmentation croissante en cœurs de villes, problèmes de propreté, circulation et stationnement, départ à la pension d'indépendants dont au mieux, les baux ne sont pas renouvelés, ou dont les rez commerciaux sont, dans le pire des cas, transformés en logement, les centres-villes perdent structurellement en attractivité et en convivialité.

Pour contrer ce phénomène, depuis plusieurs années, de nombreux outils de diagnostic, d'aide à la décision, stratégiques ou encore photographiques ont été développés afin d'assurer une veille constante et de permettre l'analyse en continue de l'évolution du commerce. Ainsi, la Wallonie a aujourd'hui à sa disposition un Observatoire du commerce, le Schéma Régional de Développement Commercial et les bases de données Logic et Move qui, ensemble, donnent une vision globale à la Direction des Implantations Commerciales de l'état actuel du commerce en Wallonie et des orientations à suivre en sa faveur. A un niveau plus local, les communes peuvent également lutter contre l'appauvrissement des cœurs de villes et la perte de commerces de qualité, à travers un outil mise en place dans le cadre du décret du 5 février 2015 : le Schéma Communal de Développement Commercial. Cependant, ces nombreux structures et projets en place peinent se rencontrer et on assiste aujourd'hui à la multiplication d'initiatives en partie similaires qui, de ce fait, perdent en efficacité.

Par ailleurs, les références d'hier ne sont plus celles d'aujourd'hui : explosion des réseaux sociaux, messages instantanés, relations directes et publiques entre enseignes et consommateurs, nouvelles valeurs sociétales, nouveaux profils de commerçants, profusion non coordonnée des implantations commerciales, ... toutes ces données sont à prendre en compte dans l'équation pour un commerce efficace à l'échelle régionale. C'est l'objectif de ce Plan Commerce.

SITUATION ACTUELLE : AFOM / ÉVOLUTION RÉCENTE

ATOUTS	FAIBLESSES
Patrimoine unique aux centres-villes Culture Récentes rénovations qui ont eu lieu et qui servent d'écrin aux centres-villes	Force de frappe insuffisante face au marché du retail Multitude d'acteurs qui ont du mal à se fédérer vers les intérêts communs du centre-ville
OPPORTUNITÉS	MENACES
Evolution des modes de consommation (économie collaborative, solidaire, circulaire, circuits courts, etc) Nouveau commerce (web to store de jeunes créateurs, magasins partagés, pop-up stores & places, nouvelle économie de proximité, etc...)	Evolution des modes de consommation (m-commerce, Développement des pôles commerciaux périphériques Perte des savoir-faire et compétences

De nombreuses ressources existantes visent à redynamiser les territoires, lutter contre la désertification et par voie de conséquence l'augmentation de l'insécurité et la baisse de la qualité de vie des centres-villes, tout en veillant à un développement commercial cohérent, juste et pertinent

sur l'ensemble de la Wallonie. Au jour d'aujourd'hui, elles travaillent sur des voies parallèles, sans [beaucoup d']interactions entre elles.

L'idée de ce travail est de renforcer l'existant, d'une part en redéfinissant le rôle de chacun, d'autre part en créant des liens entre les différentes structures afin d'améliorer l'efficacité de l'ensemble sur la globalité du territoire wallon.

3. MÉTHODOLOGIE

A la demande du Ministre de l'Economie, la Cellule d'Intelligence Economique des outils financiers, l'AMCV et la Direction des programmes économiques du Service Public de Wallonie ont uni leurs compétences afin de présenter un plan stratégique à la fois conceptuel mais surtout pratique, facile à mettre en œuvre pour le secteur des commerces en tenant compte du contexte wallon et de ce qui avait déjà été réalisé.

Il s'agit bien d'un plan à vocation stratégique et opérationnelle et non pas d'une étude sur le commerce. Cette précision est utile car nous ne nous sommes pas concentrés sur les aspects liés à l'habitat, la mobilité, aux pratiques des consommateurs et au tourisme qui sont étroitement imbriqués à l'activité commerciale.

Des groupes de travail ont été organisés par le SPW-Direction des Implantations commerciales en collaboration avec le Cabinet du Ministre et les partenaires sociaux. L'ensemble des remarques et préoccupations ont été, dans la mesure du possible, prises en compte.

ETAT DES LIEUX DU COMMERCE EN WALLONIE

1. CONTEXTE GÉNÉRAL

1.1. *Données de contexte*

Le secteur du commerce est en constante évolution, influencé par les pratiques changeantes des consommateurs, par l'étalement des villes et les activités liées au travail, par des pratiques de division des logements dans les centres-villes et celles liées à des stratégies de mobilité.

Dans toute l'Europe, le commerce de centre-ville est en difficulté : est-ce dû uniquement à la progression des ventes sur Internet, à l'implantation massive et continue des centres commerciaux en périphérie des villes ou à la modification des pratiques des acheteurs, ... ?

Le développement des destinations « low cost » pour des city-trips joue aussi un rôle non négligeable. En effet, il est possible sur une journée de faire un aller-retour sur des destinations shopping pour moins de 80€. Les villes concernées comme Londres ou Milan par exemple, ont bien compris les effets positifs et ont mis en place des systèmes de mobilité et de réductions pour les passagers de ces vols bons marchés. Les commerçants aussi sont impliqués dans la dynamique et proposent aux clients potentiels des réductions immédiates et des réductions pour leur prochaine visite.

Aujourd'hui¹, le temps a anéanti l'espace. Avec l'accélération des transports, la consommation, la communication, soit "l'accélération technique", la planète semble se rétrécir tant sur le plan spatial que matériel. Des études ont montré que la Terre nous apparaît soixante fois plus petite qu'avant la révolution des transports. Le monde est à portée de main. Non seulement on peut voyager partout, rapidement, à moindres frais et sans faire beaucoup d'efforts, mais on peut aussi, avec l'accélération des communications, la simultanéité qu'elle apporte, télécharger ou commander presque chaque morceau de musique, livre ou film de n'importe quel pays, en quelques clics, au moment même où il est produit. Donc, le monde va vite, très vite, il est devenu instantané et a désormais deux dimensions : matérielle et immatérielle. Les commerçants doivent composer avec ces deux dimensions : avoir une implantation commerciale physique et développer une activité constante et interactive sur Internet et les réseaux sociaux. Les réseaux sociaux sont une arme à double tranchant : s'ils sont un moyen facile, peu onéreux d'avoir une visibilité importante et croissante, ils peuvent également avoir un impact négatif désastreux. Une dynamique de « bashing » peut par exemple rapidement mettre en difficulté un commerce en particulier pour l'une ou l'autre raison : le service a manqué de compétence, une attente trop longue, un repas moins apprécié, etc... Ceux qui ont compris l'importance de la communication et qui savent l'utiliser s'en sortent sans doute mieux que les autres. Vouloir freiner ces évolutions ou vouloir changer le monde est une gageure : l'idée est de voir comment à l'échelle d'un commerce de proximité il est possible de travailler avec ces dimensions.

Les implantations commerciales favorisent la salarisation du commerce ; on remplace les indépendants par des salariés. Il est difficile de mesurer l'emploi indépendant dans le secteur du commerce en revanche les mesures des emplois salariés ne posent pas de problème. C'est donc aussi un argument commercial qu'utilisent les promoteurs immobiliers pour convaincre les élus.

Le commerce est un métier à part entière qui nécessite de véritables compétences : être commerçant n'est pas une fatalité ou un métier par défaut en l'absence d'un travail de salarié, voire encore un métier acquis uniquement par transmission. Comme c'est le cas dans bon nombre de professions, il est primordial de se former et de s'intéresser aux nouvelles tendances (aménagement des commerces par le design, l'évolution des pratiques des acheteurs, ...).

¹ Source: http://www.lemonde.fr/societe/article_interactif/2010/08/29/le-monde-magazine-au-secours-tout-va-trop-vite_1403234_3224.html#JMEHHofHvWRgtbrm.99

L'e-commerce fait aussi partie intégrante de l'évolution des pratiques des consommateurs mais aussi des pratiques de vente. En Europe, le total des ventes d'e-commerce (B2C), en 2014, a augmenté de plus de 14%, atteignant 423,8 milliards d'euros. Les vingt-sept Etats membres ont connu une hausse similaire qui conduit à un chiffre d'affaire («turnover») de l'ordre de 368,7 milliards d'euros. Tout comme en 2013, le Royaume-Uni était le principal acteur en Europe en 2014 avec un chiffre d'affaire de 127,1 milliards d'euros. Suivent l'Allemagne (71,2 milliards) et la France (56,8 milliards)². L'e-commerce compte pour 4% du commerce de détail.

Son impact total est plus grand du fait que les consommateurs achetant hors ligne font souvent des recherches sur internet au préalable dans un but de comparaison des prix³. On s'aperçoit que les clients ont réalisé une réelle étude de marché avant d'acheter et peuvent parfois être mieux informés sur le produit que les vendeurs dans les grandes surfaces. Il s'agit d'une tendance lourde dans le comportement du consommateur : le Smart Buying.

En Belgique, le secteur de l'e-commerce a aussi le vent en poupe⁴. La plupart des commerçants vendent (également) leurs produits sur internet. On constate que le Belge utilise fréquemment internet pour comparer différents produits avant de faire son choix, mais qu'il se rend ensuite dans un magasin physique pour passer à l'achat. Ce sont 330.000 nouveaux clients en 2014 (+3% par rapport à 2013) et 28% achètent au moins une fois par mois en ligne, pour une moyenne de 1.932€ par an.

En 2013, le chiffre d'affaires de l'e-commerce a progressé de 25% par rapport à l'année précédente. Toutefois, le secteur ne représente toujours qu'une petite partie du chiffre d'affaires total du commerce de détail (cinq pour cent). L'an passé, au moins 41.530 sites web commerciaux offraient la possibilité d'acheter en ligne. Une transaction s'élève en moyenne à 85 euros.

En 2014, pour 35 % des acheteurs en ligne, il ne s'agit pas d'achats de remplacement mais bien d'achats supplémentaires ; les produits les plus populaires en ligne sont les vêtements et chaussures (49 %), les voyages (40 %) et les livres (32 %) ; 1 Belge sur 3 utilise les médias sociaux pour faire la publicité d'un produit afin d'obtenir une promotion et 22% sont prêts pour le m-commerce (mobile commerce) mais la sécurité en matière de paiement et la taille de l'écran constituent des obstacles. Selon les calculs de la Fédération COMEOS, l'e-commerce devrait représenter 9,83 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2018, ce qui représente 22.739 emplois dans le commerce et 13.458 postes de travail dans d'autres secteurs, au total 36.197 emplois.

En termes de mobilité, la ville⁵ est un système complexe dans lequel interagissent de nombreux éléments: aménagement du territoire, commerce local, patrimoine, tourisme, environnement, sécurité,... Agir sur l'une des composantes, par l'implémentation de politiques publiques ciblées, induit une modification de l'ensemble. D'où la nécessité d'adopter une vision intégrée du système, notamment par l'adoption d'un document de planification de la Ville prenant en compte les différents éléments du système et leurs interactions.

Le transport est également une composante de ce système mais son « statut » est différent : la mobilité est une demande dérivée, c'est-à-dire qu'elle n'est pas désirée pour elle-même mais pour satisfaire des besoins, et permet d'étendre l'univers de choix des consommateurs (on raisonne alors en termes d'accessibilité potentielle).

La complexité du système urbain et le statut particulier de la demande de transport impliquent la nécessité d'une réflexion conjointe sur le commerce et la mobilité locale.

² Source: ec.europa.eu/futurium/en/content/european-e-commerce-turnover-grew-143-reach-eu-4238bn-2014

³ Source: eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011SC1640&from=en

⁴ Source: Coméos, fédération belge du commerce – E-Commerce Belgium 2014 et www.comeos.be

⁵ Source: Elise Boucq : Thèse de doctorat en Sciences Economiques : Évaluation économique d'une infrastructure de transport en milieu urbain. Le cas du tramway T2 Val de Seine. 2008, Université de Lille 1

En effet, si l'usage de l'automobile engendre une série de coûts sociaux pour les riverains et les tiers (pollution de l'air, nuisances sonores, détérioration du bâti, insécurité routière,...) et qu'il est important d'opter pour une politique volontariste de maîtrise et de réduction des flux de voitures dans une ville, il est toutefois nécessaire de ne pas imposer une réduction drastique et immédiate des flux de véhicules. Les conséquences sur le commerce local seraient désastreuses et ne feraient que déplacer le problème. Pour atteindre de manière sereine un objectif de réduction des flux routiers en centre-ville, la population doit se sentir concernée par les problèmes liés au trafic, doit disposer d'une alternative à la voiture qui lui semble acceptable, et doit conserver la possibilité d'utiliser son propre véhicule en ville (inciter plutôt qu'imposer). Une piste d'action serait de combiner des actions de sensibilisation, une tarification dissuasive de la route par le biais du stationnement (prix du stationnement dégressif en fonction de la distance au cœur de ville, allant jusqu'à la gratuité en périphérie) et le développement d'une offre Transport en Commun attractive et adaptée aux besoins pour ne pas créer un avantage compétitif aux développements périphériques.

Les consommateurs de demain, les «millennials⁶», aussi appelés Génération Y, représentent la génération des personnes nées entre le début des années 1980 et le tout début des années 2000. Cette génération suit la génération X, mais est très différente ; en effet des changements cruciaux ont eu lieu pendant cette période et ont chamboulé la société dans laquelle nous vivons aujourd'hui.

Nous allons parler des changements en nous concentrant surtout sur le fait que c'est une génération de consommation; en effet les millennials ont créé leur propre vision des choses et ont transformé notre manière d'acheter et de consommer. Avec la crise de 2008, les difficultés de la Bourse, le prix du logement, les fonds de retraite de leurs parents, leurs propres perspectives de travail et d'avenir, les millennials ont perdu confiance dans l'économie de marché.

Ils se sont donc tournés vers le concept de la « triple bottom line » c'est à dire « our performance, our people, our planet » au lieu de « it's all about the bottom line » (le profit).

Tout d'abord, les millennials sont une génération sociable; ils cherchent des connections et sont avides de communication. Beaucoup d'information transite via les forums, les blogs et autres plateformes permettant l'échange d'expériences. Cet attrait s'est développé grâce à Internet et à l'avancée des nouvelles technologies. Cela veut dire que les millennials prennent rarement de décisions importantes sans consulter d'abord quelques personnes en qui ils ont confiance.

Grace aux réseaux sociaux, ils échangeront des informations pour savoir si ce qu'ils vont choisir a déjà été essayé, testé et recommandé par d'autres. Ils adorent partager leurs préférences en ce qui concerne les marques et leur style de vie quotidien et ils ont besoin de savoir que leur avis est pris en compte. Avant tout achat, ils se renseignent sur le produit et en savent parfois plus que les vendeurs.

Pour les millennials, une nouvelle marque, un nouveau service ou produit est lancé par l'entreprise mais est peaufiné et terminé une fois validé par les clients. En d'autres termes, pour les millennials, c'est aux clients à affiner la marque, le service ou le produit en le personnalisant en collaboration avec l'entreprise. Ils ne supportent pas de ne pas pouvoir avoir accès et communiquer avec les CEO de l'entreprise. Ils veulent aussi s'assurer que l'entreprise a des valeurs authentiques et qu'elle est honnête.

Ils choisiront donc des marques qui sont en harmonie avec leurs valeurs. Plus encore, ils récompenseront l'entreprise si son comportement correspond aux valeurs qu'elle dit défendre, mais la puniront dans le cas contraire. Ils s'attendent à ce que le service soit rapide et agréable, mais aussi qu'il y ait une symbiose entre les employés et les clients.

⁶ Source: Micah SOLOMON: "Your Customer Is The Star – How To make Millenials, Boomers And Everyone Else Love Your Business?" Ed. Forbes Signatures series, 2015

Les millennials ont aussi changé notre manière de voyager. Ils considèrent les voyages d'affaires comme une opportunité de découvrir le monde. Ils sont fiers et adorent également être reconnus par leurs pairs pour avoir été les « premiers » à découvrir quelque chose et à l'avoir publié en ligne ; c'est en quelque sorte une rétribution « sociale ».

Ils sont avides d'expériences et d'aventures et donc n'ont aucune tolérance pour la perte de temps. Ils veulent profiter un maximum de leurs temps ; faire la file leur est insupportable. Nate Long, fondateur et Directeur de Marketing de Onward⁷, explique que la tolérance des millennials pour les files d'attente est bien encore en dessous du minimum. Ils s'attendent à des «business omnichannel».

Enfin, les millennials ont d'excellentes relations avec leurs parents. Ils sont éduqués, pleins d'énergie, ils ont confiance en eux et recherchent des défis. Pros du multitasking et hyper connectés, Ils sont également prêts à braver le danger pour augmenter leur plaisir et veulent vivre des expériences mémorables dès qu'ils en ont l'occasion. Leur influence sur notre société est telle que même les non-millennials tendent à se comporter de plus en plus comme eux, notamment par rapport à leurs attentes en ce qui concerne le service aux clients et par rapport la société en général.

Illustration 1 : Les différences entre les générations⁸

TABLEAU 2.1 LES DIFFÉRENCES ENTRE LES GÉNÉRATIONS			
Baby-boomers (nés de 1946 à 1964)	Génération X (nés de 1965 à 1976, génération de l'après-baby-boom)	Génération Y (nés de 1977 à 1991, génération écho-boom)	Génération Z* (nés en 1991 et après)
<ul style="list-style-type: none"> • Représentent la proportion la plus importante de la population active. • Provoqueront la fuite de cerveaux la plus importante lorsqu'ils prendront leur retraite. • Doivent souvent prendre soin tant de leurs enfants que de leurs parents. • Ont utilisé des machines à écrire plutôt que des ordinateurs. • Sont très instruits et bénéficient d'un meilleur niveau de vie que leurs parents. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ont vécu de nombreux changements considérables dans l'économie et la technologie. • Sont les premiers à s'être amusés avec des jeux vidéo. • Nombre d'entre eux ont des parents divorcés, ont vécu dans des familles à double revenu. • Sont habitués aux récessions économiques, aux pénuries de pétrole, aux attaques terroristes et à l'inflation galopante. • Sont sceptiques et indépendants et ont un esprit d'entreprise. • Représentent la génération la plus instruite à ce jour et sont de bons candidats à des postes de direction. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ont grandi avec la technologie, comme Internet, les ordinateurs, la messagerie vocale et les jeux vidéo. • Sont plus axés sur le monde que les générations précédentes. • Sont trois fois plus nombreux que la génération X. • Vivent ou ont vécu dans des familles à double revenu, ont des parents divorcés et ont fréquenté la garderie. • Ont des parents très protecteurs. • Sont curieux, ont une conscience sociale et environnementale, sont préoccupés par l'avenir et ont un fort esprit d'entreprise. • Sont souvent décrits comme la génération possédant un sentiment de « droit ». 	<ul style="list-style-type: none"> • Représentent le groupe le plus jeune de la population active. • Se débrouillent très bien sur le plan de la technologie et préfèrent les textos comme mode de communication (les courriels sont pour les « vieux »). • Ont des parents protecteurs et considèrent souvent la surveillance par des adultes comme un bon moyen de protection. • Sont confiants, heureux et sans inquiétudes. • Sont de bons joueurs d'équipe et aiment s'engager dans des activités communautaires. • Profitent de plus d'activités que les générations précédentes et leurs activités d'équipe sont souvent mixtes.

Un exemple marquant par rapport aux évolutions des pratiques commerciales et des consommateurs est la chaîne de magasins « Abercrombie and Fitch ». Abercrombie & Fitch⁹ est une entreprise américaine de vêtements basée dans l'Ohio et fondée en 1892 par deux hommes, David Thomas Abercrombie et Ezra Hasbrouck Fitch. Elle cible principalement les adolescents et jeunes adultes.

En 2008, la marque réalise un chiffre d'affaires de 3,54 milliards de dollars dans environ 1 000 magasins, les 3/4 se trouvant aux États-Unis. Ses trois marques sont Abercrombie & Fitch, Hollister Co. et Gilly Hicks.

⁷ Onward Manufacturing Company produit des BBQ de luxe

⁸ Source: Source: Luc Cardin, Stéphane Durocher – Marketing – Chenelière Education

⁹ Source: Wikipedia

Abercrombie & Fitch est connue pour son marketing basé sur des photographies osées prises par Bruce Weber. Elles mettent en scène des hommes et femmes à moitié dénudés. La compagnie ne met en scène que les employés de ses magasins pour ses campagnes de publicité. L'image et les valeurs d'Abercrombie & Fitch sont basées sur un concept de mode de vie internationalisé, proche des marques du secteur du luxe. La compagnie a commencé à véhiculer une image haut de gamme après l'ouverture en 2005 d'un magasin « phare » sur la Cinquième Avenue à New York, aux côtés de Prada et d'autres marques prestigieuses. Après avoir utilisé des matériaux de qualité supérieure dans la confection de ses vêtements et les avoir vendus à des prix proches de ceux proposés par le secteur du luxe pendant des années, la compagnie a déposé la marque Casual Luxury. Un dictionnaire fictif en donne plusieurs définitions telles qu'une compagnie « utilisant le meilleur cachemire, les cotons les plus doux et les plus résistants ainsi que la plus haute qualité de cuir pour offrir le nec plus ultra à des vêtements ajustés et décontractés » et « mettant en œuvre et/ou incorporant les meilleures chaînes de fabrication pour produire des jeans de la plus grande exclusivité... ». Cette image haut de gamme a permis à Abercrombie & Fitch d'ouvrir des magasins à l'international, sur les artères les plus prisées des capitales, à l'instar de son emplacement sur les Champs-Élysées. L'extérieur des magasins est généralement caractérisé par une façade comportant des moulures et des vitrines masquées par des persiennes. L'intérieur est baigné dans une semi-obscurité, les articles proposés à la vente sont éclairés (peu) grâce à des plafonniers et des spots. Afin de créer une ambiance jeune et dynamique, de la musique des charts actuels sur laquelle les vendeurs-modèles dansent est diffusée. Les vêtements sont vaporisés avec les parfums vendus par la marque et il est possible de se faire photographier avec les mannequins présents sur place.

La marque a vécu certaines difficultés liées à la communication. Les acheteurs d'Abercrombie ont appris que les invendus étaient brûlés plutôt que de servir aux plus démunis. La communication autour de cet événement n'a pas été gérée de manière appropriée par la marque. Les consommateurs mécontents ont donné leurs vêtements à des sans-abris et ont posté les photos via les réseaux sociaux. L'impact a été immédiat ; le directeur général a dû donner sa démission et depuis la marque a perdu des parts de marché. Cela démontre bien l'impact des réseaux sociaux car toute la campagne de « bashing » a été menée sur Facebook ; les consommateurs deviennent des acteurs, plus encore un groupe de pression sans organisation structurée.

La marque propose de vivre une expérience hors du commun lors d'une pratique d'achat en plus de la vente de ses vêtements. Les points de vente ont des aménagements spécifiques avec une dimension plus contemporaine aux attentes des consommateurs en recherche d'expériences et de nouveauté. Le côté luxe est mis en avant et propose des vêtements d'un certain prix même si la qualité est discutable ; les clients dans cette tranche d'âge ne regardent pas à la qualité mais plutôt au statut que leur donne la marque. Les implantations sont soigneusement choisies avec des bâtiments spécifiques tous dans un style comparable (maison de maître, dorures, stucs, ...)

CE QU'IL FAUT RETENIR

- ➔ Le commerce évolue, les anciens repères traditionnels ne sont plus d'actualité
- ➔ Le monde a plus changé ces dix dernières années que pendant les cinquante précédentes
- ➔ Evolution rapide des technologies
- ➔ Evolution des pratiques des consommateurs
- ➔ Le commerce doit s'envisager dans une dynamique globale (mobilité, Infrastructures et tourisme)

2. LE CONTEXTE WALLON

2.1. Les chiffres du secteur

Pour proposer un plan stratégique et opérationnel cohérent pour le secteur du commerce en Wallonie, il s'agit de comprendre la structure économique des commerces en termes de poids économique et, une fois l'analyse effectuée, proposer la mise en place de mesures spécifiques pour les aider, les soutenir dans un contexte de plus en plus compliqué. Afin d'atteindre cet objectif, les données chiffrées disponibles ont été étudiées.

Les sources statistiques disponibles sur l'état du commerce en Wallonie sont peu nombreuses. Les comptes nationaux utilisent les codes NACE sur deux positions (code 47 - Commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles), cela ne permet malheureusement pas de découpage plus précis sur des choix de sous-secteurs qui illustreraient les commerces les plus représentatifs des centres-villes comme, l'habillement, le service à la personne, les librairies et l'horeca et d'isoler les grands groupes (H&M, Zara, Planet Parfums, Relay, McDonald, etc...) pour avoir une vision plus précise de ce que représente le commerce indépendant de centre-ville.

L'INASTI utilise les sources de données issues des Caisses d'Assurance Sociale qui sont chargées de récolter les cotisations sociales pour le compte de l'Etat auprès des travailleurs indépendants tant complémentaires qu'à titre principal. Il faut relever tout d'abord qu'il n'est pas possible de comparer ces données avec les données que l'on peut obtenir avec les comptes régionaux car :

- On dispose des données INASTI pour l'année 2015 alors que les comptes régionaux ne sont disponibles que jusqu'en 2013 pour l'instant.
- L'INASTI utilise sa propre classification en termes de branches d'activité et, bien que l'INASTI propose une correspondance avec les codes NACE, les deux classifications n'ont pas une parfaite superposition du fait des approximations qui sont faites par l'INASTI pour établir cette correspondance ; la comparaison est donc peu fiable.
- La seule donnée économique produite par l'INASTI est le « revenu » qui est une variable pour laquelle il n'est pas possible de trouver une équivalence en termes de comptabilité régionale. La plus proche serait vraisemblablement le chiffre d'affaire mais cela ne recouvre pas exactement la même notion.

Néanmoins, tout comme les comptes régionaux, les données INASTI permettent de comparer la situation des indépendants actifs dans le commerce de détail par rapport à la situation des indépendants des autres activités dans cette même base de données.

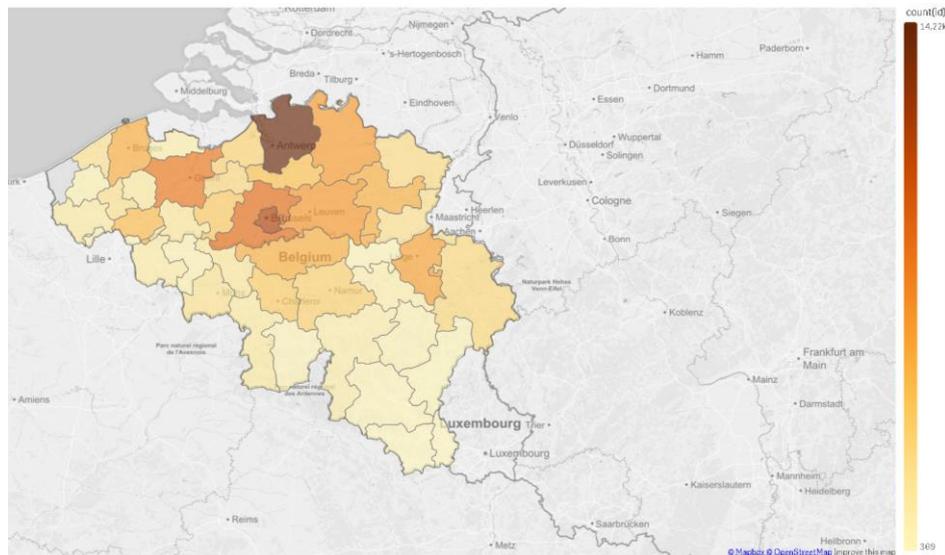
Une première remarque que l'on peut faire est que les personnes répertoriées dans l'activité équivalente au code NACE 47 « commerce de détail » sont les plus nombreuses. En effet, si on raisonne en termes de code NACE que l'INASTI attribue après conversion, cela représente 143.523 indépendants sur un total d'un peu plus de 1 million recensés. On peut ajouter qu'un peu moins de 41.000 indépendants ne se sont pas vus attribuer d'activité. Si on s'en tient à ceux pour qui cela constitue l'activité principale, on dénombre 101.084 indépendants.

Les caractéristiques des indépendants actifs dans le commerce de détail sont très semblables à celles des indépendants dans leur globalité, qu'il s'agisse de leur sexe, de leur nationalité ou de la nature de l'activité (à titre principal ou secondaire)

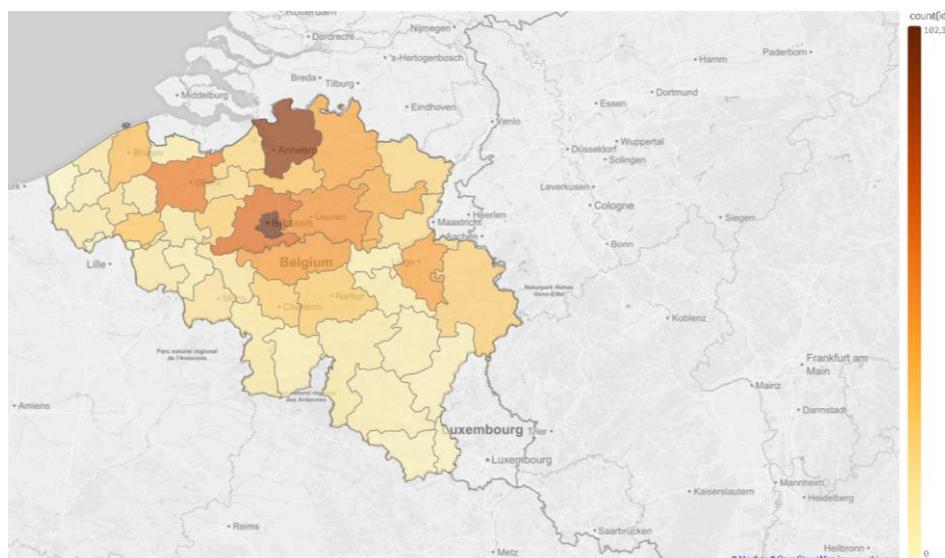
Par ailleurs, la concentration d'indépendants par arrondissement travaillant dans le commerce de détail est similaire à ce qu'elle est pour l'ensemble des indépendants (Graphiques 1 et 2). Une légère différence se situe au niveau de Bruxelles où la concentration d'indépendants est un peu

plus faible que sur le reste du territoire. Hypothèse à vérifier : serait-ce à cause du développement des grandes enseignes et des centres commerciaux qui proposent majoritairement des emplois salariés ?

Graphique 1 : Nombre d'indépendants actifs en Belgique dans le commerce de détail par arrondissement¹⁰



Graphique 2 : Répartition des indépendants, toutes activités confondues, par arrondissement¹¹



Autre élément à étudier : le revenu des indépendants. Le graphique 3 montre que la distribution des revenus des indépendants du commerce de détail est très proche de la distribution des revenus de l'ensemble des indépendants. Cela signifie qu'il n'y a pas une tranche de rémunération qui soit véritablement plus prépondérante que les autres, en particulier la part des hauts revenus est la même¹². On peut toutefois relever que la part des indépendants du commerce ayant un revenu nul est un peu plus élevée que dans le reste de la population ; cette part étant de 21,4% contre 17,6%. Par ailleurs, le revenu moyen des indépendants actifs dans le commerce de détail

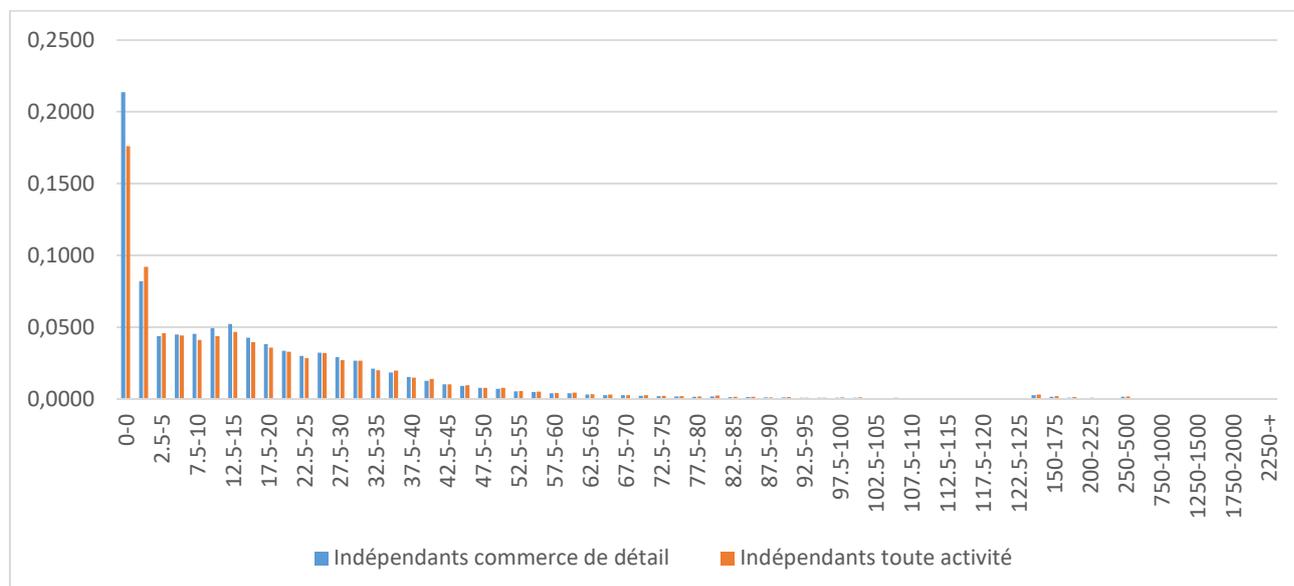
¹⁰ Idem

¹¹ INASTI, calculs propres

¹² Il y a environ 10% de la population pour qui le revenu est indéterminé, nous n'avons pas reporté cette population sur le graphique

est de 18.378€ contre 20.034€ pour l'ensemble des indépendants, soit un revenu un peu plus faible pour les commerces de détail.

Graphique 3 : Distribution du revenu des indépendants¹³



Note : les abscisses sont les intervalles de revenus exprimés en milliers d'euros et les ordonnées sont la part de la population concernée par chaque tranche de revenu.

On peut enfin mentionner le nombre d'entreprises actives dans le commerce de détail répertoriées dans la base Belfirst (Graphique 4). Cela met en évidence la prépondérance des petites entreprises d'une part et la plus forte concentration d'entreprises en Flandre. Comme nous l'évoquions, ces données ne sont pas directement comparables avec les données de la base INASTI même si le nombre de 103.153 entreprises ayant pour code 47 recensées dans la base Belfirst est proche des 101.084 indépendants à qui l'INASTI attribue le code 47 comme activité principale. Cela donne ainsi un ordre de grandeur de l'importance qu'a le secteur dans l'économie Belge.

Pour ce qui est de la Wallonie, les données INASTI répertorient 37.189 indépendants ayant pour code d'activité le 47 et les données Belfirst comptent 28.105 petites entreprises actives dans ce même secteur mais rappelons, là encore, que la méthodologie est différente et ne donne qu'un ordre de grandeur.

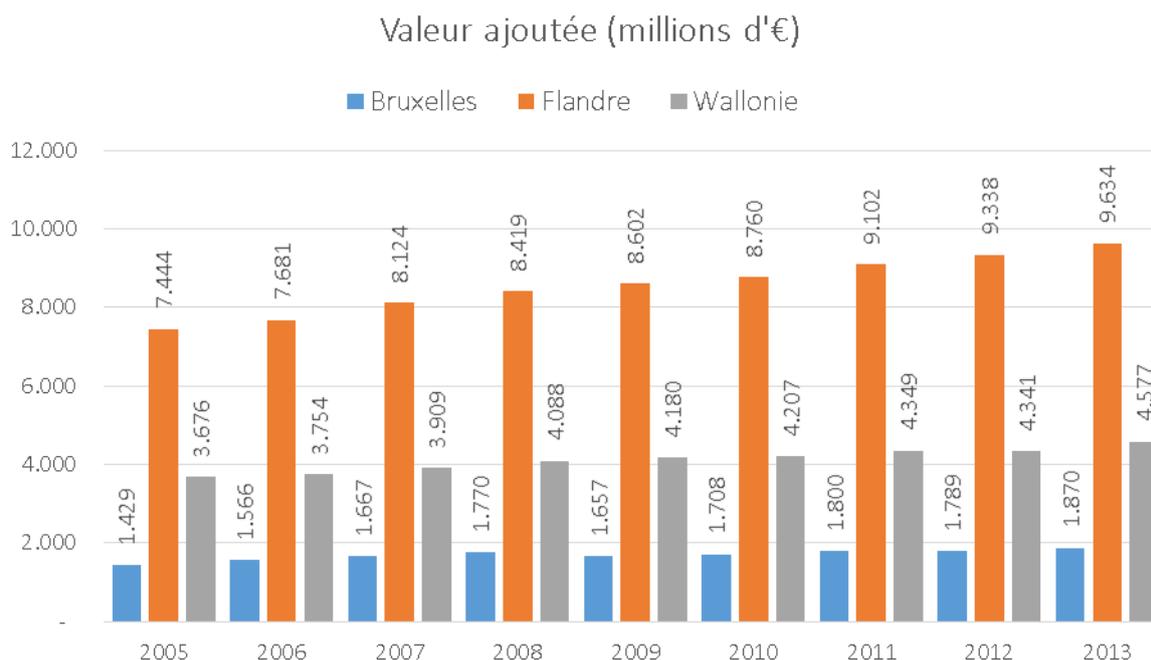
Tableau 1: Nombre d'entreprises actives dans le commerce de détail par taille et par Région¹⁴

Catégorie d'entreprises	Variable descriptive : Nombre d'entreprises					Ensemble
	Situation géographique					
	Région de Bruxelles capitale	Région Flamande	Région Wallonne	Grand Duché de Luxembourg	n.d.	
Très grandes entreprises (TGE)	33	86	35	16	2	172
Grandes entreprises (GE)	193	916	328	59	1	1497
Moyennes entreprises (ME)	1106	4893	2585	336	0	8920
Petites entreprises (PE)	15734	57190	28105	2117	7	103153
n.d.	6085	10848	6823	0	4	23760
Ensemble	23151	73933	37876	2528	14	137502

¹³ Source: INASTI, calculs propres

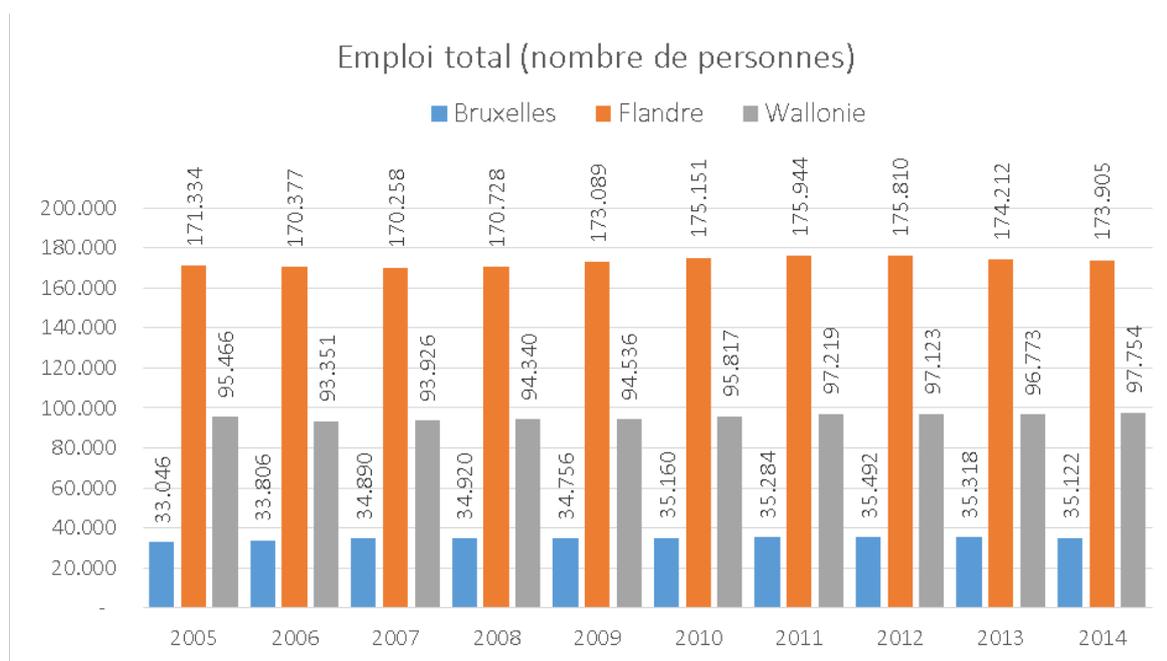
¹⁴ Source: Belfirst

Graphique 4: Commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles (47) – Valeur ajoutée



Le graphique ci-dessus montre que la valeur ajoutée produite par les commerces est largement plus importante en Flandre qu'en Wallonie. On peut également constater que la valeur ajoutée est constante, voire en légère augmentation tant en Wallonie qu'en Flandre.

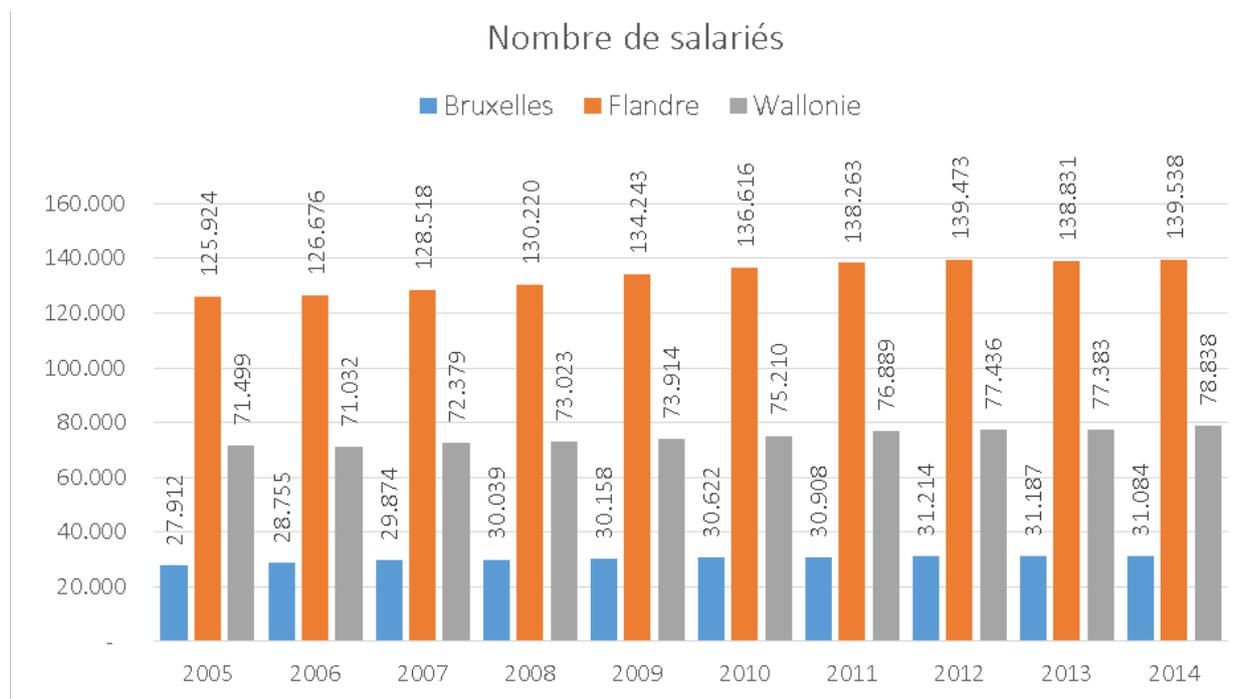
Graphique 5 : Commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles (47) – Emploi total



L'emploi total (salariés et indépendants) dans le secteur du commerce est en légère augmentation en Wallonie avec en 2005 95.466 personnes employées et en 2014 97.754, soit une évolu-

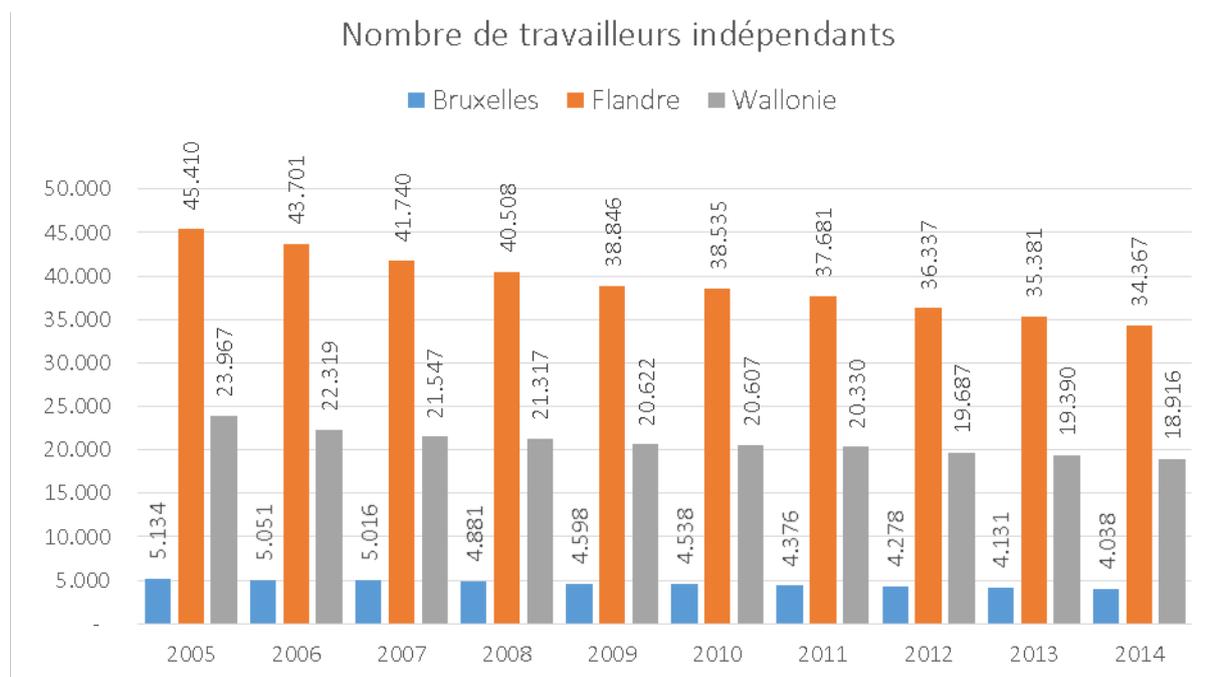
tion de + 2.4%. La Flandre accuse une légère diminution du nombre de personnes dans ce secteur avec 174.212 travailleurs en 2013 contre 173.905 en 2014, soit -0,18%

Graphique 6 : Commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles (47) – Nombre de salariés



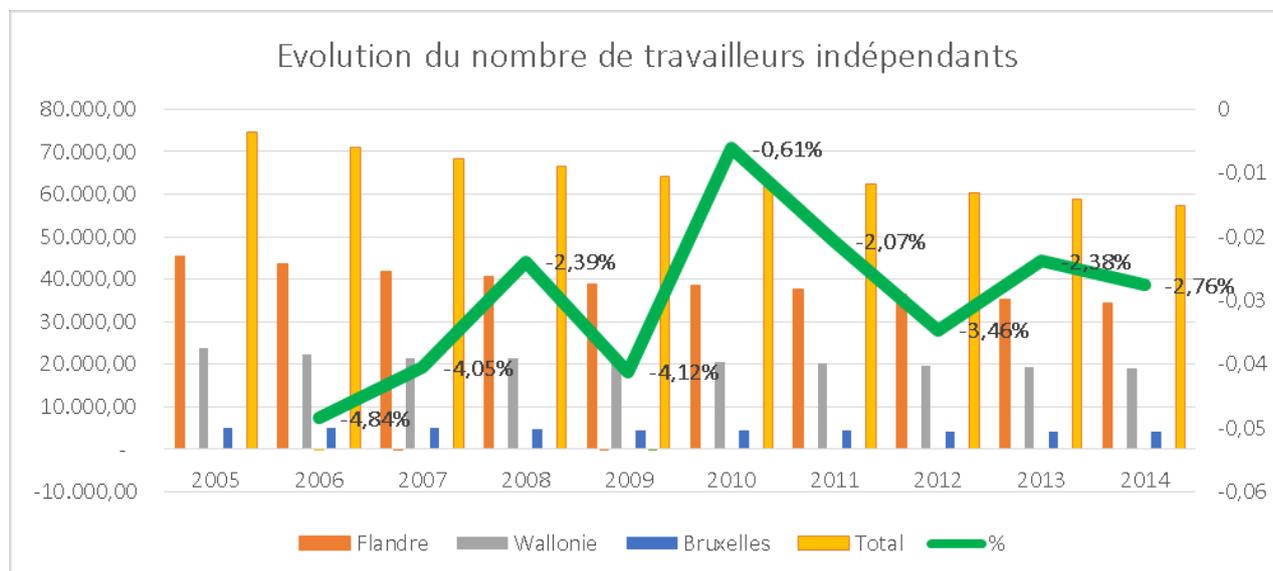
Le graphique ci-dessus montre que la part des salariés dans ce secteur est en légère augmentation en Wallonie 71.449 en 2005 contre 78.838 en 2014, soit 10,34 % d'augmentation contre 9,02% d'augmentation en Flandre et 7,6% à Bruxelles. Le nombre de salariés, dans ce secteur, est donc en légère croissance, plus importante en Wallonie qu'en Flandre.

Graphique 7 : Commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles (47) – Nombre de travailleurs indépendants



Le nombre de travailleurs indépendants est en diminution dans toutes les régions du pays. En 2014, la Wallonie accuse une diminution du nombre d'indépendants de 8,3%, la Flandre de 7,5% et Bruxelles de 7,8%.

Graphique 8 : Commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles (47) – Evolution d nombre de travailleurs indépendants

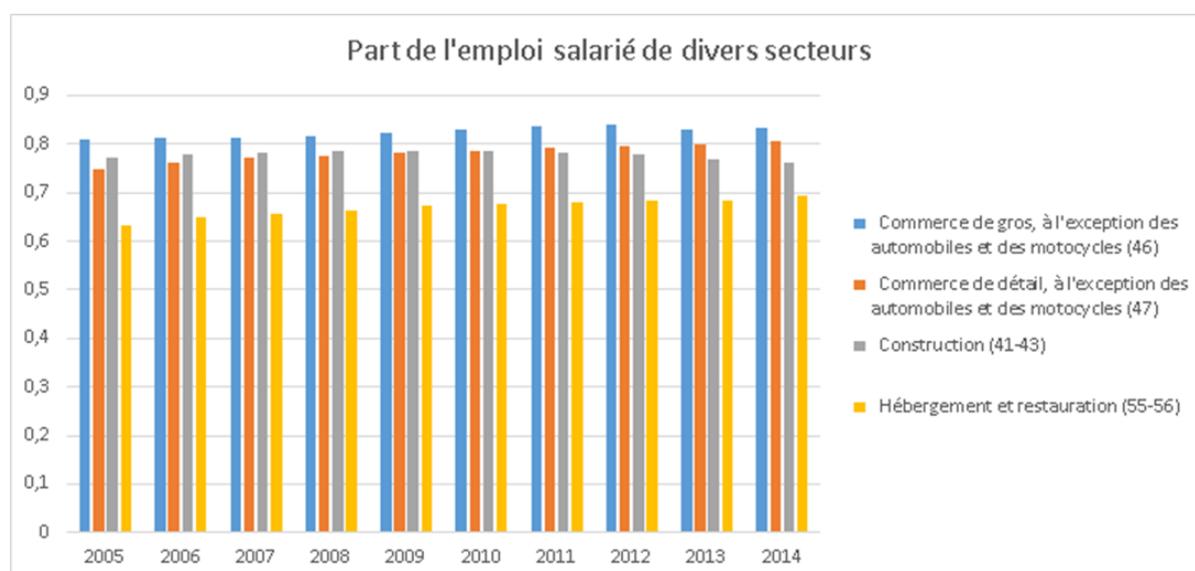


On peut donc constater que l'évolution du nombre de travailleurs indépendants est toujours négative avec des fluctuations importantes entre 2005 et 2006 (-4,84%) et entre 2009 et 2010 (-4,12%) pour ensuite ralentir en 2011 (-0,61%). En 2014, cette diminution était de -2,76%. Cette situation est particulière car la diminution conjoncturelle est parallèle à l'augmentation de l'emploi salarié et à l'augmentation du nombre de m² commerciaux. On assiste bien à une évolution dans le monde du commerce par la salarisation de ce métier.

Globalement, entre l'augmentation de l'emploi salarié et la diminution de l'emploi indépendant, le delta est positif : il y a création d'emplois.

Il nous a paru aussi intéressant de comparer la part des indépendants et des salariés du secteur du commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles (47) dans des secteurs dont la structure est assez similaire. Il s'agit des secteurs de la construction (41-43), du commerce de gros à l'exception des automobiles et des motocycles (46), et du secteur de l'hébergement et de la restauration (55-56).

Graphique 9 : Part de l'emploi salarié de divers secteurs



La part de l'emploi salarié dans les secteurs examinés est plus importante dans le commerce de gros, viennent ensuite le commerce de détail, la construction et l'hébergement – restauration. En 2005, le secteur de la construction était supérieur en nombre de salariés. Cette tendance se stabilise en 2010. Dès 2011, le commerce de détail en nombre de salariés dépasse la construction. En 2014, la tendance est confortée. L'emploi salarié augmente dans tous les secteurs sauf dans la construction.

La part des indépendants dans ces secteurs est à l'inverse du graphique de l'emploi salarié (voir Graphique 10 ci-après). Le commerce de détail vient en première position en 2005 pour ensuite diminuer et, en 2014, être supplanté par la construction. Vient ensuite le secteur de l'hébergement et de la restauration et en dernière position le commerce de gros.

En outre, en 2013, la valeur ajoutée des 4 secteurs reportés ici représentait, par rapport à la valeur ajoutée totale wallonne : 5,9% pour la construction, 3,7% pour le commerce de gros, 5,6% pour le commerce de détail et 1,7% pour l'hébergement et restauration (voir tableau 2 ci-après).

Graphique 10 : Evolution du nombre d'indépendants dans divers secteurs¹⁵

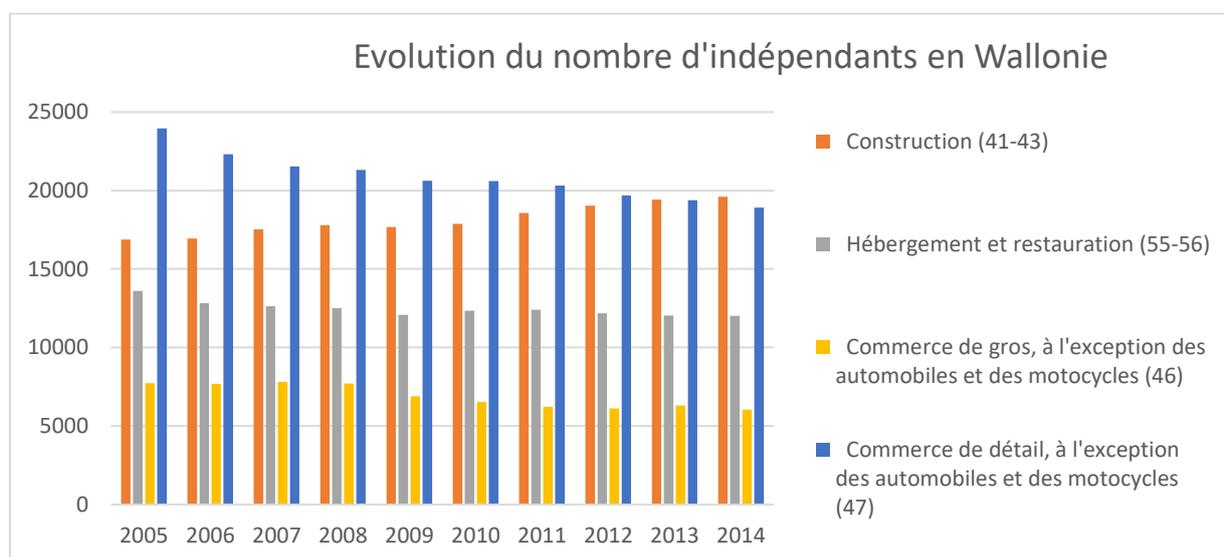


Tableau 2 : Evolutions de l'emploi et de la valeur ajoutée entre 2005 et 2014 en Wallonie¹⁶ (en %)

	Emploi d'indépendants	Emploi total	Valeur ajoutée
Construction	+16,25	+11,38	+43,93
Hébergement et restauration	-11,55	+5,89	+32,17
Commerce de gros	-21,76	-10,35	+5,69
Commerce de détail	-21,07	+2,39	+24,51
Tout secteur	+6,83	+5,80	+25,13

Note : en ce qui concerne la valeur ajoutée, l'évolution est calculée entre 2005 et 2013. On mesure l'évolution de la valeur ajoutée évaluée à prix courants

¹⁵ Source: Comptes nationaux et calculs propres

¹⁶ Source: Comptes nationaux et calculs propres

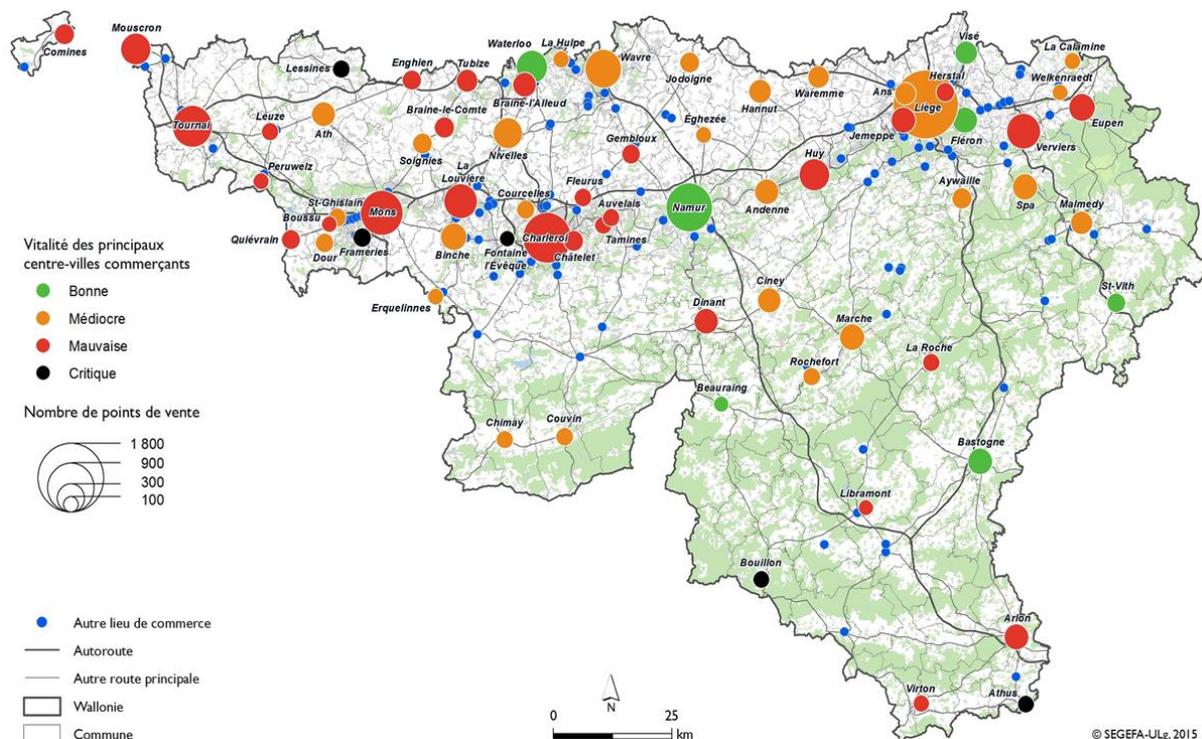
On voit que l'emploi des indépendants a tendance à augmenter moins vite que l'emploi global. Dans le cas du commerce de détail qui nous intéresse en particulier, les indépendants sont même en diminution forte alors que l'emploi global du secteur est en légère hausse. Cela signifie que la part des salariés dans ce secteur a fortement augmenté.

2.2. Les données SEGEFA

Depuis 2008, le SEGEFA Ulg¹⁷ met à jour un inventaire recensant près de 34 000 commerces wallons. Cet inventaire est un reflet relativement complet du paysage commercial wallon puisqu'il reprend, d'une part, tous les commerces de plus de 400m² de surface de vente nette (c'est-à-dire accessible au client) et, d'autre part, les commerces faisant partie d'un nodule commercial.

Il est important de signaler que le relevé n'est pas exhaustif : par exemple les commerces en « stand alone » (c'est-à-dire ne faisant pas partie d'un nodule commercial) de moins de 400m² ne sont pas répertoriés.

Le SEGEFA-ULg ayant effectué plusieurs campagnes de mise à jour de l'inventaire, il est possible de comparer la vitalité des nodules par rapport aux relevés précédents et ainsi voir son évolution. Entre 2012 et 2014, pour les 69 nodules considérés, la vitalité a diminué en moyenne de -0,04. L'activité commerciale dans les principaux centres-villes wallons est assez stable.



Bonne vitalité : l'activité commerciale s'épanouit et ne présente pas de difficulté significative

Vitalité médiocre : l'activité commerciale présente des difficultés majeures dans certaines parties du centre

Mauvaise vitalité : l'activité commerciale est généralement très instable et amorce un déclin significatif

Vitalité critique : l'activité commerciale est en déclin majeur dans sa quasi-totalité.

Nous n'allons pas, ici, reprendre l'ensemble des éléments qui figurent déjà dans l'atlas publié par le SEGEFA en 2014, néanmoins la problématique des surfaces commerciales vides a un impact négatif sur les centres urbains ; il convient d'en tenir compte dans les pistes d'action présentées.

¹⁷ Source: www.segefa.be

2.3. Les rencontres avec les commerçants

Pour compléter les données chiffrées, il était important de rencontrer des commerçants, premier concernés par ce travail. Évidemment, les éléments recueillis ne représentent qu'une somme d'avis mais qui permettent de collecter des informations d'experts terrain et le ressenti des premiers acteurs concernés.

Un échantillon de commerçants actifs dans des centres-villes de petite, moyenne ou de grande taille a donc été sélectionné, hors grandes enseignes, chaînes et franchisés.

Sur base d'entretiens ouverts, 35 commerçants des centres-villes de Liège, Namur, Mons, Marche en Famenne, Bastogne et Tournai et Ath, actifs dans les secteurs des vêtements dames et hommes, les parfumeries indépendantes (hors chaînes), les librairies (hors journaux) et les centres de soin aux personnes (hors chaînes) ont été rencontrés.

Les entretiens avec les commerçants ont été menés volontairement sans questionnaires de manière à recueillir le maximum d'informations et de ne pas induire les réponses. Il s'agit donc de « verbatim ».

Ces entretiens sont, bien entendu rendus anonymes ; c'est sur base de cette confiance qu'ils ont parlé sans détour de leurs préoccupations mais aussi fait part de leur enthousiasme.

Afin d'aller à l'essentiel, nous avons classé les différents éléments recueillis auprès des commerçants en grandes thématiques :

1. Image de marque et attractivité du territoire
2. Communication
3. Rôle des pouvoirs politiques locaux
4. Rôle et structuration des associations des commerçants

Les phrases en italique sont reprises telles quelles des entretiens et sont donc prononcées par les commerçants eux-mêmes.

Enfin, pour apporter un autre éclairage, il nous a paru important aussi de voir quel est le rôle et quelles sont les responsabilités des commerçants et des associations de commerçants. Ils sont aussi les acteurs des villes et revendiquent une meilleure intégration de leurs souhaits. Les impliquer et leur donner des responsabilités permet d'équilibrer le débat. Toutes les difficultés que vivent les commerçants ne sont pas de la seule responsabilité des pouvoirs publics ou des clients.

1. Image de marque et attractivité des villes et territoires

Les commerçants relèvent le manque de dynamisme, de planification et de concertation entre tous les acteurs d'une même ville en matière d'attractivité et d'image de marque. Même s'ils sont conscients que cela relève généralement de décisions politiques locales, influencées par des décisions régionales ou fédérales, ils estiment important que l'ensemble des partenaires y soit associé. Ils sont en demande de plus de concertation et surtout de plus de professionnalisme. L'idée a été évoquée d'avoir des « ambassadeurs/drices » dans les villes pour permettre un rayonnement plus large et une prise de conscience de l'importance d'un commerce en bonne santé tant pour des raisons commerciales que pour des raisons de sécurité. Les enseignes, notamment pour les vêtements, sont soucieuses de l'image de marque des villes dans lesquelles sont localisés les commerces qui vendent leur production. Un commerçant relate que la directrice marketing d'une des marques de vêtements qu'il vend a visité la ville pour se rendre compte du potentiel commercial. Suite à cette visite, la directrice marketing a trouvé que la ville était sale, en travaux et ne correspondait pas aux prescrits commerciaux de leur stratégie. Le commerçant

a perdu la marque en question et par conséquent le chiffre d'affaire y afférent en plus de la perte des clientes dans son magasin.

Les commerçants soulignent l'exemple de la mise en place de bannières (de qualité et « chic ») aux couleurs de leur ville dans toutes les rues qui a donné un élan positif et créé un sentiment d'appartenance important tant au niveau des commerces qu'au niveau des visiteurs. Cela a très peu coûté.

2. La communication et le marketing

La communication doit être lisible et compréhensible par tous. A ce titre, il est important d'éviter une communication « locale », à fortiori dans des villes à vocation touristique, par exemple basée sur un patois qui n'est compréhensible que par les autochtones qui représentent certes un vivier important de clients mais souvent insuffisant pour assurer une viabilité économique aux commerçants. On constate aussi une présence accrue d'une population précarisée et des centres-villes de plus en plus pauvres.

Le choix des thématiques pour les fêtes (Pâques, Noël, braderies-) devraient être choisies en fonction d'une démarche professionnelle marketing plutôt que sur les souhaits de l'échevin du commerce. Un commerçant indigné explique que dans sa ville, les tapis rouges et les sapins de Noël ne peuvent plus être exposés sur les trottoirs étant des « signes explicites religieux et que la laïcité est de mise dans nos sociétés – j'hallucine ! ». Il ajoute également : « le marché de Noël n'a plus lieu dans ma ville, finalement c'est peut-être mieux comme ça, il était si minable. Je suis allé au marché de Noël de Liège et là, c'était magique tant pour la qualité et la quantité des exposants, que pour le monde que cela drainait : j'en rêve pour ma ville. J'ai rencontré des commerçants sur place qui sont ravis de cette dynamique qui leur permet une hausse de leur chiffre d'affaire »

La communication et le marketing devraient être confiés à des professionnels ; des commerçants se plaignent dans certaines villes du manque de professionnalisme de la « Gestion centre-ville » avec des stewards qui « se promènent » sans réelle valeur ajoutée. Nous proposons de remédier à cela dans les propositions reprises plus loin.

3. Le rôle des pouvoirs publics locaux

Les commerçants ont souvent tendance à reporter ce qui ne va pas sur le pouvoir politique même si celui-ci n'est pas impliqué. Cette pratique n'est pas isolée et n'est certainement pas réservée aux seuls commerçants. Néanmoins, ils insistent sur la nécessité de :

- respect, d'un soutien avéré : ils se sentent souvent peu respectés et non soutenus ;
- La mise en place d'une vision et d'une fierté partagées de leur projet de ville ;
- La planification sur plusieurs années des travaux ;
- La planification des événements en octobre pour l'année suivante voire les années suivantes.

Les élus leur opposent toujours l'argument du budget qui serait le principal frein à leur inaction. « A chaque projet ils pensent subsides ! » Les commerçants estiment que certaines actions ne nécessitent pas de budget mais sont plutôt axées sur le « changement de mentalité ». La planification des activités dans une dynamique d'anticipation en fait partie. D'autres actions sont peu coûteuses, comme :

- Dans les surfaces vides :

- instaurer une communication cohérente basée sur les « couleurs » de la ville ou avec une dimension à caractère philosophique « des phrases de penseurs qui font réfléchir ou la mise en valeur du patrimoine local » ;
 - prévoir des magasins éphémères (nécessite plus de budget) ;
 - exposer les produits des commerçants proches.
- Travailler avec les commerçants sur la politique d'organisation des marchés. Les commerçants se plaignent que les camelots se placent devant les vitrines des magasins alors qu'il y aurait moyen de repenser les emplacements. « Les camelots s'installent devant ma vitrine, je vends des jeans de marque et eux proposent des jeans à 5€, je ne comprends pas la logique. Je souligne la qualité des exposants de fleurs, légumes, et produits fermiers mais pas la piètre qualité des produits textiles et « brots » vendus » « Attirer l'attention sur une telle misère commerciale porte atteinte à l'image de la ville et de ses commerçants, pire encore, peut freiner toute initiative à venir s'implanter en ville dans une structure commerciale haut de gamme avec pignon sur rue » ;
 - Travailler sur une stratégie de « qualité commerciale » et éviter l'ensemble des magasins de nuit ou de type « centre commerciaux ». Les commerçants sont bien conscients que souvent il s'agit d'un choix du propriétaire privé et que les élus ont peu de moyens d'action. Certaines villes ont mis en place des mécanismes qui permettent d'éviter cela mais c'est couteux. Un commerçant souligne que dans sa ville les cafetiers ont dû adapter leur mobilier urbain suite à la rénovation de la Grand-Place, pourquoi ne pas faire de même avec les propriétaires de surfaces commerciales ? La ville de Lille a créé des thématiques par rue commerçante : un axe textile haut de gamme, un autre le textile bas de gamme, un 3^{ème} de l'ameublement, un 4^{ème} des restaurants et cafés... ;
 - Instaurer une politique de propreté ; certaines villes se dégradent très vite. « Une fois que la spirale est enclenchée difficile de faire marche arrière. C'est à cause d'une politique trop laxiste sur la propreté » ;
 - Mettre en place une charte de qualité « made in XX » ;
 - Instaurer une politique artistique en lien avec les commerces « du qualitatif, du haut de gamme »
 - Supprimer le « on a toujours fait comme ça ». Les commerçants sont en demande d'une meilleure adaptation à l'évolution des sociétés tant en matière de politique commerciale qu'en termes de mobilité et de tourisme. « les gens n'achètent plus comme avant et ils achètent des « city-trips », voyagent plus et plus souvent. On doit prévoir et s'organiser » ;
 - Mener des projets, les piloter et surtout les mesurer. « La politique d'évaluation n'est pas assez pratiquée, on se contente de peu. Dans ma ville, la mesure de la réussite d'un événement se résume au nombre de casiers de bières ingurgités ! » ;
 - Demander aux sociétés qui gèrent les parkings de prévoir que leurs agents qui verbalisent soient plus souples « souvent, vous avez 15 minutes de dépassement

possible, ici, ils n'en tiennent pas compte. Aussi, ils sont habillés tout de noir avec des « combat shoes » de type GIGN. Au début cela rassure pour finir par inquiéter » ;

- Permettre aux centres-villes de se singulariser par rapport aux centres commerciaux par :
 - Un commerce haut de gamme : les commerces « bas de gamme » ont plus leur place dans les centres commerciaux (exemple : Kruitvat et Zeeman) ;
 - Assurer une attractivité dans le centre-ville par une cohérence dans les organisations d'événements et y intégrer toutes les composantes, commerces compris (fête de la musique, fête des voisins, ...)
 - Définir un parcours « commerces »

4. Le rôle des commerçants et des associations de commerçants

S'il incombe des responsabilités aux pouvoirs publics, et nous l'avons vu dans ce qui précède, les attentes sont importantes, certaines responsabilités incombent aussi aux commerçants et aux associations de commerçants.

⇒ Pour les commerçants

il est nécessaire de présenter un lieu de vente dont la vitrine et le trottoir sont propres et accueillants. On voit encore trop souvent des endroits qui sont négligés. Le commerçant devrait pouvoir prendre du recul par rapport à son commerce et travailler sur le design commercial (certaines actions peuvent être faites sans nécessairement engendrer des coûts importants- voir opération Opensoon à Bruxelles). De plus, afin de soutenir les actions que les pouvoirs publics mettent en place, il est important que le commerçant puisse s'intégrer dans une dynamique positive, et travailler avec les autres commerçants en tant que partenaires et pas concurrents (win-win).

Dans nos sociétés dont l'évolution très rapide n'est plus à démontrer, il est important que les commerçants continuent à se former régulièrement. Les réseaux sociaux et les techniques du marketing connecté sont essentiels au développement du commerce indépendant dès aujourd'hui. Avoir un système de gestion de fichiers clients et réaliser des actions de marketing commercial, ne pas hésiter à aller « voir ce qui se passe ailleurs », pratiquer le benchmarking est devenu vital.

Etre commerçant, c'est un vrai métier. Hier ultra spécialisé (opticien, cordonnier, pharmacien, tailleur,...) il affiche aujourd'hui un visage multifacettes auquel il doit pouvoir faire face.

⇒ Pour les associations de commerçants

Pour soutenir la dynamique locale, il est important de présenter une image structurée, cohérente, unie, réfléchie, avec une stratégie axée sur le développement commercial et l'organisation d'événements basés sur les attentes des clients. Travailler de manière proactive et pas réactive : présenter un plan stratégique suffisamment tôt pour qu'il soit amendé et avalisé. Ce plan, idéalement, devrait être pluriannuel.

Les techniques du marketing sont aussi de nature à aider au développement d'une ville et d'une association de commerçants ; cela nécessite d'avoir une équipe de spécialistes bien formés ou de s'appuyer sur la gestion centre-ville.

Il est important de savoir fédérer les commerçants, leur permettre de faire part de leurs problématiques et de tenter de trouver des solutions → dans une dynamique de pensée positive et constructive : gérer avec des compétences et pas avec des sentiments.

Enfin, la communication est une affaire de professionnels qui demande des compétences. De plus, il serait opportun d'identifier les axes forts dans les centres-villes mais aussi dans les villes avoisinantes afin de s'appuyer sur leurs initiatives : exemple, un musée à fort potentiel, une entreprise dynamique, des événements artistiques haut de gamme.

2.4. L'appareil commercial wallon – Les écosystèmes commerciaux

Il ne s'agit pas ici de faire un descriptif de l'appareil commercial mais de déterminer les spécificités des différents « écosystèmes » commerciaux présents sur le territoire wallon. A chaque écosystème commercial correspond ses acteurs, leurs interactions, les modes de fonctionnement et évidemment leur évolution. Un programme pluriannuel de soutien et de développement des commerces de Wallonie ne peut se concevoir qu'en fonction de ces différents écosystèmes. Un outil efficace dans un écosystème ne le sera pas forcément dans un autre. Ces écosystèmes commerciaux se répartissent en deux grandes familles : ceux appartenant au marché du retail et ceux qui se situent hors marché.

2.4.a. Le marché de l'investissement en immobilier commercial (marché du retail)

« Le marché du retail, c'est une trentaine de villes en Belgique et quelques centaines de propriétaires » Eric Van Dijck, CEO, REDEVCO

La première famille d'écosystèmes commerciaux, la plus puissante économiquement, est constituée par des pôles commerciaux dont les murs sont considérés avant tout comme des produits financiers par des investisseurs institutionnels (Axa Belgium, AG real estate, ...), des sociétés immobilières réglementées (Wereldhave, Retail Estates, Intervest Retail, Ascencio ...), des fonds étrangers (Standard life, Triuva, Union Investment, Aberdeen ...), quelques privés (Redevco, Prowinko ...). Les loyers perçus peuvent globalement être considérés comme la rémunération du capital investi pour l'achat des murs. Ces espaces sont les « chasses gardées » des grands courtiers internationaux (Cushman & Wakefield, CBRE, Jones Lang Lasalle ...). Le commerce y est considéré comme un sous-jacent du marché du retail. « Derrière les murs, il y a des commerçants qui doivent faire des affaires ». Etant donné les niveaux de loyers pratiqués, le commerce indépendant se fait assez rare dans ces écosystèmes qui ont des logiques de fonctionnement plus proches du monde financier que du commercial.

2.4.b. Highstreet – City centre

⇒ AAA locations

Le top de la localisation commerciale dans le marché du retail. Essentiellement constituée des centres villes des métropoles régionales en Europe. Bien que quelques divergences puissent exister entre les différents courtiers, on peut caractériser ce type d'écosystème par des niveaux de loyers supérieurs à 1.500 €/m²/an pour les meilleurs et un vide locatif de rotation inférieur à 5%. Au niveau de la Belgique, le centre-ville de Liège fait partie du top 6 de ce type de localisation. Le fameux « Main Streets six » dont les indicateurs de performance sont détaillés dans les tableaux 3 et 4.

Tableau 3

MAIN STREETS SIX: CHIFRES CLÉS ANVERS, BRUXELLES & GAND						
	Anvers, Meir		Bruxelles, Rue Neuve		Gand, Veldstraat	
Chifres	2015	2014	2015	2014	2015	2014
GLA	92.000 m2	90.300 m2	65.600 m2	65.600 m2	48.400 m2	44.700 m2
Commerces	151	153	91	91	77	78
Rotation	11,0%	15,5%	3,0%	13,0%	15,5%	14,0%
Vide locatif (GLA)	3,4%	4,1%	0,6%	0,9%	1,8%	5,1%
Chaînes (GLA)	96,5%	96,5%	99,0%	99,0%	99,0%	99,0%
Fashion (GLA)	62,0%	65,0%	58,0%	58,0%	51,0%	48,0%
Prime rent (EUR/m2)	1.875	1.800	1.875	1.800	1.450	1.525
Prime yield	3,85%	4,25%	3,85%	4,15%	4,00%	4,40%
Sources: Retail Focus, Cushman & Wakefield (prime yield & rent), JLL (prime rent)						
© EXPERTISE 2016						

Tableau 4

MAIN STREETS SIX: CHIFRES CLÉS BRUGES, HASSELT & LIÈGE						
	Bruges, Steenstraat		Hasselt, Hoogstraat		Liège, Vinave d'Ile	
Chifres	2015	2014	2015	2014	2015	2014
GLA	38.800 m2	38.800 m2	52.200 m2	45.500 m2	30.200 m2	30.200 m2
Commerces	125	124	135	128	89	89
Rotation	10,5%	13,0%	12,5%	13,2%	12,0%	10,0%
Vide locatif (GLA)	1,0%	3,0%	3,5%	6,0%	6,5%	7,5%
Chaînes (GLA)	92,5%	92,0%	92,5%	92,0%	94,0%	93,5%
Fashion (GLA)	70,0%	68,0%	66,5%	66,0%	64,0%	65,0%
Prime rent (EUR/m2)	1.135	1.150	1.055	1.075	1.125	1.125
Prime yield	4,5%	4,7%	4,8%	4,9%	5,0%	5,3%
Sources: Retail Focus, Cushman & Wakefield (prime yield & rent), JLL (prime rent)						
© EXPERTISE 2016						

Les candidats acquéreurs, notamment des institutionnels étrangers, pour des biens dans ce type de localisation sont toujours plus nombreux alors que l'offre se raréfie. La conséquence de cette situation est une pression à la hausse de la valeur des bâtiments (prime Yield) et de leurs loyers (prime rent).

2.4.c. Secondary cities (Emplacements de type B)

Deuxième choix en immobilier commercial de centre-ville. Les loyers se situent dans une fourchette entre 750 et 1250 €/m²/an. Namur (rue de l'Ange) fait partie de cette catégorie. Dans ce cas, des mesures spécifiques appropriées peuvent booster l'activité de ces noyaux notamment en matière d'attractivité urbaine et d'outils structurants (gestion et financement).

2.4.d. Tertiary Locations (emplacements de type C)

Charleroi, Mons, Verviers, Tournai et La Louvière sont actuellement considérés comme des centres-villes de type C. Les taux de vacances locatives dans les rues principales y sont très élevés, supérieurs à 20 %, et les loyers inférieurs à 500 €/m²/an.

Le centre-ville de Charleroi devrait, en toute logique, profiter dans sa partie basse de l'ouverture prochaine du centre commercial de centre-ville Rive Gauche pour se repositionner dans les emplacements de type B.

2.4.e. Les centres commerciaux - Shopping centers

Deux centres commerciaux (Wijnegem et Woluwe) sont considérés comme des localisations Triple A. Les autres centres commerciaux, essentiellement localisés en périphérie, constituent un écosystème commercial spécifique. Un seul propriétaire, gestion intégrée, niveau de loyer de l'ordre de 1.800 €/m²/an et taux de vacance commercial inférieur à 5% (taux normal de renouvellement). Ces espaces sont devenus de nouvelles centralités fortes au point de perturber l'analyse traditionnelle de la hiérarchie urbaine. On y associe généralement les pôles commerciaux constitués d'un hypermarché avec galerie marchande.

Les centres commerciaux et les hypermarchés avec galerie ont constitué le produit phare du marché de l'immobilier commercial depuis la fin des années soixante. Leur développement s'est essentiellement réalisé en périphérie avec un impact assez diffus dans les grandes villes et un impact très marqué sur l'activité commerciale des centres-villes des villes moyennes.

L'objectif principal de la gestion d'un centre commercial étant la rentabilité pour le propriétaire, il faut donc maximiser les loyers.

Le nombre d'emplacements commerciaux étant limité dans un shopping center, contrairement à un pôle urbain, l'offre en matière d'implantation est finie. Cette situation permet de maintenir un niveau élevé de loyer et interdit l'accès à des activités commerciales novatrices, jeunes ou à la rentabilité insuffisante. De « petits » indépendants peuvent développer une activité commerciale spécialisée voire marginale en bénéficiant de faibles niveaux de loyers dans des rues péricentrales d'un pôle urbain tout en profitant d'une attractivité globale. Cette éventualité est totalement inexistante en shopping center. Cette situation génère un conflit de fonction lors du développement d'un centre commercial dédié à la redynamisation d'un centre-ville. D'un côté, il doit s'isoler au maximum de son environnement pour maximiser les loyers et de l'autre, il devrait être le plus poreux possible avec le tissu urbain pour générer une dynamique globale du centre-ville.

Illustration 2 : Médiacité Liège¹⁸



2.4.f. Out-of-town – Parcs d'activités commerciales

Le développement de ce type de « pôle » commercial a permis de compléter l'offre de biens en immobilier commercial. Sur ce segment, un investissement peut se réaliser à partir de dix ou quinze millions d'euros alors que l'achat d'un shopping center situe le seuil d'entrée de l'investissement au-delà de 100 millions d'euros.

¹⁸ Source: www.lameuse.be: Médiacité à Liège : la problématique de la porosité d'un centre commercial en milieu urbain

2.4.g. Retail Warehousing – baanwinkels (ancienne génération)

Appelés également zonings boîtes à chaussures en référence à leur « qualité » architecturale. Ils sont constitués par une concentration plus ou moins organisée de moyennes (600 à 2 500 m²) surfaces spécialisées. Leur développement s'est opéré au coup par coup sans vraiment se soucier de l'intégration dans l'environnement ou d'une politique commerciale spécifique. La localisation et le fonctionnement de ces parcs correspondent à la logique des « category killers ». Ils sont toujours situés en périphérie sur des terrains peu coûteux et si possible pas trop éloignés d'un centre commercial ou d'un hypermarché le long d'un axe de circulation important. Bénéficiant de places de parking nombreuses et gratuites, les consommateurs s'y rendent essentiellement en voiture pour y trouver les assortiments profonds des commerces spécialisés (jouets, ameublement, articles de sport, chaussures, ...) à des prix bas...

Illustration 3 : Retail warehousing Bonnelles ¹⁹



Le cadre et l'ambiance générale de ces parcs laissent souvent à désirer. L'entretien des espaces communs (voiries, espaces verts,...) et les services à la clientèle sont généralement inexistantes par manque de gestion intégrée. Ces pôles se sont développés au détriment « commercial » des hypermarchés. Ils cèdent petit à petit la place à une nouvelle génération Out-of-town : les retail parks.

¹⁹ Source: AMCV

Illustration 4 : Retail warehousing le long des nationales - Jemappes²⁰



2.4.h. Retail parks (nouvelle génération)

L'objectif de cette nouvelle génération est de concentrer sur un espace de qualité une offre commerciale en retail warehouse disséminée le long des routes nationales. Il s'agit principalement de délocaliser des activités commerciales existantes.

Un retail park harmonieux et bien géré peut constituer une amélioration par rapport à un chapelet de « boîtes à chaussures » peu ou pas entretenues disséminées le long des nationales. Il n'en demeure pas moins que la délocalisation d'enseignes vers un retail park laisse des bâtiments vides le long des nationales.

Illustration 5 : Hydrion Arlon²¹



Outre une amélioration urbanistique, les promoteurs visent une augmentation des niveaux de loyers et un enrichissement de l'offre commerciale grâce à l'arrivée d'enseignes traditionnellement localisées en centre-ville. C'est ainsi que les retail parks sont devenus aux petites villes (Arlon, Ciney, Dinant, Gembloux, Sambreville, Mouscron, Fosses-la-ville ...) ce que les centres

²⁰ Source: AMCV

²¹ Source: www.devlier.com

commerciaux étaient aux villes moyennes dans les années 80. Le développement de ces retail parks génère donc deux types de friches commerciales : au centre des petites villes et sur les pôles de retail warehouse ancienne génération.

Illustration 6 : friches commerciales retail warehouse - ancienne génération Dour²²



L'immobilier commercial s'est développé depuis la fin des années soixante sur trois piliers : la promotion, l'investissement et le commerce, dont les intérêts concordent et qui s'entraînent l'un l'autre. La croissance constituait le ciment de tout l'équilibre. Cette configuration a permis un développement pratiquement continu de deux segments majeurs : les centres commerciaux intégrés et les parcs d'activité commerciale, et ce au détriment du commerce existant essentiellement urbain. Cet étalement commercial peut être perçu comme une évolution « normale » dans le cadre du jeu de la concurrence. Les commerces se modernisent tout en suivant leur clientèle qui migre vers un habitat plus qualitatif en périphérie des villes. L'étalement commercial suit l'étalement urbain.

Les nouveaux écosystèmes commerciaux créés de cette façon sont pratiquement tous mono-propriétaires (ou presque) et occupés majoritairement par des grandes chaînes succursalistes. Les acteurs de ces nouveaux pôles commerciaux sont déconnectés du tissu local. L'argent dégagé par ces activités commerciales et immobilières bénéficie peu ou pas à la région d'implantation.

La demande en produits d'immobilier commercial de qualité reste cependant très forte. Outre les extensions de pôles commerciaux existants qui permettent une création de m² commerciaux relativement aisée, le développement de nouveaux retail parks et la création de centres commerciaux dédiés à la redynamisation des centres-villes semblent être les produits à la mode de la promotion immobilière commerciale en Wallonie. La poursuite de la création de ces nouveaux m² commerciaux est génératrice de friches commerciales. Il faut en être conscient.

²² Source: AMCV

Quelle attitude adopter dans le cadre d'un plan d'aide au commerce face à une commune qui d'un côté soutient le développement d'un retail park à 1,5 Km de son centre-ville et de l'autre demande l'aide de la région wallonne pour lutter contre la vacance commerciale générée dans son centre-ville suite à ce développement ?

2.5. Le commerce hors du marché de l'investissement en immobilier commercial

Les écosystèmes commerciaux hors marché du retail sont principalement composés d'acteurs locaux tant propriétaires que commerçants. Longtemps abandonnés à leur sort, ces espaces sont actuellement portés par des mouvements citoyens. On y retrouve tous les ingrédients de la nouvelle économie de proximité : le vivre ensemble, l'économie circulaire, collaborative, les circuits courts, l'économie plus sociale, plus solidaire, la ville en transition ... Le commerce n'y est pas un sous-jacent à l'immobilier commercial mais un outil de redistribution et de lien social.

2.5.a. Espaces commerçants intermédiaires – quartiers urbains péricentraux

Ces espaces se retrouvent géographiquement entre les centres-villes et les équipements commerciaux périphériques dans les grandes villes et les villes moyennes. On y retrouve des quartiers proches des gares, les tissus commerçants des quartiers et des pôles secondaires traditionnels ainsi que les noyaux commerciaux de banlieue. Certains sont d'ailleurs spécifiquement des pôles de proximité orientés achat corvée (dépannage, appoint). Ils sont principalement constitués par des commerces d'alimentation générale et des services. La plupart ont particulièrement souffert de leur localisation et ont beaucoup de peine à se maintenir face à la concurrence.

2.5.b. Centre-ville de petites villes et polarités commerciales de proximité

Les noyaux commerciaux de petites villes et de proximité en milieu non urbain sont quant à eux à la croisée des chemins. Confrontés depuis peu à la concurrence féroce des retail parks, ils ont beaucoup de mal à trouver la parade. La nouvelle économie de proximité devrait être leur principal atout à condition de pouvoir la développer. Pour cela, ils doivent bénéficier d'un important soutien public tant pour leur rénovation, leur entretien que pour la professionnalisation de leur gestion commerciale. La transformation d'un quartier est un travail collectif. Il serait illusoire de croire que les associations de commerçants ou de riverains, aussi performantes soient elles, pourront seules faire face aux besoins en matière de gestion collective d'un noyau commercial et de transformation d'un quartier.

L'attractivité liée à l'activité touristique permet à de nombreuses petites villes wallonnes de maintenir un tissu commerçant dense avec une surreprésentation de l'HORECA.

A quelques exceptions près, les écosystèmes commerciaux hors marché du retail sont en difficulté. On y retrouve de nombreux quartiers largement fragilisés et dont l'offre commerciale n'est plus que résiduelle.

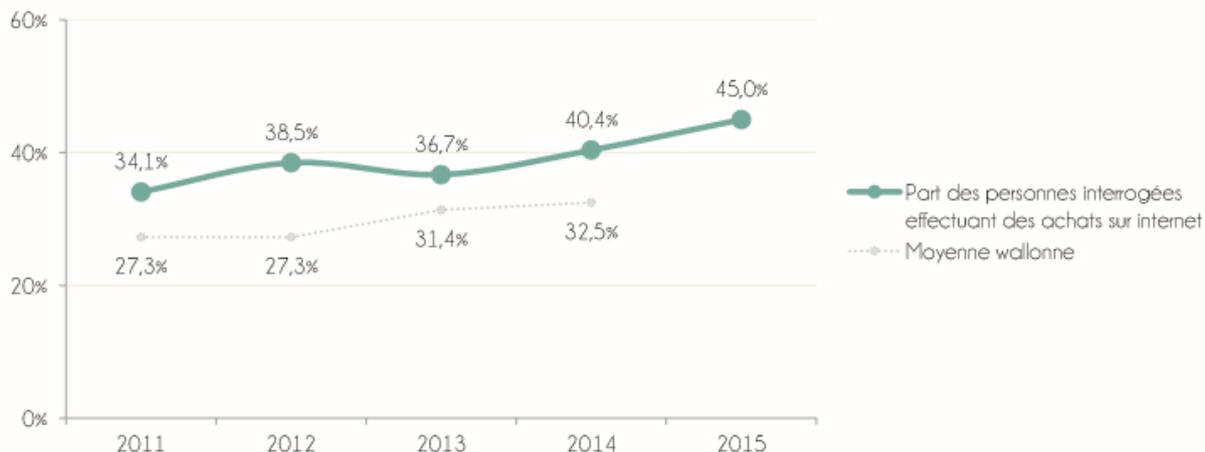
Les premiers signes de la dégradation du quartier apparaissent par la désertification commerciale, c'est donc bien souvent par-là que les acteurs souhaitent commencer à travailler. Or, selon les potentialités économiques du quartier les acteurs mobilisables seront très différents pour assurer la relance d'un quartier d'un point de vue commercial. Les quartiers se situant clairement à la « limite » du marché se tourneront davantage vers des acteurs régionaux. Quant aux quartiers situés complètement en dehors du marché et répondant bien souvent aux critères de quartiers dits difficiles, l'investisseur sera local. Dans les deux cas de figure, les pouvoirs publics devront soutenir le développement du quartier en favorisant et encadrant les investissements.

Les quartiers en difficulté voient donc souvent se développer une offre commerciale à leur image et répondant à l'attente d'une population locale fragilisée et parfois une offre d'activités « bas de gamme » ou ne demandant pas beaucoup d'investissement ou de savoir-faire (sandwicherie,

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

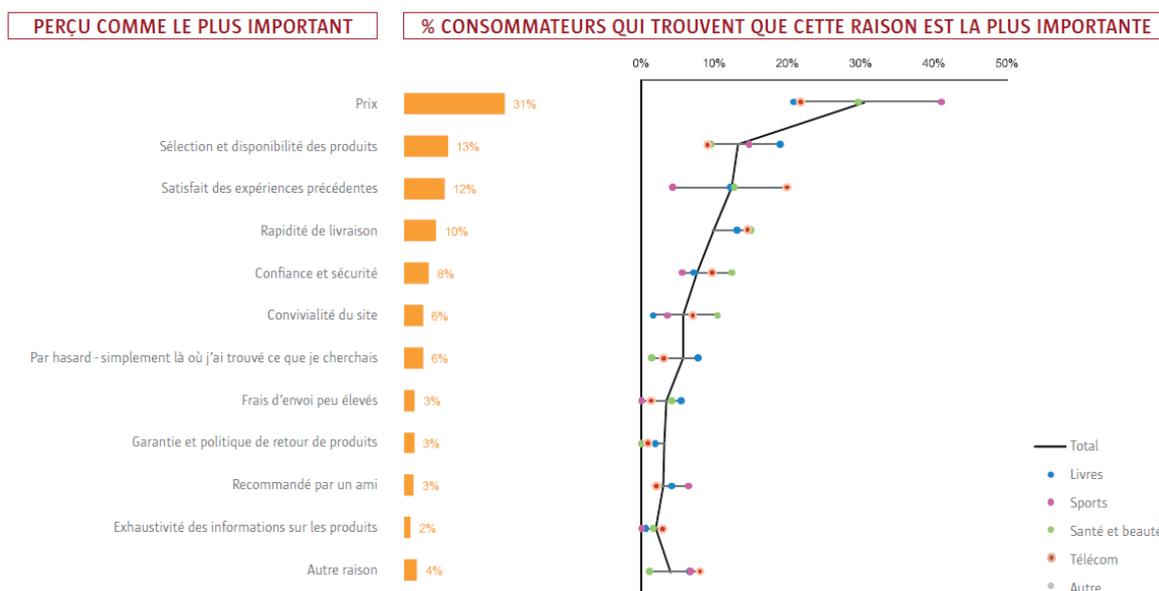
2.5.c. Les espaces de vente virtuels (Place de marché)

L'impact du commerce connecté sur le commerce physique est indiscutable. Il est mis en évidence tous les ans dans le cadre de l'outil de gestion de centre-ville. A titre d'exemple, vous trouverez ci-dessous la part des chalands du centre-ville de Louvain-La-Neuve effectuant des achats via E-commerce ou M-commerce comparée à la moyenne wallonne. Une personne sur trois achète via le commerce connecté²³.



L'enquête annuelle de Comeos sur l'E-commerce nous indique que les motivations principales de l'achat sur internet sont le PRIX et la DISPONIBILITE des biens. Avec un smartphone, vous avez le Monde dans votre poche. Les types de produits les plus achetés sont les vêtements et les chaussures. Quand on met en perspective la baisse du niveau des dépenses commercialisables des ménages avec la hausse de l'activité des sites marchands, on mesure mieux l'impact des places de marché (Amazon, Ebay, Alibaba, Zalando ...) sur le commerce physique²⁴.

Q: Pourquoi avez-vous utilisé le 'site web' pour votre achat en ligne ?

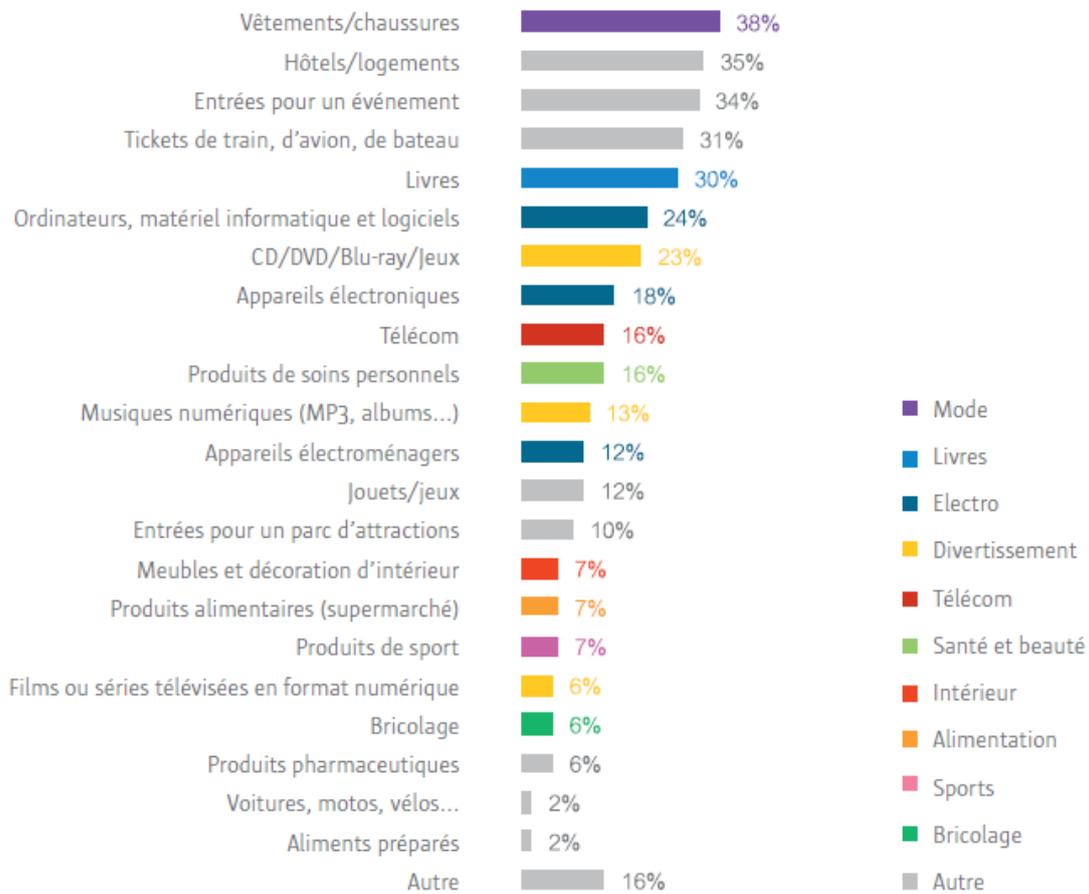


²³ N(Télécom) = 96, N(Sport) = 30, N(Santé et beauté) = 18217; N(Livres) = 184 / F = Seulement produits achetés

²⁴ Source: COMEOS

★ Sign. plus élevé que min. 1 autre secteur (95%)

Q: Quels nouveaux produits ou services avez-vous achetés au cours des 12 derniers mois sur Internet (à des fins personnelles) ?



CE QU'IL FAUT RETENIR

- Globalement, il y a deux mondes du commerce en Wallonie : le marché du retail et le commerce hors retail. Même si une zone d'intersection existe entre ces deux mondes, les points communs sont rares.
- Les pôles commerciaux les plus en difficulté sont également ceux où les pouvoirs publics ont le moins de marges de manœuvre : les rues principales des villes considérées comme tertiaires en immobilier commercial. Ces rues se paupérisent tout en gardant des niveaux de loyers et des prix de vente anormalement élevés. L'impact de ces rues principales de centre-ville en déshérence est très durement ressenti par la population.
- Le soutien des pouvoirs publics peut être beaucoup plus efficace et moins coûteux dans la logique de la nouvelle économie de proximité sur des pôles hors marché du retail.

3. LES EXPÉRIENCES EXISTANTES

⇒ Les acteurs (Uk, France, Wallonie et Bruxelles) et leurs outils

La dynamisation et le maintien de noyaux commerciaux urbains ou de proximité est une préoccupation partagée par la quasi-totalité des pays occidentaux qui ont connu et favorisé l'étalement commercial fondé sur le développement de l'automobile. Chacun y a répondu à sa manière avec plus ou moins de succès. Certaines régions, surtout américaines, sont à la fin de ce modèle de développement et doivent maintenant gérer des centres-villes paupérisés, les « greyfields » friches commerciales en plus des « brownfields » friches industrielles susceptibles d'être polluées. Les grands gagnants d'un point de vue commercial étant les Méga-shopping centers. Nous ne sommes pas encore arrivés au stade de « demalling » (de-mall-ition) en Europe mais les friches commerciales ont tendance à se multiplier tant en zones urbaines qu'en zones périphériques.

Les différents outils utilisés avec une certaine réussite pour développer ou maintenir un pôle commercial de centre urbain ou de proximité seront décrits dans la partie six de ce travail consacrée aux pistes prioritaires du plan commerce. Avant ça, il est indispensable de comprendre comment ces outils sont activés et mis en œuvre par des acteurs opérationnels. Le passage d'une mesure choisie à l'efficacité terrain est toujours très délicat. Un outil n'a d'intérêt que par l'utilisation qui en est faite. Un outil reste un outil. Le même dispositif peut être considéré comme une réussite ou un échec en fonction de son usage par les acteurs terrain.

On distingue trois grands types d'acteurs opérationnels en matière de développement commercial hors du marché de l'investissement en immobilier commercial :

3.1. *Les organismes publics*

3.1.a. L'établissement Public National d'Aménagement et de Restructuration des Espaces Commerciaux et Artisanaux – EPARECA

L'organisme public créé en 1996 dans le cadre du pacte de relance pour la ville. Son travail vise à remodeler, re-commercialiser, gérer ou à remettre sur le marché des biens dans des quartiers «commerçants» en difficulté voire à l'abandon considéré comme prioritaires dans le cadre de la politique de la ville en France. Il s'agit donc de quartiers «difficiles». L'établissement a été créé pour soutenir les collectivités locales face à la problématique du commerce pour laquelle elles n'avaient pas les moyens d'acquérir l'ensemble des compétences nécessaires pour agir sur le terrain. EPARECA est donc une mutualisation de moyens en matière de développement commercial à la disposition des collectivités locales.

L'expérience a connu un démarrage difficile dans la mesure où, en 2002, après 5 ans de fonctionnement effectif, 6 opérations avaient abouti sur 152 demandes déposées. Fin 2005, 17 sites étaient gérés par l'EPARECA.

Depuis lors, EPARECA a trouvé son modèle et est devenu un acteur à part entière du développement commercial dans les zones où l'initiative privée fait défaut. L'équipe est passée de cinq à quarante-neuf salariés temps plein engagés avec un contrat privé lui permettant d'acquérir la palette de compétences indispensables à ses missions. Depuis 2007, la volonté d'associer l'EPARECA dans les projets de rénovation urbaine en collaboration avec l'ANRU (Agence Nationale pour la rénovation urbaine) permet de renforcer le mécanisme d'intervention. L'EPARECA est financé en partie par une taxe spécifique, la TASCOM taxe sur les surfaces commerciales (ex TACA taxe d'aide au commerce et à l'artisanat). Cette taxe vise à prélever une taxe sur les activités commerciales du marché du retail (niveau élevé de rentabilité au m²/an) pour soutenir le commerce hors du marché du retail. Le financement des opérations est généralement réalisé avec des fonds en provenance de l'ANRU, des Communes, de la Région et du FEDER. EPARE-

CA a environ une centaine de projets en montage ou en production sur le territoire français, 29 en exploitation et 18 ont été remis sur le marché et vendus.

Schéma 1 : Système de fonctionnement EPARECA



3.1.b. Agence régionale du commerce ATRIUM – Région bruxelloise

Atrium est née en 2001 suite au départ de Marks & Spencer de Belgique. Suite à la perte de son plus gros contributeur privé, la gestion centre-ville bruxelloise en partenariat privé – public est devenue une agence régionale du commerce à la demande de la Région bruxelloise. Elle a fonctionné jusqu'en 2014 sur base du réseau mis en place en 1998 fondé sur des partenariats privé-public locaux avec un Directeur bien connu de la gestion centre-ville wallonne puisqu'il s'agissait de l'ancien gestionnaire de centre-ville de La Louvière. Bien que devenue une agence régionale, Atrium a gardé un mode opératoire en partenariat privé – public jusqu'en 2014.

Disposant d'un nouveau contrat de gestion 2014-2018, Atrium évolue comme un ensemblier régional pour la compétence commerce. Ses missions organiques sont le développement de l'appareil commercial bruxellois et conduire Bruxelles sur le chemin de la « Smart City ». Atrium a trois missions déléguées : politique de maîtrise foncière commerciale publique, pérennisation « d'Opensoon » et réactualisation du schéma régional de développement commercial.

Son budget annuel est de l'ordre de 7.500.000 € financé totalement par les pouvoirs publics dont environ 5.000.000 € pour les frais de salaires. Leur plus gros succès est l'opération « Opensoon » qui a permis de relancer commercialement plusieurs quartiers bruxellois.

3.2. Les organismes privés

3.2.a. Les Business Improvement Districts - BIDs

Développés au Canada et aux Etats-Unis dans les années septante, le BID est un mécanisme légal permettant de collecter des fonds afin d'améliorer la gestion d'un quartier urbain clairement délimité. La mise en place d'un BID est un processus long et assez complexe.

Même si de nombreuses variantes existent dans leurs modes de financement et de fonctionnement, les BIDs anglais répondent à des règles précises définies dans un document daté de 2004 « Statutory Instruments – The Business Improvement District (England) Regulations ». La création d'un BID implique :

- Une demande émanant d'acteurs économiques du quartier ou de la rue concernée par la volonté de mettre en place un BID.
- La définition en accord avec les pouvoirs publics locaux du périmètre d'intervention.
- La présentation d'un plan stratégique pour un maximum de 6 ans et d'un plan opérationnel accompagné d'un budget prévisionnel
- L'organisation d'un vote des acteurs concernés
- En cas de victoire du projet de BID aux élections, les pouvoirs publics perçoivent une « cotisation » obligatoire auprès des acteurs concernés pour le financement du dispositif et restituent les recettes au BID à l'exception d'un montant destiné à indemniser les pouvoirs publics locaux pour le travail effectué.
- Le Conseil d'administration est composé des acteurs privés et de représentant(s) observateur(s) des pouvoirs publics. Le BID est un organisme sans but lucratif.
- Intervention d'une structure faîtière (ATCM, British BIDs) indispensable à ce type de développement qui a en charge la définition des périmètres d'intervention, la validation des plans stratégiques, l'organisation des élections et le contrôle du respect des plans stratégiques par les BIDs.

- Lorsque le BID est mis en place, deux cas de figure se présentent. Soit le BID sous-traite le travail opérationnel, soit il recrute du personnel en propre pour remplir ses missions. Dans le cas britannique, les BIDs sont nés pour financer la gestion centre-ville. Dans la plupart des cas, les BIDs restent les structures de financement et la gestion centre-ville en partenariat privé – public continue son travail sur le terrain avec des moyens renforcés.
- Le processus recommence six ans plus tard.

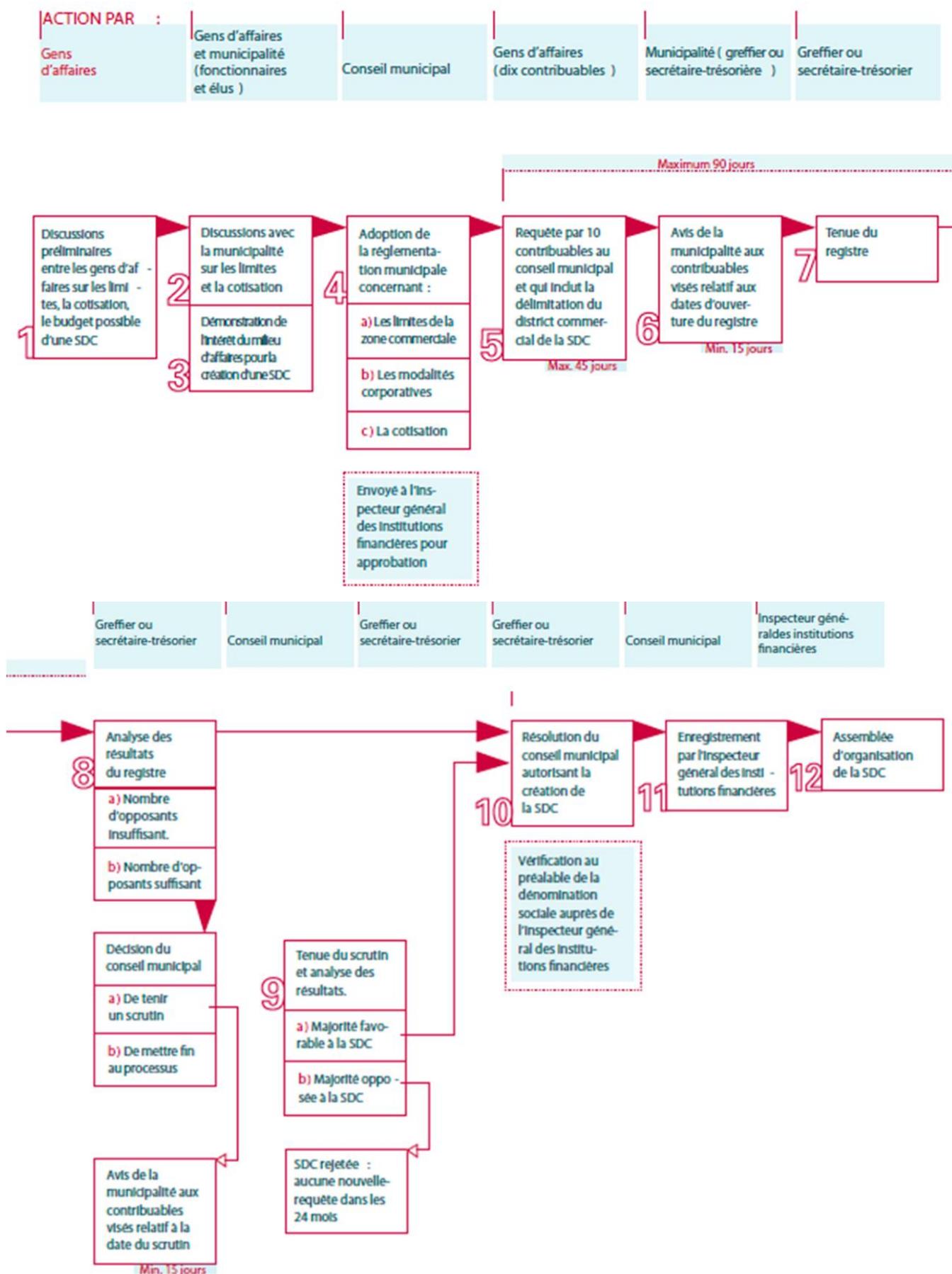
Toutes ces structures ont en commun de travailler sur toutes les composantes de l'attractivité urbaine (propreté, sécurité, mobilité, logement, viabilité, espaces verts, qualité des espaces publics, vitalité économique ...). De plus, les sources du financement ne sont jamais concentrées uniquement sur les commerçants mais sur l'ensemble des activités (professions libérales, banques, immobiliers ...) du périmètre retenu à l'exception des riverains. Dans le cas des BID anglais, les « petits commerçants » sont même souvent dispensés de payer la redevance. Dans de nombreux BIDs américains, le financement repose sur les propriétaires de bâtiments. Toutes les variantes sont envisageables. Trois problèmes à résoudre si le concept de BID devait être développé en Wallonie :

- Le cadre juridique doit être sécurisé (impôt dédié ...)
- La cooptation des membres du Conseil d'Administration pose régulièrement des problèmes de « transparence »
- La pression fiscale sur les acteurs économiques est beaucoup moins forte dans les pays qui utilisent des BIDs qu'en Wallonie.

3.2.b. Les Sociétés de développement commercial – SDC

Les Sociétés de développement commercial SDC sont la version québécoise des BIDs. Elles sont développées sur un modèle analogue avec quelques différences sur le terrain notamment dans les étapes de la création.

Schéma 2 : Etapes de la création d'une SDC



3.3. Les partenariats privé-public

3.3.a. La Société d'Economie Mixte d'Animation Economique au Service des Territoires – SEMAEST

La Semaest (Société d'Economie Mixte) à Paris (1) mène depuis 2004 et est mandatée jusqu'en 2021 pour le compte de la ville de Paris une opération qui vise à maintenir et favoriser le commerce de proximité dans 11 quartiers qui présentent des taux de vacances importants ou qui évoluent vers une mono-activité/ mono-culture (ex : quartier Tamoul autour de la Gare du Nord). Les opérations visent notamment certains quartiers où le commerce de gros a chassé toute autre forme d'activité

Pour mener cette opération, la Semaest dispose d'une avance remboursable de la Ville de Paris de 87,5M€. Ce budget permet à la Semaest d'acquérir à l'amiable ou par voie de préemption des locaux commerciaux, de les réhabiliter et de les louer en sélectionnant les activités. Ces locaux entièrement mis aux normes sont ensuite loués sans « pas de porte » selon des loyers adaptés et qui peuvent même être progressifs avec une franchise les trois premiers mois afin de permettre au commerçant de couvrir ses frais d'installation.

La Semaest n'a pas vocation à rester propriétaire des locaux. Elle les cède, le cas échéant, aux occupants afin de rembourser l'avance consentie par la Ville de Paris. Seule exception au niveau du quartier Latin où la ville de Paris restera propriétaire des locaux à la fin de l'opération.

A ce jour, ce ne sont pas moins de 365 commerces, soit près de 39.000 m², qui ont fait l'objet de cette opération. La Semaest est toujours propriétaire de 155 locaux. Le solde a fait l'objet :

- Soit d'un protocole d'accord avec des propriétaires privés ou des partenaires, qui en échange d'une renonciation par la Semaest de son droit de préemption, s'engagent à respecter les objectifs du projet et à affecter les locaux à un commerce de proximité et à certains types d'activités prédéfinies par la Semaest ;
- Soit d'une revente avec une clause d'affectation qui permet de contrôler la destination du bien ;
- Soit d'une maîtrise par des partenaires de la Ville de Paris.

Sur le terrain les résultats sont bien observables, même si à l'échelle de tout un quartier ils peuvent paraître minimes. L'opération a bien souvent permis de stabiliser une situation, de réduire la vacance commerciale, de contrecarrer les mono-activités et/ ou cultures, de diversifier le mix commercial ou de réinstaller un commerce de proximité avec dans certains cas un effet d'entraînement. Cette action n'est pas évidente puisqu'elle s'inscrit à contre-courant de la tendance globale de développement commercial de ces quartiers.

Dans les périmètres « Fontaine au Roi » dans le 11^{ème} arrondissement et « Belleville » dans le 20^{ème}, les taux de vacances commerciales sont respectivement passés entre 2003 et 2010 de 14,9% à 9,6% et de 27,5% à 17%. Dans le périmètre « Sedain-Popincourt » dans le 11^{ème} arrondissement, la très forte hausse du nombre de grossistes en textile dans les années 90 et au début des années 2000, a été endiguée avec même une diminution à partir de 2007. Dans le périmètre Beaubourg-Temple dans le 3^{ème} arrondissement, la diminution du nombre de grossistes en mode a pu s'accélérer avec en parallèle une progression significative du commerce alimentaire.

La gestion foncière est donc une des clés du développement commercial des centres-villes. Dans le cas de l'expérience parisienne, elle nécessite toutefois la mise à disposition d'un fond d'investissement et la possibilité de préemption. Contrairement à la Belgique, la préemption peut être déléguée à une société d'économie mixte (SEM) ce qui lui confère une indépendance dans

les choix d'acquisition et une grande souplesse pour mener ses opérations, principaux facteurs clés de succès.

3.3.b. Town Centre Management – Gestion centre-ville

L'objectif de la gestion de centre-ville est de mettre en place une série d'actions pour favoriser le développement actuel du Centre-ville et d'en prévoir le développement futur. Elle repose sur une approche globale du développement urbain c'est-à-dire une approche multidisciplinaire tant économique que sociale et culturelle.

Au coeur du système, le partenariat - qu'il soit formel ou informel- réunit les acteurs tant publics que privés du centre-ville pour les faire collaborer dans un intérêt mutuel sur la base d'un plan d'action commun.

La gestion centre-ville permet de :

- Encourager la collaboration et les échanges pour une meilleure efficacité et une meilleure communication entre les partenaires.
- Définir ensemble une vision et une stratégie communes à l'ensemble du partenariat.
- S'assurer la participation active de chacun des partenaires dans la mise en œuvre d'actions conjointes.
- Favoriser la vitalité et la viabilité du centre ville au travers de la gestion, de la promotion, du développement et de l'investissement. Les actions à mener, à court et à long termes, concernent tous les secteurs : commerce de détail, environnement, tourisme, culture, logement et développement urbain.

La Gestion de Centre Ville est financée à la fois par le secteur public et/ou le secteur privé. Proactive, elle doit anticiper les nouveaux défis de la ville de demain, y répondre de manière efficace en prévoyant les évolutions en matière économique, d'environnement, de mode de vie, de comportements des citoyens et développer de nouvelles méthodes de travail.

Ses objectifs :

- Favoriser le débat sur l'avenir des villes et du centre-ville
- Garantir un processus d'implication et une appropriation de la vision et de la stratégie
- Développer une procédure efficace permettant de développer des initiatives concertées
- Créer des centres-villes vivants, attractifs et durables

Développé au début des années nonante en Angleterre sur base d'expériences suédoises et australiennes, ce dispositif de gestion de centre-ville en partenariat privé-public a été choisi et adapté en Région wallonne en 1997. L'outil de gestion de centre-ville et l'organisation en commission de travail développés en Wallonie ont été adoptés par l'ensemble des partenaires engagés dans la gestion centre-ville qui se retrouvent au sein d'un Think tank hier européen, aujourd'hui international : TOCEMA Worldwide.

Depuis 2009, ces recommandations sont certifiées ISO 9001 via la labélisation TOCEMA. Le réseau bénéficie à ce titre d'une reconnaissance internationale qui a notamment amené l'observatoire de la ville en France à lui décerner un prix de bonne pratique de gestion urbaine dans le cadre du développement à Namur de techniques de Place Making (Urban Lifestyle Point).

CE QU'IL FAUT RETENIR

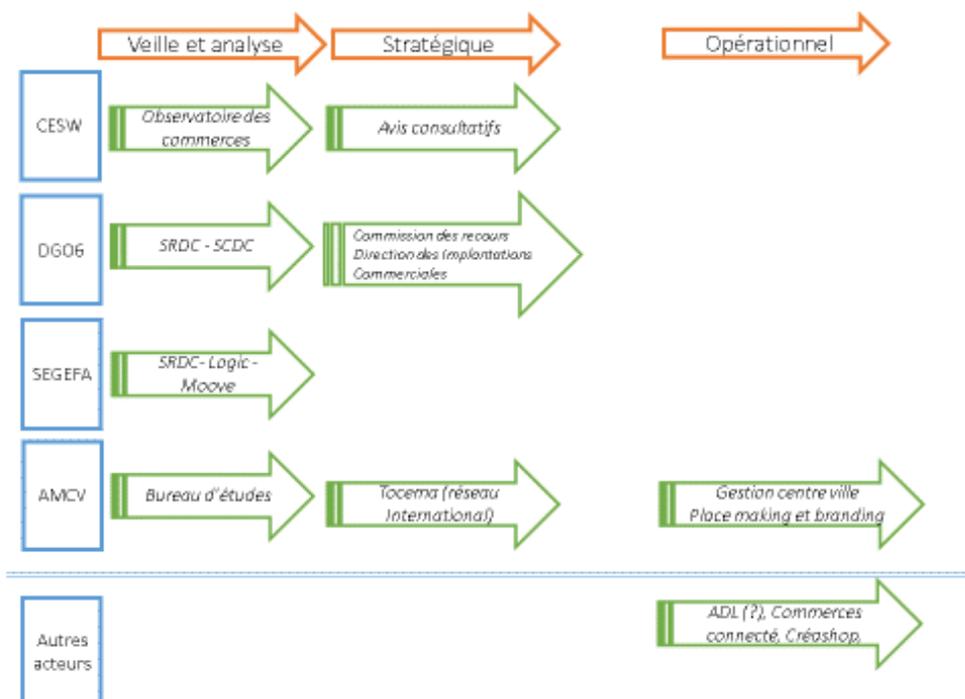
- Les meilleurs projets du Monde ne peuvent se concrétiser sans porteur de projet. Les différents dispositifs ayant fait preuve d'efficacité dans le soutien ou le développement de l'activité commerciale ont en commun de disposer d'un bras armé.
- Ce bras armé peut être un organisme public, privé ou un partenariat privé-public selon les écosystèmes commerciaux concernés. Dans tous les cas, ces dispositifs sont spécifiquement conçus pour le travail terrain avec des missions et un périmètre d'action clairement définis.

INVENTAIRE DES ACTEURS WALLONS EN PRÉSENCE

Le schéma ci-après illustre les initiatives déjà prises durant les précédentes législatures avec les acteurs qui les mettent en œuvre.

On voit bien que ces actions sont déjà complémentaires et s'inscrivent dans une logique de veille et d'analyse, de positionnement stratégique et d'un volet opérationnel.

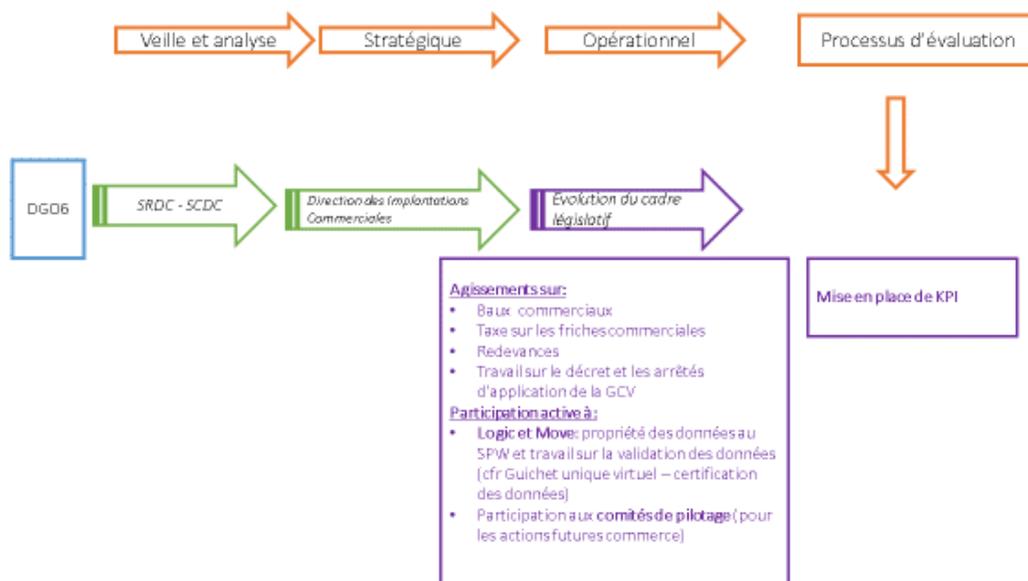
Schéma 3 : Les acteurs wallons et leurs missions



1. LA DGO6

En ce qui concerne la DGO6, les missions concernant le SRDC et le SCDC sont pertinentes et constituent la garantie d'indépendance dans les projets programmes développés. Son action pourrait être renforcée par des mesures transversales non ciblées spatialement et par des outils d'origine législative et réglementaire. Ces mesures concernant la création d'un environnement favorable au développement commercial sont à mettre en œuvre par le SPW - Département des Projets Thématiques – Direction des implantations commerciales.

Schéma 4 : Les missions de la DGO6

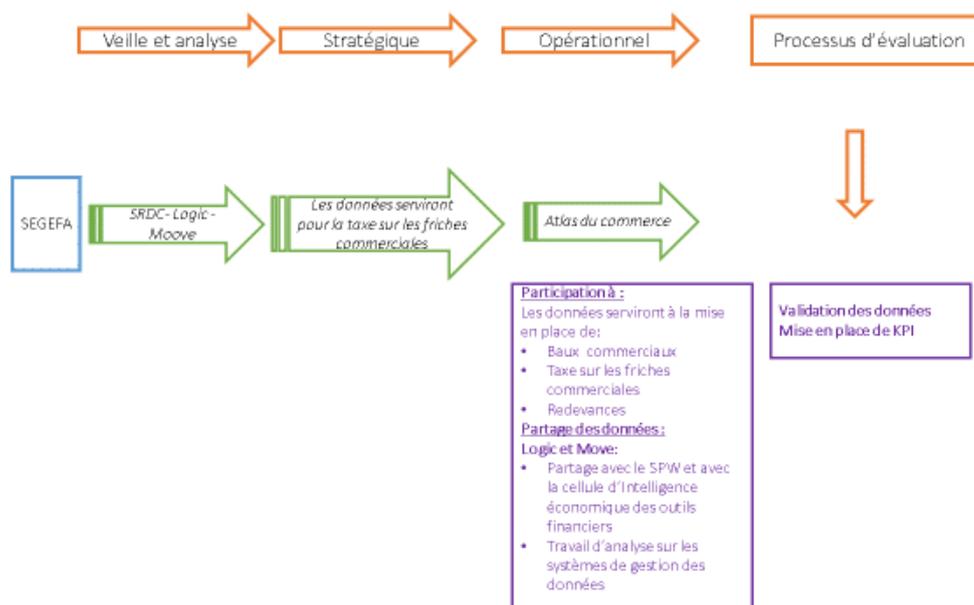


2. LE SEGEFA

Le SEGEFA gère actuellement les données pour la création de l'Atlas du commerce en Wallonie au travers du logiciel Move. Le SEGEFA permet aussi au travers de l'outil « Logic » de proposer un outil d'aide à la décision pour les entités communales. Ces deux outils, même s'ils doivent évoluer restent pertinents.

Les données récoltées sur le terrain serviront à alimenter les projets législatifs menés par la DGO6, notamment pour la taxe sur les implantations commerciales, données déjà répertoriées. De plus, il est important de permettre à la plateforme de centralisation et de certification des données d'avoir accès et de gérer les données issues de la récolte par le SEGEFA afin de pouvoir les certifier. A partir du moment où ces données sont certifiées et partagées elles deviennent une réelle source d'information pertinente.

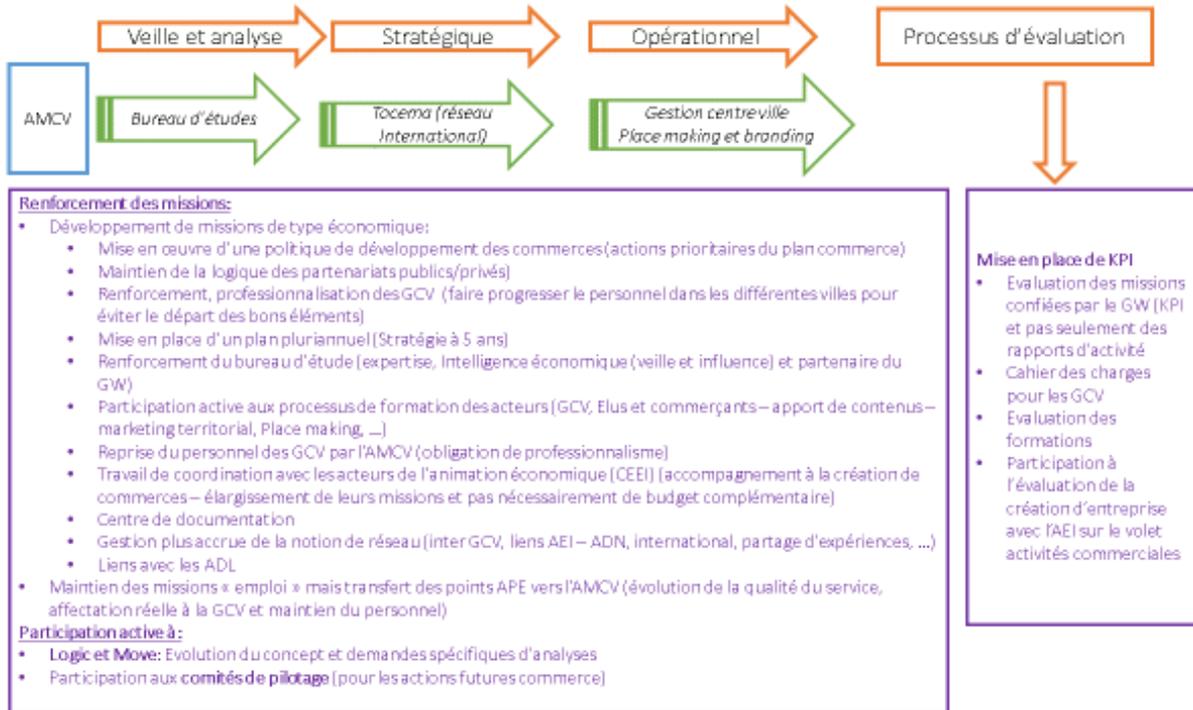
Schéma 5 : Les missions du SEGEFA



3. L'AMCV

L'AMCV est la structure faîtière du dispositif de gestion de centre-ville wallon depuis sa création en 1997. Ce dispositif a été brièvement présenté dans la partie cinq de ce rapport en tant qu'expérience existante et acteur opérationnel. Elle assure la mise en réseau et la professionnalisation des cellules de gestion de centre-ville situées en Région wallonne.

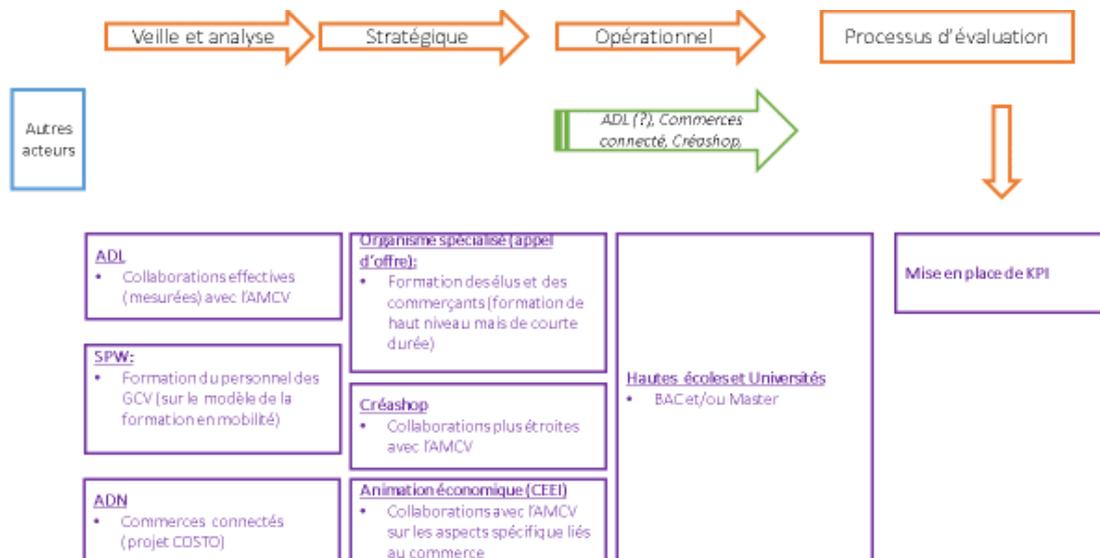
Schéma 6 : Les missions de l'AMCV



4. LES AUTRES ACTEURS

D'autres acteurs mènent des missions ponctuelles vis-à-vis des commerces. Celles-ci ne sont pas structurées et ne font pas partie d'un plan stratégique mais menées au coup par coup et par opportunités.

Schéma 7 : Les autres acteurs wallons



LES LEVIERS AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

1. L'OBSERVATOIRE DU COMMERCE

Les missions confiées au CESW consistent essentiellement à gérer l'Observatoire du commerce et la Commission des recours. De par sa localisation et son système de fonctionnement, l'Observatoire du commerce ne joue pas réellement le rôle d'un observatoire et de par sa localisation effective (CESW), n'est pas dégagé des possibles intérêts individuels. Une réflexion doit être menée afin de clarifier le rôle effectif de cet observatoire et de ses missions.

2. BAIL COMMERCIAL (COURT TERME)

A l'image du « PopUp decret » en Région flamande (Betreffende nieuwe regelgeving voor korte termijn huur van handelspanden 8 juin 2016), il serait utile de réagir rapidement au niveau wallon pour adapter les baux commerciaux à la réalité du terrain et à des objectifs stratégiques. Le développement de nouveaux concepts commerciaux comme les magasins éphémères et les magasins partagés implique d'adapter la législation sur les baux en termes de durées de bail afin d'éviter le blocage ou l'incertitude juridique liée aux mises à disposition.

La nécessité d'agir rapidement sur un volet de cette matière ne remet pas en cause la volonté de repenser globalement la législation sur les baux commerciaux.

3. FISCALITÉ

3.1. *Taxe sur les friches commerciales (court terme)*

Le problème des friches commerciales est particulièrement marqué dans des zones où les valeurs foncières sont relativement élevées, comme dans les rues principales de villes secondaires. Des rues en décroissance comme la Grand Rue à Mons, Crapaurue à Verviers ou la rue de la montagne à Charleroi sont fortement touchées par ce phénomène. Les propriétaires y maintiennent des niveaux de loyers anormalement élevés au risque d'intensifier les vides locatifs.

Le développement des nouveaux concepts de retail parks génère également des friches commerciales le long des nationales dans les anciens bâtiments de retail warehouse dont la surface de vente est généralement supérieure à 400m². Ces bâtiments vieillissent mal et sont généralement assez dégradés.

Illustration 7 : Friche commerciale en retail warehouse²⁵



²⁵ Source: AMCV Friche commerciale en retail warehouse

Les friches commerciales sont également très présentes dans les quartiers intermédiaires ainsi que dans les rues principales de petites villes où elles concernent de petites surfaces.

Dans ce contexte, l'imposition d'une taxe sur les locaux vacants apparaît donc comme une mesure qui permettrait d'agir directement sur la problématique des propriétaires absents et des locaux abandonnés. Une telle taxe existe en Flandre, en France et au Canada. En France, une taxe sur les friches commerciales peut être appliquée sur tout bien immobilier qui n'est plus affecté à une activité d'affaires depuis au moins deux ans. Cette taxe, basée sur la valeur locative estimée de l'immeuble vacant, est soumise à des taux évolutifs qui passent de 10 % la première année, à 15 % la deuxième année et à 20 % à partir de la troisième année. Les autorités municipales sont par ailleurs autorisées à doubler ces taux, au besoin.

Dans le cadre du projet LOGIC, le SEGEFA a réalisé pour la Région wallonne une base de données de l'offre commerciale sur l'ensemble du territoire wallon. Cette base doit être régulièrement mise à jour pour alimenter le logiciel d'aide à la décision LOGIC. Cet outil pourrait servir d'assiette fiscale pour la mise en place d'une taxe sur les friches commerciales. Idéalement, cette taxe ne concernerait que les surfaces supérieures à 150m² et serait conçue au niveau régional. Les recettes générées permettraient de financer la réactualisation de la base de données du SEGEFA et des actions en faveur du développement commercial sur certains écosystèmes commerciaux.

3.2. Redevances – Impôts dédiés

Plusieurs dispositifs envisagés dans le cadre du programme pluriannuel de soutien et de développement des commerces de Wallonie impliquent d'avoir recours à la logique de l'impôt dédié ou à un montage de « redevances » qui permettent aux pouvoirs publics de récolter de l'argent sur un périmètre précis et de ristourner la recette vers un organisme privé ou privé-public aux fins d'exercer des missions déterminées spécifiquement sur ce périmètre. Il serait utile de disposer au niveau régional d'un cadre juridique spécifique à ce type d'opérations afin de sécuriser les actions terrain. Nous avons analysé dans le cadre de ce travail le fonctionnement de ce type de dispositif (BIDs et SDC) à l'étranger.

4. OUTILS LÉGISLATIFS ET RÉGLEMENTAIRES

Le réseau TOCEMA (**T**own **C**entre **M**anagement) worldwide fourmille d'outils de ce type en faveur du commerce et plus précisément du commerce de centralités (centre-ville, quartiers,...). La France étant sans doute le pays le plus équipé en la matière. Principalement publics, ces outils sont la préemption commerciale, la protection des linéaires commerciaux, la zone franche commerciale ... Si les pouvoirs publics y trouvent un outil intéressant, les acteurs privés dont les commerçants éprouvent des difficultés et des réticences à se les approprier. Certains outils contraignants sont ressentis et vécus comme des entraves à la liberté du commerce et au droit de propriété, malgré leur vocation d'intérêt général. Ces outils seuls sont utilisés au coup par coup et ne suffisent pas à créer une dynamique commerciale. Il faut qu'il y ait des acteurs terrain, des porteurs de projet, pour les activer à bon escient dans le cadre d'un diagnostic partagé, d'une stratégie claire et d'un partenariat privé-public via des structures formelles.

Exemples en France²⁶ :

- ⇒ La préemption commerciale : maintenir la diversité commerciale dans les rues commerçantes (articles L. 214-1 et s. du code de l'urbanisme)

²⁶ Source : France (source : Dominique Moreno CCI PARIS ILE-DE-FRANCE)

- ⇒ Un commerçant vend son fonds de commerce ou cède son bail commercial à un acquéreur pressenti, au prix du marché – Substitution en cours de transaction de la collectivité publique à l'acquéreur pressenti.
- ⇒ Compétence réservée aux communes ou intercommunalités avec faculté de délégation à d'autres opérateurs, parfois privés mais agissant dans le cadre d'une opération lancée par la collectivité publique.
- ⇒ La protection des linéaires commerciaux dans le cadre d'un PLU (Plan Local d'Urbanisme) – Préserver les rues commerçantes en réservant les rez-de-chaussée au commerce ou artisanat, par interdiction des changements de destination ou de l'installation d'activités de service.
- ⇒ Système de quotas sur certains commerces : nombre de banques maximum sur un périmètre de centre-ville

4.1. Les outils d'origine législative et réglementaire en faveur de l'attractivité urbaine

Rénovation des façades, habitation au-dessus des commerces, réglementation des enseignes, harmonisation des terrasses ... De multiples outils et autant de mesures incitatives peu ou pas connues. Il serait sans doute efficace de réduire le nombre d'outils, de les simplifier, de les planifier dans le temps et en concertation, de les développer avec des porteurs de projet sur le terrain et enfin de les évaluer par des indicateurs de performance plutôt que par des rapports d'activité, plus chronophages et moins parlants.

4.2. Information préalable et en cours de chantier (travaux publics) de longue durée

Les travaux sont un problème récurrent pour le commerce urbain. Une solution utilisée dans le cadre des structures de gestion de centre-ville consiste à valider le phasage des travaux avec l'entrepreneur et ensuite à assurer l'information aux commerçants via une « gazette » du chantier relatant le travail d'accompagnement de la gestion centre-ville vis-à-vis des prestataires de service. Cette façon de procéder permet d'éviter aux rumeurs les plus folles de circuler et aux commerçants de s'organiser. Une proposition de résolution a été déposée à ce propos au Parlement wallon le 24 mai 2016. De plus, conformément à ce qu'a révélé l'étude sur l'impact économique des marchés publics dans le cadre de la réhabilitation des friches industrielles²⁷, les marchés publics constituent un réel vecteur de développement économique pour les entreprises ; elles souhaitent toutefois qu'une meilleure planification (moyen et long terme) soit organisée. A l'instar des entreprises, les commerçants sont également en demande de planification et coordination des chantiers envisagés et ce afin de pouvoir anticiper et organiser leur activité. Un observatoire des marchés publics est en cours de création, il est impératif qu'il se préoccupe aussi des commerces de centre-ville.

5. LES DONNÉES SOURCES

5.1. Outils existants

De nombreuses données statistiques relatives au commerce sont récoltées grâce au financement de la Région wallonne telles que les données des outils de gestion de centre-ville disponibles à l'AMCV mais propriété des structures locales de gestion de centre-ville ainsi que les résultats des

²⁷ Source: Cellule d'Intelligence Economique des Outils Financiers – Mai 2016

enquêtes et relevés financés dans le cadre des projets Move et Logic disponibles quant à eux au SEGEFA. La centralisation et la mise à disposition de ces données pourraient constituer la base d'un observatoire du commerce en Wallonie. Elles permettraient, entre autre, de réduire sensiblement les coûts de réalisation des Schémas communaux de développement commercial pour les communes et éviterait de faire plusieurs fois le même travail.

5.2. Indicateurs de performance

Notre Administration fonctionne globalement comme une administration de contrôle se basant principalement sur les rapports d'activité des opérateurs. Il serait intéressant que la DIC évolue vers une administration de la connaissance en basant son contrôle sur des indicateurs de performance. Ces indicateurs pourraient alimenter les bases de données et déplaceraient le curseur du rapport d'activité vers l'efficacité des activités.

6. LE SCHÉMA COMMUNAL DE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

Envisager la possibilité de supprimer l'obligation de réaliser une étude d'incidence qui serait redondante avec l'étude d'incidence du schéma régional.

7. LA GESTION CENTRE-VILLE

Le dispositif de gestion de centre-ville en région wallonne est un réseau constitué de structures locales organisées en ASBL-partenariat privé-public 50/50 et d'une structure faïtière. Son périmètre d'action est clairement délimité à un pôle-quartier, le centre-ville, caractérisé par sa densité urbaine, son commerce supra-local et la présence d'une diversité de fonctions de centralité.

Ces caractéristiques en font un outil unique parmi l'ensemble des outils wallons concernés par la politique de la ville. Aucun autre outil wallon analysé par la CPDT dans ses notes de recherche ne fonctionne en réseau sur un périmètre clairement délimité sur base de partenariats privé-public.

Le réseau de gestion centre-ville wallon a été créé en 1997 et s'est développé sur base des recommandations européennes en matière de bonne gouvernance. Ces recommandations sont les suivantes :

Engager tous les acteurs dans la co-construction d'un projet

La co-construction passe par la réalisation d'un diagnostic partagé par l'ensemble des partenaires (privés-publics) débouchant sur l'élaboration d'un plan stratégique. Chaque structure de gestion de centre-ville wallonne dispose d'un plan stratégique communiqué à la Région wallonne. La mission du gestionnaire de centre-ville est de transformer ces options stratégiques en plan d'action.

Travailler en transdisciplinarité et construire une culture commune

Amener l'ensemble des partenaires à partager des valeurs communes. Les missions de réinsertion professionnelle (stewards urbains, ouvriers urbains), les opérations de Place Making de réappropriation citoyenne des espaces publics, les magasins partagés ... constituent l'ADN de la gestion de centre-ville. Le partenariat, l'intérêt commun, le vivre ensemble. La gestion centre-ville est un outil de développement.

Assurer la coordination verticale (gouvernance multi-niveaux)

Un rôle essentiel de la structure faïtière (AMCV) tant au niveau public que privé. Au niveau du secteur privé, la structure faïtière est l'interlocuteur des CEO (Chief Executive Officer) et COO (Chief Operating Officer) de groupes acteurs du centre-ville, des développeurs au niveau national et international alors que les structures locales sont les interlocuteurs au jour le jour des acteurs locaux (commerçants, gérants de magasins, propriétaires locaux, riverains, associations...). La

structure locale est l'interlocuteur de la commune alors que la faïtière est l'interlocuteur du pouvoir politique régional, fédéral et européen. La structure faïtière représente le savoir-faire wallon en matière de gestion de centre-ville lors de conférences à l'international.

Assurer la coordination horizontale (gouvernance multi-acteurs).

Cette coordination est matérialisée par le partenariat privé-public au niveau local et transcrite via un colloque international organisé tous les deux ans et la participation à un salon international annuel (MAPIC) au niveau régional. A titre d'exemple, Monsieur Paul Magnette (Ministre Président RW) a participé lors du dernier colloque AMCV à un débat avec Messieurs Eric Van Dijck (CEO REDEVCO), Stéphane Sonnevile (CEO ATENOR) et Jacques Timmerman (CEO ADVISERS). Les participations au MAPIC sont quant à elles, l'occasion d'établir des échanges entre pouvoirs politique et économique.

Créer de la valeur ajoutée aux outils existants

Ce point de la bonne gouvernance urbaine est l'un des plus difficiles à atteindre. Une pratique fréquente en Europe quand il est impératif de montrer que l'on prend des initiatives consiste à casser ce qui existe et refaire la même chose autrement. La gestion de centre-ville ne remplace personne et répond en ce sens à ce souci de renforcer les outils existants. Elle coordonne, elle initie, elle stimule. Elle renforce les acteurs existants. C'est d'ailleurs la raison, par exemple, pour laquelle les structures locales peuvent soutenir mais ne pas organiser les animations commerciales à la place des associations de commerçants.

Améliorer le montage du projet et diversifier les ressources financières

Le point faible du dispositif wallon de gestion centre-ville mis en évidence dans l'analyse de la CPDT. En effet, les structures locales seraient trop dépendantes du financement public. Ce problème, entre autres, s'est cristallisé et amplifié suite à la publication du décret wallon sur la gestion de centre-ville. Le fait que les arrêtés d'application n'aient pas été mis en place a généré du flou juridique et de l'incertitude qui sont deux éléments répulsifs pour l'investissement privé. La non-application du décret wallon constitue un frein à l'amélioration du montage du réseau, à son efficacité et à son financement.

Soutenir l'apprentissage collectif et la capitalisation des connaissances

Réunions de coordination, team building, voyages d'études à l'étranger, formations spécifiques, plateformes d'échanges de documents, projets européens, échanges de bonnes pratiques au niveau national (Bruxelles et Flandre), européen et mondial grâce au réseau TOCEMA WORLDWIDE. Labellisation ISO 9001 des techniques de gestion d'une structure de gestion de centre-ville en partenariat privé-public. A noter qu'aucune des structures wallonnes de gestion de centre-ville n'est labellisée High level, ni Excellence level, contrairement à des structures étrangères qui, sur base de la méthodologie wallonne, ont atteint les niveaux supérieurs.

Pour mémoire, le réseau de gestion centre-ville wallon est à l'origine de la découverte et de l'application en Wallonie de concepts tels que : stewards urbains, schéma de développement commercial, outil de gestion de centre-ville, Place Making, ULP (Urban Lifestyle Point), PopUp stores, magasins partagés, BID (business Improvement Districts), SDC (société de développement commercial, opensoon, créashop ...) ...

L'exploitation par les cellules locales des concepts mis en évidence par la recherche & développement de la structure faïtière constitue un des points à améliorer dans le réseau. A titre d'exemple, les techniques de Place Making ont été présentées aux gestionnaires de centre-ville wallon en 2008 lors d'un voyage d'étude. Les premières opérations de Place Making dans les centres-villes wallons ont été développées suite à la médiatisation des tests effectués dans le cadre du projet européen LICI Lively Cities initié par l'AMCV en 2012 avec le soutien de la Région wallonne. Il aura donc fallu quatre ans pour développer ces techniques novatrices. La struc-

ture faïtière de gestion de centre-ville ne dispose que d'une force de suggestion, de proposition auprès des gestionnaires de centre-ville. Il serait sans doute utile d'intensifier les liens entre les conseils d'administration et la structure faïtière pour optimiser la capitalisation des connaissances.

Organiser un monitoring des espaces urbains gérés

Le monitoring est assuré via un outil de gestion de centre-ville qui est conçu et géré par la structure faïtière avec le soutien des structures locales pour la récolte des données. Le traitement des données est assuré par la structure faïtière. La propriété des informations est détenue par les structures locales.

Garantir la transparence et la responsabilité

Les résultats de l'outil de gestion et les rapports d'activités sont présentés au Conseil d'administration des partenariats privé – public. Depuis cette année, les administrateurs disposent d'un « quick scan » de leur centre-ville qui facilite l'approche du diagnostic partagé.

8. UNE POLITIQUE FONCIÈRE PUBLIQUE PROACTIVE

Le renforcement des pôles commerciaux urbains existants impose de développer des outils permettant aux espaces urbains d'être compétitifs par rapport aux attentes des consommateurs et des nouvelles formes de distribution. Les pouvoirs publics doivent pouvoir mener une politique foncière permettant de préserver des linéaires commerciaux incluant le commerce traditionnel et spécifique, d'effectuer ou favoriser le cas échéant des opérations de remembrement de cellules commerciales pour accroître les surfaces de vente. Cela implique de disposer d'un outil capable d'évaluer le potentiel de développement d'un écosystème commercial, d'acquérir, de rénover, de commercialiser et de vendre des cellules commerciales sur des périmètres définis. Ce type d'intervention impliquant de disposer de savoir-faire et de fonds d'investissement capables d'agir sur le foncier peut s'envisager dans des écosystèmes commerciaux hors retail.

Les niveaux de loyers pratiqués dans l'investissement en immobilier commercial sont très (trop) élevés pour imaginer ce type d'intervention sur des écosystèmes du marché du retail. Par contre, une action dans les localisations tertiaires (Mons, Verviers, Charleroi, Tournai, La Louvière ...) pourrait permettre de repositionner des anciens espaces commerciaux en « déshérence » à condition d'agir avec prudence et professionnalisme. Ces « anciens » centres-villes florissants constituent le nœud gordien de l'appareil commercial wallon. D'un côté, les propriétaires maintiennent des niveaux de loyers élevés déconnectés de la réalité du terrain pour des raisons financières et fiscales. Ce qui a pour conséquence d'augmenter les vides locatifs et la détérioration de l'espace. De l'autre, le pouvoir politique local est confronté aux conséquences de trente ans de politique de « tout à la périphérie » : une désertification et une paupérisation des rues principales de centre-ville. Cette situation est globalement mal ressentie par la population et difficile à assumer politiquement quand on a affirmé à qui voulait l'entendre que le développement des pôles commerciaux en périphérie était « complémentaire » à l'offre du centre-ville. A titre d'anecdote, le promoteur montois de l'extension des Grands Près a expliqué lors d'une interview récente à la télévision locale Télé MB qu'il fallait d'abord réaliser l'extension des Grands Près pour pouvoir ensuite soutenir le centre-ville montois. Ces centres-villes ne retrouveront pas leur niveau passé. La masse critique commerciale de périphérie est trop forte et continue d'augmenter : extension des Grands Près à Mons et ajout d'un retail park (pour un total de près de 100.000m² commerciaux), extension des Bastions à Tournai et ajout d'un retail park, extension de la galerie Cora à La Louvière et extension du retail park, création de Crescend'eau à Verviers ... Nous pourrions faire le tour de toutes les communes de Wallonie. Il est donc urgent de trouver un avenir à ces espaces pour ne pas qu'ils deviennent de véritables « dépotoirs urbains ». Un positionnement spécifique se trouve vraisemblablement dans la palette de la nouvelle économie de proximité afin que le centre-ville puisse être un lieu de vie attractif pour plusieurs segments de ménages. Ce type d'évolution ne peut se réaliser sans une volonté forte et un soutien financier des pouvoirs publics.

Ce souci et cet intérêt commun de réhabiliter les zones urbaines centrales n'est pas sans risque. L'intérêt actuel des pouvoirs publics pour ces espaces semble encourager les propriétaires locaux à maintenir des niveaux de loyer et des prix de vente totalement surfaits par rapport au potentiel actuel de ces espaces. La vente, à bon prix, à un organisme public ou parapublic d'un bien dans ce type d'écosystème commercial constitue une sortie par le haut pour un investisseur.

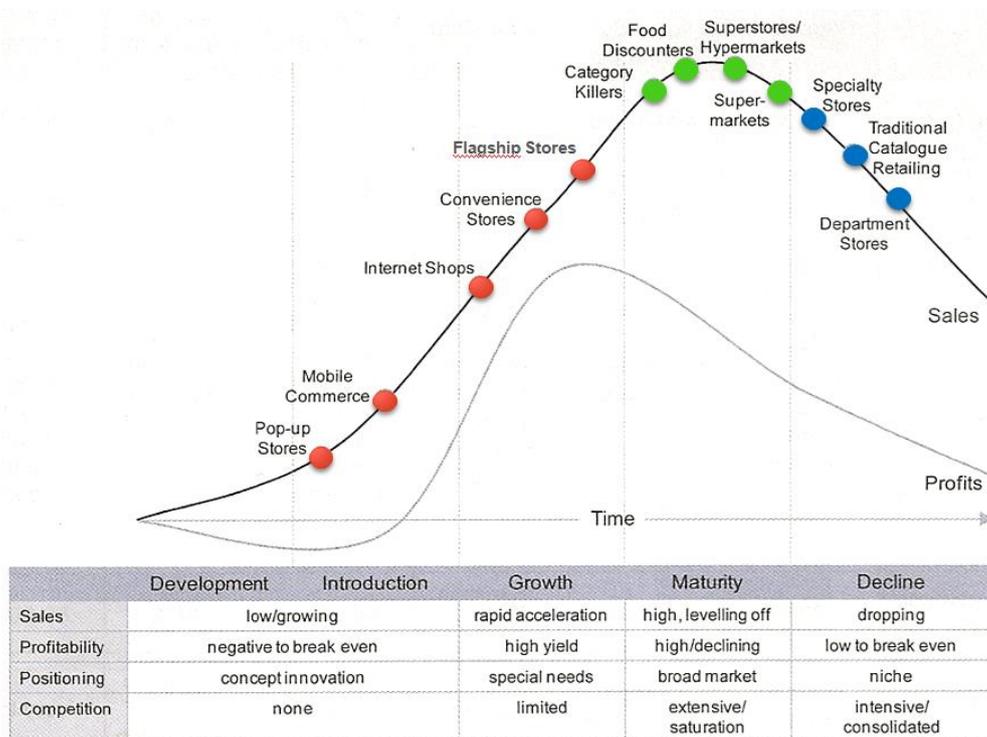
La mise en place de cette politique foncière publique proactive implique non seulement la mise en place d'un outil de maîtrise foncière (type agence immobilière commerciale) mais également un management unifié et cohérent sur l'espace pour développer les composantes d'une nouvelle économie de proximité (le vivre ensemble, économie plus sociale, plus solidaire – transformation du quartier). Pour réussir cette transition, il faut « contrôler » un minimum de 5% des commerces du périmètre défini et mobiliser les compétences suivantes :

- Expertise commerciale (commercialité et commercialisation)
- Maîtrise et/ou acquisition de locaux
- Rénovation et aménagement
- Gestion locative
- Processus participatifs, ressources locales et partenariats privé-public
- Place Making, valorisation de l'espace urbain
- Accompagnement des commerçants sur la durée (gestion, design, digital, ...)

9. CRÉATION D'ACTIVITÉS COMMERCIALES ET PHYSIQUES

9.1. Magasins éphémères – Pop-up stores

Illustration 8 : Cycle de vie des concepts commerciaux²⁸



²⁸ Source : Joachim Zentes/ Dirk Morschett/ Hanna Schramm-Klein, Strategic Retail Management, Gabler editions 2011

Le magasin éphémère est un concept multifacettes en phase d'introduction sur le marché qui s'impose dans le paysage commercial. Il présente cinq fonctionnalités et deux temporalités, ce qui en fait un outil très souple :

Illustration 9 : Popup test de concept sur un mur aveugle Liverpool UK²⁹



9.1.a. Test de concept commercial.

Sur une période de plusieurs mois, il permet à de jeunes commerçants de tester un concept de magasin en minimisant les risques liés à un bail commercial. Solution idéale pour les nombreux porteurs de projets (SAACE, CEEI, PME 3000, Job'in ...). Il peut également être utilisé comme un « Web to store » commerçants notamment pour de nombreux jeunes créateurs et artisans qui ne touchent leur clientèle que via des sites, des pages Facebook ou lors de petits événements locaux (foires, marchés ...).

9.1.b. Test de magasin partagé

Ce concept permet à plusieurs commerçants, artisans ou artistes d'occuper une surface commerciale à laquelle ils n'auraient pas accès seuls.

La gestion de centre-ville de Charleroi a créé début avril avec succès son premier magasin éphémère de magasin partagé: Pop & C. Le professionnalisme de la conception et de la gestion du point de vente tranche avec des tentatives précédentes de réalisation de ce type de magasin. La conception, la gestion et la vente est gérée par la gestion centre-ville. Avec un niveau de prix assez élevé, le Pop & C trouve visiblement son public à la rue de Marcinelle.

Illustration 10 : Test de vente groupée Liverpool - UK³⁰



²⁹ Source: AMCV

³⁰ Source: AMCV

9.1.c. Vente flash

Pratiquée notamment par une enseigne comme Chronostock.

Illustration 11 : vente flash



9.1.d. Événement

Sur une période de quelques semaines, le magasin éphémère est un média : il permet à toute marque, société ou créateur d'en bénéficier et de créer une véritable expérience en étant en contact réel avec le public. Le magasin éphémère crée une interaction, un lien et se met en représentation. C'est le cas pour des marques reconnues comme C&A pour le lancement de la collection Cindy Crawford. L'événement peut également être créé sur un périmètre restreint en concentrant plusieurs magasins éphémères.

Illustration 12 : C&A³¹



Illustration 13 : PopUp test de concept – Leeds UK³²



Les ventes flash et les événements peuvent convenir aux pôles appartenant au marché du retail. Les autres types de magasins éphémères échappent aux règles (et aux prix) de marché. Il est difficile de développer ces concepts dans des zones AAA à haut niveau de loyer et avec peu ou pas de friches commerciales.

³¹ Source: AMCV

³² Source: AMCV

Le développement de magasins éphémères poursuit cinq objectifs :

- Aider en priorité les jeunes entrepreneurs à se lancer en testant leurs produits tout en diminuant les risques et coûts liés au bail commercial ;
- Créer une dynamique nouvelle et spécifique dans les rues commerçantes de centre-ville ou même dans des quartiers spécifiques en luttant contre les cellules vides ;
- Soutenir la création d'entreprises (créateurs, designers, start-up, etc.) ;
- Soutenir le commerce existant en générant une nouvelle attractivité ;
- Pérenniser les activités commerciales générées par la plateforme.

L'utilisation intensive des magasins éphémères en Région wallonne impose de professionnaliser le dispositif en générant une plateforme en amont des opérateurs de terrain. Cette plateforme joue un rôle de support à l'identification et la mise à disposition des cellules commerciales disponibles et adéquates, au recrutement des acteurs et à la mise en œuvre du dispositif. Les porteurs de projet locaux (pour l'instant les gestionnaires de centre-ville) utilisant la plateforme en fonction de leurs besoins.

Fonctions de la plateforme :

- Portefeuille de gestion des cellules disponibles (et propriétaires) avec types d'activités commerciales souhaitées et caractéristiques internes et externes de la cellule ;
- Portefeuille de gestion des intervenants (créateurs, artisans, commerçants ...) ;
- Existence virtuelle des Pop-Ups associée à leur existence physique (store to web) ;
- Développement et buzz sur les réseaux sociaux ;
- Buzz et street marketing au lancement des Pop-Up.

9.2. *Magasin partagé pérenne*

Ce magasin partagé est la pérennisation d'un magasin éphémère. Ce type de point de vente existe déjà sur le terrain à l'exemple du magasin WATTITUDE qui s'est développé dans le cadre d'une opération conjointe de rénovation urbaine, rue Souverain Pont, et d'un soutien à la création de commerce (Créashop). Il s'agit d'un commerce indépendant. La gestion de centre-ville n'y intervient pas.

Illustration 14 : Rue Souverain Pont Liège³³



³³ Source: AMCV

9.2.a. Créashop

CREASHOP est un projet pilote initié par la Région wallonne à Liège. Il consiste à accorder des primes pouvant financer jusqu'à 60 % des frais d'aménagement liés à l'ouverture d'un nouveau commerce (avec un maximum de 6.000 €) à condition qu'il réponde à certains critères de qualité et de localisation. L'objectif essentiel est de remplir les cellules vides. Après quelques premières hésitations, on peut dire que le projet pilote est globalement une réussite.

Ce projet pilote s'est largement inspiré par l'opération OPENSOON développée par l'agence ATRIUM (ex-Town Centre Management Brussels) de 2007 à 2013 avec des fonds régionaux et européens (FEDER) pour une valeur de 1,2 millions d'euros. Opensoon a fonctionné avec plusieurs variantes d'objectifs, d'aides financières et de soutien technique mais le succès a été au rendez-vous. De nombreux quartiers ont bénéficié de la création de nouveaux commerces originaux et de qualité. Le projet a été victime de son succès et a été interrompu de 2014 à 2016 par manque de fonds.

Opensoon vient d'être relancé par un nouvel appel à projet pour la période 2016-2018. Le soutien financier pourra atteindre un maximum de 30.000 euros. Ce montant sera de 45.000 euros si le commerce répond à la logique de l'économie circulaire. Cet outil est le seul qui, à notre connaissance, puisse garantir la création de commerces innovants, de qualité et susceptibles de dynamiser un quartier, sur le long terme.

Illustration 15 : La mercerie, salon de thé créé à Ixelles dans le cadre du projet OPENSOON³⁴



Ce type d'opération doit être parfaitement encadré et soutenu par des professionnels au niveau de la localisation, de la sélection des projets, du coaching et de l'accompagnement au niveau du design, de la gestion et du digital. La même opération menée avec des moyens financiers non négligeables mais avec peu ou pas d'encadrement professionnel, sans critères précis d'analyse et sans objectifs spécifiques de localisation s'apparente à une forme de saupoudrage peu efficace pour la dynamisation d'un quartier.

9.2.b. Maternité commerciale

La maternité commerciale consiste à permettre à un commerçant d'occuper à loyer réduit un local commercial mis à sa disposition par les pouvoirs publics pour lui permettre de lancer son activité. La spécificité de la maternité est qu'après un certain temps, le commerçant installé est invité à quitter ce local pour céder la place à un autre projet. Ce déménagement est une épreuve très difficile à surmonter pour une jeune entreprise commerciale. La localisation est essentielle

³⁴ Source: ATRIUM

pour un point de vente. Dans ces conditions, il est préférable de maintenir le commerce dans le local de départ en alignant petit à petit le loyer aux conditions de marché. Il ne s'agit plus alors de maternité commerciale mais de politique publique foncière proactive.

De nombreuses expériences de maternités commerciales ont débouché sur le maintien sur le long terme des commerçants installés dans le local de départ à un niveau de loyer nettement inférieur au marché. Cette pratique pose un problème de privilège et de concurrence déloyale.

9.2.c. Quartiers créatifs

Ces quartiers visent à réinvestir un quartier historique en « perte de vitesse » d'une ville, généralement les anciennes zones de transition en attirant des entrepreneurs créatifs et des activités innovantes tout en utilisant les techniques du Place Making pour créer de la valeur marketing sur l'espace. Concentrer une activité économique ciblant des marchés de niche dans ce quartier.

Il s'agit de concentrer une activité économique ciblant des marchés de niche dans ce quartier et mettre en avant des artisans originaux et un savoir-faire de qualité

Illustration 16 : Creative quarter Nottingham³⁵



A l'image de nos cellules de gestion de centre-ville en partenariat privé-public, ces quartiers créatifs sont gérés par une structure jouant le rôle d'intermédiaire et de médiateur entre la ville, les artisans, les artistes, les commerçants et les riverains. Un des objectifs récurrent est de développer des « incubateurs » dans le centre-ville.

Illustration 17 : Creative quarter Nottingham³⁶



³⁵ Source: AMCV

³⁶ Source: AMCV

9.3. Magasins hybrides type Coffice

Illustration 18 : Espace qui mêle co-working & café³⁷



9.4. Commerces connectés

9.4.a. Fidélisation - recrutement - Living LAB

Cette démarche initiée par la SEMAEST à Paris offre la possibilité aux commerçants d'expérimenter gratuitement pendant plusieurs mois des solutions numériques dans leur magasin. Des appels à projet sont lancés en direction des startups du numérique dans le domaine de la fidélisation et du recrutement en concertation avec les commerçants. Cette façon de procéder favorise la collaboration entre les commerces de proximité, favorise le développement du digital de proximité et offre des ouvertures de marché aux startups.

9.4.b. Réseaux commerçants connectés (information, formation et encadrement)

Cette démarche a été initiée par la région wallonne avec le soutien de l'UCM et de la société COCOCITY. Coco pour commerces connectés. La gestion centre-ville de Dour soutient et teste cette démarche dans la Grand Rue. L'évaluation de ces deux expériences devrait permettre d'établir un plan d'action.

9.4.c. Place de marché Shop'In

L'idée est d'offrir un site « place de marché » à l'ensemble des activités commerciales d'une zone géographique déterminées à l'image des différents sites Shop'in Brussels, Kortrijk, Charleroi

SHOP IN CHARLEROI

www.shopincharleroi.be

Ce type de site impose une forte implication des commerçants et une gestion extrêmement dynamique de ses administrateurs.

³⁷ Source AMCV

9.4.d. Interaction et démarche participative clients

Action de choisir un type commerce souhaité pour un quartier avec ses habitants via une plateforme de vote en ligne.

9.5. Attractivité urbaine – économie d'expérience

9.5.a. Place Making – réappropriation citoyenne de l'espace public

Qu'est-ce que le Place branding, Place Making et le Place Management ? Le «place branding», c'est (re)définir l'identité de l'espace public, lui conférer une image forte, déterminer son ADN. A partir de cet ADN, on développe l'image de l'endroit à travers des actions qui lui ressemblent, des activités auxquelles les populations peuvent adhérer, c'est le «place making»

Ces activités et services sont testés et évalués sur l'espace, qui est géré par une équipe, cette gestion, c'est le «place management»

Ces trois notions de « place branding », « place making » et de « place management » ont été regroupées sous l'appellation « Urban Lifestyle Point » (ULP®= place branding + place making + place management).

L'ULP est un travail complet qui part de l'analyse du terrain, pour construire l'image d'un lieu spécifique sur base de son identité historique et de son usage, et développer, à partir du positionnement bâti, l'aménagement de l'espace et sa gestion au quotidien sur le long terme.

Il s'agit de créer une destination à laquelle les usagers adhèrent, de construire l'espace selon leurs besoins d'utilisateurs et non plus seulement sur des critères esthétiques. L'usage prime sur l'esthétique. Sécurité, propreté, convivialité sont les mots d'ordre de l'ULP et la condition sine qua non de sa réussite.

En transformant radicalement des espaces inutilisés en lieux de destination, un ULP vise à (re)créer des liens entre les quartiers, les noyaux économiques et les populations, et à générer un développement économique conséquent sur le long terme.

L'ULP opte pour une approche où l'utilisateur potentiel est au cœur de l'aménagement, en tenant compte de ses désirs, de ses besoins et de ses attentes, de la façon dont il utilise l'espace aujourd'hui, afin de proposer pour demain des aménagements parfois très simples, souvent peu onéreux, toujours visibles, rapides à mettre en place et aux résultats immédiats.

Elaborer un ULP, c'est intervenir sur l'espace public pour créer de nouvelles destinations en cœur de ville, sans aménagement lourd, mais juste en repensant l'espace public autrement.

9.5.b. PopUp Place

Une PopUp place est un aménagement éphémère de l'espace public soit pour créer un événement soit pour tester un concept d'aménagement. Il est généralement la première étape de la construction d'un ULP. Dans le cadre du projet européen LIC1, plusieurs villes partenaires dont Liège ont opté pour des PopUp Places plutôt que pour un ULP évitant de cette façon de devoir gérer l'espace pendant la période hivernale.

9.6. Autres éléments d'attractivité urbaine en lien avec le commerce

Qualité du bâti, dernier kilomètre logistique, accessibilité, mobilité et stationnement sont des composantes essentielles de l'attractivité d'un pôle commercial. Ces éléments devraient être intégrés dans le cadre de la politique wallonne de la ville en cohérence avec le programme pluriannuel de soutien et de développement des commerces de Wallonie. Un effort particulier pourrait peut-être réalisé rapidement au niveau de la rénovation des façades de bâtiments sur les linéaires commerciaux urbains.

10.ACCÈS À LA PROFESSION

L'appropriation par la Wallonie de la matière relative à l'accès à la profession visera les objectifs suivants :

- Transposer la directive 2013/55 « qualifications professionnelles tout en conservant un haut degré de professionnalisation de nos entreprises
- Veiller à préserver la qualité des services offerts et la sécurité des consommateurs
- Simplifier les processus et mettre l'accent sur la validation des compétences acquises.³⁸

³⁸ Source : Cabinet du Ministre Marcourt

ACTIONS CONCRÈTES POUR LE COMMERCE EN WALLONIE

1. INTRODUCTION

Aujourd'hui un centre commercial peut apparaître comme une solution pour réhabiliter un centre-ville en difficulté. De la même manière, le commerce est susceptible de permettre à un quartier de retrouver du dynamisme, du vivre ensemble et une économie plus sociale et plus solidaire.

Dans les écosystèmes appartenant au marché du retail, c'est le commerce en tant que masse critique commerciale qui importe. Cette masse critique commerciale est susceptible de générer suffisamment d'attractivité pour repositionner un centre-ville comme pôle commercial leader dans son environnement. Dans cette logique de marché, le gain d'attractivité se fait systématiquement au détriment d'un autre pôle.

Dans le cas d'écosystèmes hors du marché du retail, le commerce est garant de lien social, de redistribution. Le commerce participe à la nouvelle économie de proximité. En termes de parts de marché, l'impact de ce type de développement commercial de proximité est marginal. Il est en revanche extrêmement important en termes de valeurs collectives.

Le commerce ne peut se développer que si l'environnement dans lequel il se trouve est propice à son déploiement (emploi, accès, convivialité des espaces publics, qualité du bâti, habitants, pouvoir d'achat...). La simple arrivée d'une offre commerciale nouvelle dans un espace ne permettra pas de garantir son redéveloppement. La contribution du commerce au renouveau urbain dépendra de beaucoup de ces facteurs d'environnement qui doivent être traités en parallèle et même de préférence avant son implantation dans le cadre d'opérations de rénovation urbaine.

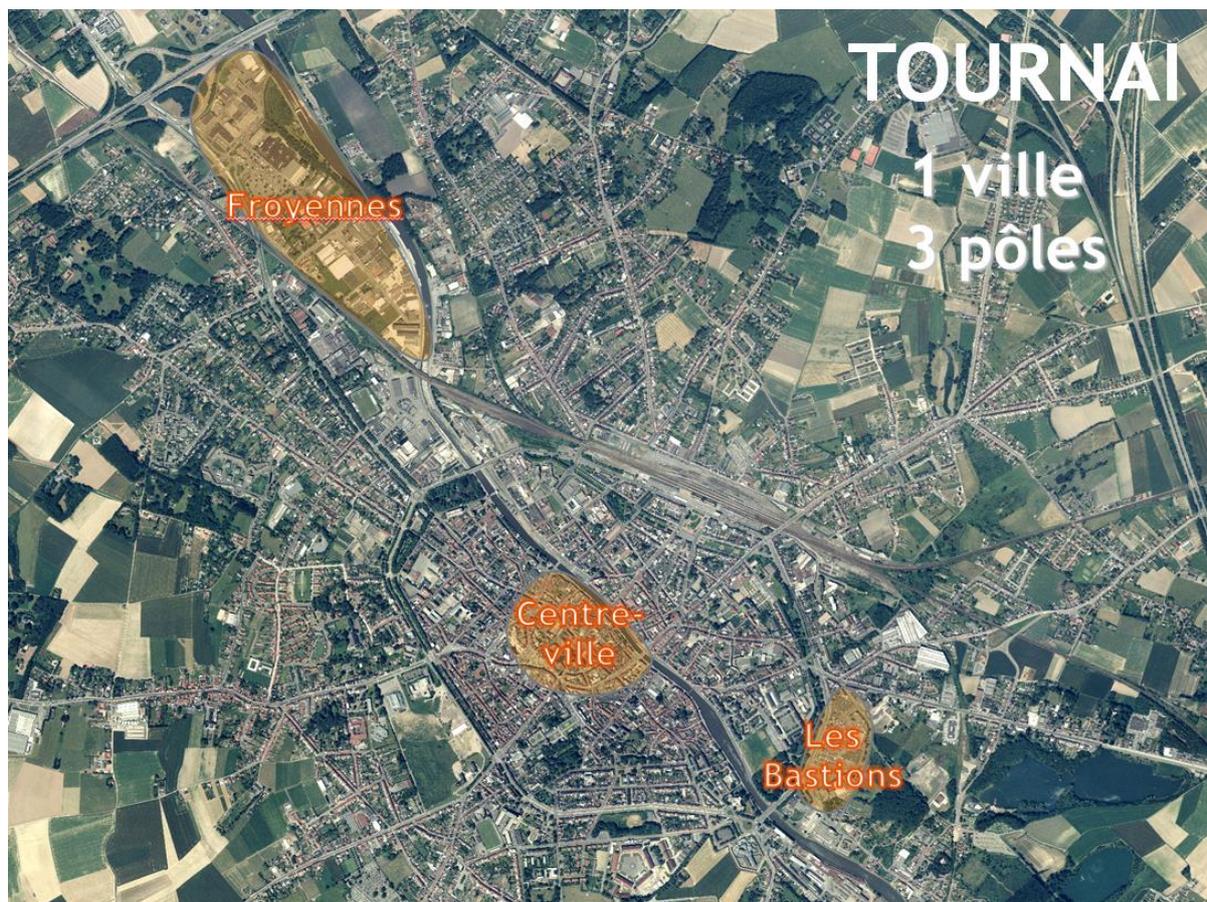
Le commerce joue très souvent le rôle de baromètre. Il est donc davantage un signe du renouveau ou du déclin urbain que son moteur. Vouloir en faire un moteur de développement nécessite qu'il s'intègre dans une politique globale de la ville et s'appuie sur des ressources internes à la ville ou au quartier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

Ce sont donc les leviers basés sur les valeurs intrinsèques à la ville ou à un quartier et son capital humain qu'il s'agit d'identifier pour impulser le renouveau de l'espace. Le commerce peut être un de ces leviers, mais il doit s'appuyer sur des ressources présentes, un capital humain, une histoire, des compétences, une tradition, des nouvelles technologies pour s'ancrer durablement. Les pouvoirs publics pourront accompagner une tendance, créer les conditions de développement d'un centre-ville ou d'un quartier.

Les mesures évoquées ci-dessous poursuivent deux objectifs : la création d'un environnement pérenne favorable à un développement commercial durable et la mise en place d'outils spécifiques pouvant servir de déclencheur à ce développement dans des périmètres clairement définis.

Le choix des périmètres à développer et les outils à mettre en œuvre devra se baser sur une analyse de la « commercialité du site » et non sur le passé commerçant du pôle. Bon nombre d'écosystèmes commerciaux situés hors du marché du retail et certaines localisations tertiaires du marché périclitent faute de pouvoir faire face à la concurrence massive développée en périphérie des villes. La masse critique commerciale (nombre de m² GLA) est parfois plus forte en périphérie qu'au centre-ville et elle ne va disparaître. Dans ces nouvelles conditions de marché, il faut accepter que le périmètre que l'on souhaite redynamiser ne retrouvera probablement pas son niveau d'antan. Le succès de l'opération de redynamisation passe par la fixation d'objectifs atteignables et cohérents avec le nouveau paysage commercial. L'impact de ces différentes mesures dépendra de la cohérence globale du dispositif mis en place et notamment de la maîtrise de l'étalement commercial.

Illustration 19 : Centre commercial (Les Bastions) et parc d'activité commerciale de Froyennes³⁹



Notre réflexion s'est essentiellement concentrée sur des actions concrètes à mettre en œuvre tout en veillant à respecter les acteurs en présence ; ne pas créer de structure supplémentaire mais clarifier/renforcer le rôle des uns et des autres.

2. COMMERCE ET FORMATION/PROFESSIONNALISATION DES ACTEURS

Voir fiches projets en annexe

3. COMMERCE ET DÉVELOPPEMENT/IMPLANTATION

Voir fiches projets en annexe

4. COMMERCE ET NUMÉRIQUE

Voir fiches projets en annexe

5. COMMERCE ET ÉCONOMIE COLLABORATIVE

Voir fiches projets en annexe

6. COMMERCE ET INNOVATION/DESIGN

Voir fiches projets en annexe

³⁹ Source: AMCV - La puissance du commerce de périphérie : centre commercial (Les Bastions) et parc d'activité commerciale de Froyennes

7. COMMERCE ET SOUTIEN FINANCIER

Voir fiches projets en annexe

8. COMMERCE ET AIDE À LA CRÉATION ET LA TRANSMISSION

Voir fiches projets en annexe

9. COMMERCE ET ACCÈS À LA PROFESSION

Voir fiches projets en annexe

Axe 1 : FORMATION

Action 1 : Promouvoir l'offre de formation existante et le développement d'une offre complémentaire

Le Forem et les Centres de compétence dispensent, d'ores et déjà, des modules de formation orientés directement vers la mise en place du commerce électronique (voir Management & Commerce, Technofutur TIC, Technifutur, TechnocITé, Cepeggra) ou indirectement (voir Business Analyst de Formatic, Techno.bel, modules ERP/CRM et modules spécifiques e-commerce qui couvrent l'ensemble de la chaîne de valeurs et s'adressent à des profils variés.

D'autres modules, axés sur les bonnes pratiques numériques (PMTIC, réseaux sociaux, traces sur internet, e-réputation, cyber-sécurité...), sont de nature à faciliter les transactions et à mobiliser un plus grand nombre de profils (citoyens/travailleurs).

En outre, parmi l'offre de services du centre de compétence Design Innovation, plusieurs modules courts (de 1 à 3 jours), adaptables en fonction du secteur d'activité des participants, peuvent contribuer à la réussite de projets commerciaux. A titre d'exemples :

Pour renforcer la visibilité de l'entreprise et l'accueil des clients :

- Identité visuelle d'entreprise : développer pour votre commerce/entreprise une marque originale et efficace
- Aménagement d'espaces commerciaux, pop up stores

Pour identifier les besoins des clients et co-construire les réponses :

- Initiation au design de service

Pour faire appel à un designer :

- Le cahier des charges d'un projet en design pour vous aider à concevoir votre espace, votre logo, vos emballages, vos produits...

Pour réussir en e-commerce :

- Le design au service de l'expérience utilisateur dans l'e-commerce
- Studio photo : créer un mini studio photo et réaliser des prises de vue professionnelles des produits à proposer sur le web
- Communiquer pour le web

Pour soutenir l'activité de designers ou créatifs entrepreneurs intégrant la vente dans leur activité :

- Business Model
- Prospector et trouver de nouveaux clients
- Négocier avec ses fournisseurs
- Vendre et communiquer avec ses clients

En termes de capacité, ils peuvent être organisés à la demande, dans les locaux

du Centre ou décentralisés dans des locaux de proximité pour les participants.

En ce qui concerne l'offre existante de l'IFAPME, celle-ci a anticipé ces changements avec l'organisation de formations continues telles que «Community Manager», «responsable e-commerce», «webmarketing»,...

Au niveau de sa formation de base, l'IFAPME a lancé en septembre 2015 une **formation de Chef d'entreprise « Entrepreneur e-commerce »**

Par ailleurs, depuis de nombreuses années, le réseau de l'IFAPME est actif dans les secteurs de la vente, du commerce et des services aux entreprises. Ainsi, les formations de base suivantes et relevant du secteur de la vente sont organisées : la formation de commerçant-détaillant, de gestionnaire d'un point de vente, de coordination et d'encadrement de responsable de rayon,...

Nos propositions pour le développement d'une offre complémentaire :

Pour le FOREM et les centres de compétence, cette adaptation pourra se matérialiser par le développement des modules de formation suivants :

▪ **Directeur de grande surface en partenariat avec Comeos**

→ Formation développée afin d'apporter une solution pour les grandes enseignes qui peinent à recruter des profils répondant à leurs attentes

→ La formation pourrait être dispensée par le centre de compétence Management & Commerce dans un horizon à court terme

▪ **Acheteur**

→ Formation de courte durée à destination de techniciens ou de scientifiques.

→ La formation pourrait être dispensée par le centre de compétence Management & Commerce dans un horizon à court terme

▪ **Formation e-Logistique**

→ La formation pourrait être dispensée par le centre de compétence logistique Hainaut dès le 1^{er} semestre 2017.

→ Formation en finalisation de développement et élaborée en concertation avec le Pôle de compétitivité et Comeos. Ce développement repose sur un des fondamentaux du e-commerce, à savoir l'orientation "qualité totale" qui associe intimement le produit commercialisé par les canaux distants avec le service logistique et transport. Le suivi du cheminement du produit acheté, le respect des délais de distribution, le conditionnement, les collaborations inter prestataires, les modes de réception, etc, représentent in fine une plus grande part de la valeur ajoutée que le produit acheté en lui-même.

→ La formation proposée concerne trois publics

- une version longue à destination des demandeurs d'emplois qui souhaiteraient soit se lancer comme e-commerçant, soit postuler pour ce type de job, soit se lancer comme consultant chef de projet.
- Une version plus courte est destinée aux étudiants (p ex de sections e-business, e-commerce, logistique, etc) et,
- à la formation continue des travailleurs salariés ou indépendants (plus particulièrement les commerçants "physiques" qui envisagent de diversifier leurs canaux de commercialisation).

- **Des infrastructures adaptées**

Mener à bien les évolutions en termes de formation aura évidemment un impact sur l'infrastructure des centres de formation qui devront, eux-aussi, suivre les évolutions technologiques afin de proposer le meilleur encadrement possible.

En effet, les centres devront disposer d'une infrastructure évolutive (usages mobiles et collaboratifs, liaisons WiFi, mise à disposition de tablettes, de périphériques d'identification et de réalité augmentée, mise en place de tous les services web) à usage pédagogique.

- **Un soutien aux entreprises via des partenariats forts**

Les rapports invitent à aider les TPE/PME à améliorer la qualité de leur service (web design et back-end) et à intégrer les plateformes (elles ne disposent pas de catalogues équivalents à Alibaba, amazon...). Il faudra des ressources pour proposer des sites internet bien conçus, de nouveaux processus de préparation des commandes (nouvelle législation sur travail de nuit...), construire une information produit détaillée (pour répondre au Webrooming), améliorer la perception de la TVA à l'étranger, améliorer les systèmes de paiements, diminuer les frais de port,...

Les centres de formation IFAPME et FOREM devront se positionner en tant que partenaires privilégiés des entreprises pour leur permettre de franchir le pas des nouvelles technologies. Des collaborations pourraient être conclues avec les grands centres commerciaux proches des centres de formation.

Par exemple, le nouveau centre commercial « Rive Gauche » dont l'ouverture est prévue en 2017 pourrait être un partenaire privilégié du centre IFAPME de Charleroi et du Centre de compétence FOREM «management & commerce».

Pour l'IFAPME, **ces adaptations concerneront l'ensemble des formations du secteur de la vente et du conseil aux entreprises**, que ce soit la formation en alternance (commerçant-détaillant), la formation de chef d'entreprise (gestionnaire d'un point de vente, agent commercial, conseiller en marketing,...) ou la formation de coordination et d'encadrement (responsable de rayon). Des nouvelles formations seront proposées au vu des évolutions du secteur du commerce, de la distribution et de la logistique.

L'IFAPME pourra également développer des **modules de formation continue intégrant les nouvelles technologies pour des commerces spécialisés** (par exemple : Les diffuseurs de presse en collaboration avec Prodipresse, les agences de paris sportifs en collaboration avec l'Union Professionnelle des Agences de Paris).

Des formations à l'accompagnement pédagogique pourraient être proposées aux candidats créateurs et repreneurs d'activité en intégrant notamment des modules axés sur l'acquisition de nouvelles compétences en lien avec les nouvelles technologies.

La formation de chef d'entreprise de Shop Manager (1 an) développée par le SFPME, en collaboration avec l'IFAPME en réponse aux besoins du secteur de la grande distribution.

Cette formation n'est actuellement pas organisée au sein du réseau de l'IFAPME mais pourrait être proposée aux centres de formation du réseau pour la rentrée 2017.

Le Shop Manager organise et supervise l'activité d'une surface commerciale de

vente de la grande distribution dans ses dimensions techniques, humaines et financières, afin de développer la rentabilité selon la politique commerciale de l'entreprise ou de l'enseigne/marque.

La réussite de la formation conduit à l'obtention du diplôme de Chef d'entreprise « Shop Manager » et du certificat relatif aux connaissances en gestion de base.

Acteurs clés

- FOREM
- IFAPME
- Centres de Compétence
(Management & Commerce,
Logistique en Hainaut, Technofutur
TIC, Technifutur, TechnocITÉ,
Cepegra, Design Innovation)

Timing

Lancement : 2017

Proposition d'indicateurs

Nombre de personnes inscrites en formation

Nombre de personnes arrivant au terme de la formation

Axe 1 : FORMATION

Action 2 : Intégrer dans le contrat de gestion de l'IFAPME un axe spécifique formation commerce

Une réflexion est entamée, en collaboration avec l'IFAPME, afin d'analyser, dans quelle mesure, il est possible d'intégrer dans le contrat de gestion un axe spécifique pour le développement des modules de formation en lien avec la thématique commerce et, plus particulièrement, dans le cadre de l'évolution des métiers et des compétences liées au e-commerce.

Acteurs clés

IFAPME

Timing

Proposition d'indicateurs

Axe 1 : FORMATION

Action 3 : Développer des conventions sectorielles en matière de formation

Afin de développer ces conventions de collaboration, il conviendra dès lors de conclure et/ou de renforcer des partenariats avec l'UCM, COMEOS, le SNI, la Fédération des métiers du web, les Agences de Développement Local (ADL), les Associations des commerçants, l'Association du Management de Centre-Ville (AMCV),... Ce renforcement de partenariat pourrait se matérialiser par la conclusion :

- d'une part, d'une convention cadre sectorielle avec le secteur de la grande distribution, COMEOS et la Gouvernement wallon
- D'autre part l'élaboration de convention de collaboration entre l'IFAPME
- Et enfin une convention de collaboration entre l'IFAPME et l'ensemble des structures encadrant l'activité des « petits commerces » (UCM, SNI, Fédération des métiers du web, les ADL, les Associations des commerçants, l'AMCV, ...)

Acteurs clés

- COMEOS
- IFAPME
- UCM
- SNI
- Fédération des métiers du web
- Les ADL
- Les Associations des commerçants
- L'AMCV

Timing

Proposition d'indicateurs

Axe 1 : FORMATION

Action 4 : Valoriser les commerces qui s'investissent dans le design via l'action du centre Design Innovation

Le dispositif a du sens s'il garantit une démarche en profondeur, aboutissant vraiment à l'intégration du design dans le commerce.

C'est pourquoi, le développement de compétences qu'apporte la dimension formation en constitue le principal pilier.

Le contenu de la formation :

Un tronc commun comprenant au minimum le module "design au service de l'expérience utilisateur", fondamental pour se recentrer de manière innovante sur le client, sur ses besoins, sur ses souhaits.

Une partie adaptée à chaque commerce, ciblant plus précisément, en fonction du diagnostic, les différents aspects du parcours du client.

Cette formation ciblerait les petits commerçants en centre ville, une segmentation plus avancée est nécessaire (taille, secteur, localisation, commerces en difficulté...)

Des synergies seront établies avec Wallonie Design dans le cadre du développement d'un label « Commerce Design ».

Acteurs clés

Design Innovation
Wallonie Design

Timing

Proposition d'indicateurs

Axe 1 : FORMATION

Action 5 : Retail Management

De nombreux opérateurs se plaignent de l'absence d'une formation spécifique au commerce dans l'enseignement supérieur.

COMEOS (porte-parole du commerce et des services) a mis sur pied en Flandre (Hogeschool Gent) une formation de ce type qui rencontre un vif succès, tant pour la participation qu'en ce qui concerne les débouchés pour celles et ceux qui l'ont suivie.

COMEOS a lancé un appel aux pouvoirs publics pour mettre en œuvre cette formation sous forme d'un bachelier professionnalisant en alternance en Wallonie.

Le cadre réglementaire n'existait pas pour développer de telles formations.

Cet obstacle a été levé par l'adoption du décret organisant l'enseignement supérieur en alternance (Moniteur Belge du 12.09.2016).

L'Université ouverte a procédé à un examen des cursus de formation « s'approchant » des attentes exprimées par les représentants de COMEOS, déjà mis en œuvre auprès de différents opérateurs de l'enseignement supérieur.

Des passerelles seront organisées entre la formation de chef d'entreprise de Shop Manager qui sera proposée aux différents centres du réseau IFAPME pour la rentrée 2017 et le bac en retail management.

Les demandes d'habilitation qui doivent être introduites auprès de l'ARES, le seront avant septembre 2017 pour pouvoir démarrer un cursus en septembre 2018.

Acteurs clés

Opérateurs de l'enseignement supérieur et l'Université Ouverte

Associés : IFAPME, COMEOS, SNI, UCM

Timing

Lancement : 2018

Proposition d'indicateurs

- Nombre de personnes inscrites
- Taux d'emploi à l'issue de la formation

Axe 1 : FORMATION

Action 6 : Conseiller en développement commercial

Le monde du retail présente un mode de fonctionnement qui lui est propre. Chaque acteur (enseigne, commerçant, promoteur, investisseur, ...) a en effet des objectifs et des moyens bien différents qu'il est important de comprendre pour évaluer, notamment, les projets de développement commercial.

Or, aujourd'hui, les autorités publiques locales sont relativement peu outillées pour décoder et apprécier les demandes auxquelles elles font face.

Afin de répondre à ce manque invalidant de compétences dans le secteur du retail au niveau des autorités publiques locales, une Formation en Conseiller en Développement Commercial (CeDC) prendrait tout son sens.

Au vu du succès rencontré par la Formation Conseiller en Mobilité, nous suggérons de nous baser sur son fonctionnement pour dessiner les contours de la Formation CeDC.

Le projet consisterait donc à créer une formation spécifique. Une formation continuée notamment des actions de coaching à l'occasion de visites sur le terrain.

Cette initiative permettra notamment d'accentuer la mise en place de schémas communaux de développement commercial.

Acteurs clés

DGO6

Timing

Lancement : 2017

Proposition d'indicateurs

- Nombre de personnes inscrites

Axe 1 : FORMATION

Action 7 : Augmenter l'accessibilité aux formations : le chèque-formation

En ce qui concerne l'offre existante :

Plusieurs centres des réseaux de l'IFAPME et du FOREM sont agréés, dans le dispositif du chèque-formation, pour l'organisation des modules de formation suivants :

- La formation e-commerce
- La formation Optimiser mon site internet grâce à son contenu
- La formation Techniques du télémarketing
- La formation Techniques de vente par téléphone
- La formation Utilisation d'Outlook pour la gestion de la vente
- La formation Créer votre boutique e-commerce avec Voocommerce de Wordpress
- La formation Du projet d'entreprise au projet web
- La formation Réussir son projet e-commerce
- La formation Construire et déployer une stratégie digitale

Par ailleurs, grâce au chèque-formation à la création d'entreprise, les futurs entrepreneurs peuvent bénéficier, durant la phase qui précède le lancement de leur activité :

- d'un accompagnement personnalisé dans l'élaboration du projet d'entreprise ;
- de formations adaptées dispensées par des opérateurs de formation agréés par la Région Wallonne.

Pour ce qui est de l'offre à développer :

Comme mentionné ci-dessus, les centres de formation du réseau IFAPME et du FOREM ainsi que les centres de compétence disposent déjà d'agrément en tant qu'opérateur de formation dans le dispositif du chèque-formation pour la dispense d'une ou plusieurs formations en lien avec la thématique e-commerce. Néanmoins, dans le cadre du Pacte pour l'Emploi et, plus particulièrement, au niveau de la future réforme des incitants financiers à la formation des travailleurs, une enveloppe du dispositif chèque-formation pourrait être spécifiquement dédiée à la mise en place d'un chèque « commerce », à l'instar de ce qui avait été fait avec le chèque éco climat dans le cadre du PM 2..

Acteurs clés

- IFAPME
- FOREM
- DGO6
- Commission chèque

Timing

Dès la fin des travaux de la réforme des incitants financiers liés à la formation des travailleurs (Pacte pour l'emploi)

Proposition d'indicateurs

Axe 2 : Développement et implantation commerciale

Mesure 1 : outil de gestion de pôle commercial urbain – Diagnostic partagé

Les structures de gestion de centre-ville wallonnes disposent déjà d'une méthodologie complète comprenant un certain nombre d'indicateurs de performance développés dans le cadre d'un outil de gestion de centre-ville. Cet outil évolutif a été développé à partir de 1996 pour devenir une référence internationale en matière de gestion d'un pôle commercial urbain. Les méthodologies de récoltes des données sont déjà harmonisées pour l'ensemble des centres villes concernés. Le développement des méthodologies et le traitement des données sont assurés dans le cadre de la coordination pour la Région wallonne. La récolte terrain est réalisée par les stewards urbains dédiés à ce travail sous le contrôle de l'AMCV. Les indicateurs générés dans ce schéma sont actuellement la propriété exclusive des structures locales de gestion de centre-ville. L'outil de gestion de centre-ville est la base objective qui permet d'établir un diagnostic partagé avec l'ensemble des acteurs du pôle, une stratégie de développement, des outils opérationnels et des critères d'évaluation du travail accompli.

Les bases de données exploitées dans le cadre de l'outil de gestion de centre-ville proviennent des outils de récolte suivants :

- Enquête chalands achat (périodicité : 3 ans)
- Enquête chalands satisfaction (3 ans)
- Enquête commerçants satisfaction (3 ans)
- Flux piétons (permanent – compteurs)
- Relevés parking (3 ans)
- Loyers (permanent)
- ...

Les indicateurs de performance relevés sont spécifiques à la gestion d'un pôle commercial urbain et totalement complémentaires aux données exploitées dans les logiciels MOVE et LOGIC. Il n'y a aucune « redondance » entre les deux outils.

Ce projet consiste à généraliser les relevés de ces indicateurs sur l'ensemble des communes concernées par le plan commerce. Les relevés seront effectués par une équipe d'enquêteurs en face to face. Ces données permettront d'objectiver un diagnostic de départ pour tenter de créer une dynamique collective sur le site. Elles seront propriété de la RW.

Acteurs clés

DK06, AMCV, ADL, GCV, UCM, SNI

Timing

Lancement : 2017

Proposition d'indicateurs

Quickscan annuel par pôle
Rapports spécifiques par thème et pôle
Baromètre des centres villes wallons
Actions collectives initiées sur le pôle commercial

Axe 2 : Développement et implantation commerciale

Mesure 2 : Mettre en place un centre de référence en développement commercial pour soutenir les initiatives communales

Afin d'obtenir des résultats visibles et concrets pour les actions développées dans le Plan Commerce et, par la même occasion, pour répondre à la demande de communes, parfois démunies face à l'enjeu de la dynamisation du commerce local, l'objectif sera donc de mutualiser les compétences techniques grâce à l'intervention d'un ensemble et de les mettre à disposition des autorités régionales et locales en créant une action sur-mesure pour chaque espace commerçant défini comme prioritaire dans le Plan Commerce.

L'ensemble constituera des équipes multidisciplinaires indispensables à la bonne réalisation des missions. Ces équipes seront modulables en fonction des projets, des objectifs définis et de la zone géographique dans laquelle la mission est menée. Elles constitueront un soutien expert aux communes.

L'ensemble, acteur unique dans le paysage du commerce wallon doit disposer des compétences techniques transversales nécessaires à la mise en place opérationnelle des actions définies dans le Plan Commerce et la coordination des différents acteurs qui y sont liés tant publics que privés.

Cette action est complémentaire au renforcement des compétences au sein des communes grâce à la mise en place d'une formation en conseiller en développement commercial.

Acteurs clés

Communes, GCV, ADL
AMCV, AdN, AEI, Creative Wallonia
Engine, SAACE, SOWALFIN

Timing

Lancement : 2017

Proposition d'indicateurs

Flux piétons
Taux d'occupation des cellules commerciales
Satisfaction des chaland
Evasion commerciale
Satisfaction des commerçants

Axe 2 : Développement et implantation commerciale

Mesure 3 : Bail commercial de courte durée

La matière des baux commerciaux a été régionalisée. C'est là l'occasion de voir la possibilité de nouvelles règles en fonction de l'évolution du commerce (commerce éphémère, artisanat, Pop up store, ...) et les constats (cellules vides dans les centres villes - difficulté d'investissement - longueur du bail commercial, 9 ans).

La nécessité est donc de permettre une souplesse dans le contrat de bail, un système dérogatoire, permettant investissement et lancement à plus court terme.

Des rencontres ont été menées avec différents représentants concernés par la matière (syndicat neutre des indépendants - syndicat des propriétaires - Ucm, notaire - Magistrats, avis écrit AMCV). Unaniment, l'organisation d'un bail de courte durée est nécessaire.

L'objet de ce Décret est la location d'un bien immobilier ou d'une partie d'un bien immobilier, qui selon une convention écrite des parties, est utilisé par un locataire pour l'exercice d'un commerce de détail ou d'un artisanat, impliquant un contact direct avec la clientèle, et qui fait l'objet d'un bail écrit d'une durée maximale de 3 ans

Ce bail sort du champ d'application du Décret relatif au bail commercial ou de la section II bis du Code Civil.

Acteurs clés

DGO6

Timing

Lancement : 2017

Proposition d'indicateurs

Axe 2 : Développement et implantation commerciale

Mesure 4 : Les Business Improvement Districts - BIDs

Développés au Canada et aux Etats-Unis dans les années septante, le BID est un mécanisme légal permettant de collecter des fonds afin d'améliorer la gestion d'un quartier urbain clairement délimité. La mise en place d'un BID est un processus long et assez complexe.

Même si de nombreuses variantes existent dans leurs modes de financement et de fonctionnement, les BIDs anglais répondent à des règles précises définies dans un document daté de 2004 « Statutory Instruments – The Business Improvement District (England) Regulations ». La création d'un BID implique :

- Une demande émanant d'acteurs économiques du quartier ou de la rue concernée par la volonté de mettre en place un BID.
- La définition en accord avec les pouvoirs publics locaux du périmètre d'intervention.
- La présentation d'un plan stratégique pour un maximum de 6 ans et d'un plan opérationnel accompagné d'un budget prévisionnel
- L'organisation d'un vote des acteurs concernés
- En cas de victoire du projet de BID aux élections, les pouvoirs publics perçoivent une « cotisation » obligatoire auprès des acteurs concernés pour le financement du dispositif et restituent les recettes au BID à l'exception d'un montant destiné à indemniser les pouvoirs publics locaux pour le travail effectué.
- Le Conseil d'administration est composé des acteurs privés et de représentant(s) observateur(s) des pouvoirs publics. Le BID est un organisme sans but lucratif.
- Intervention d'une structure faîtière (ATCM, British BIDs) indispensable à ce type de développement qui a en charge la définition des périmètres d'intervention, la validation des plans stratégiques, l'organisation des élections et le contrôle du respect des plans stratégiques par les BIDs.
- Lorsque le BID est mis en place, deux cas de figure se présentent. Soit le BID sous-traite le travail opérationnel, soit il recrute du personnel en propre pour remplir ses missions. Dans le cas britannique, les BIDs sont nés pour financer la gestion centre-ville. Dans la plupart des cas, les BIDs restent les structures de financement et la gestion centre-ville en partenariat privé – public continue son travail sur le terrain avec des moyens renforcés.
- Le processus recommence six ans plus tard.

Toutes ces structures ont en commun de travailler sur toutes les composantes de l'attractivité urbaine (propreté, sécurité, mobilité, logement, viabilité, espaces verts, qualité des espaces publics, vitalité économique ...). De plus, les sources du financement ne sont jamais concentrées uniquement sur les commerçants mais sur l'ensemble des activités (professions libérales, banques, immobiliers ...) du périmètre retenu à l'exception des riverains. Dans le cas des BID anglais, les « petits commerçants » sont même souvent dispensés de payer la redevance. Dans de nombreux BIDs américains, le financement repose sur les propriétaires de bâtiments. Toutes les variantes sont envisageables. Trois problèmes à résoudre si le concept de BID devait être développé en Wallonie :

- Le cadre juridique doit être sécurisé (impôt dédicacé, périmètre

d'intervention ...)

- La cooptation des membres du Conseil d'Administration pose régulièrement des problèmes de « transparence »
- La pression fiscale sur les acteurs économiques est beaucoup moins forte dans les pays qui utilisent des BIDs qu'en Wallonie.

Il serait indispensable de disposer au niveau régional d'un cadre juridique spécifique à ce type d'opérations afin de sécuriser les actions terrain si la volonté régionale est de développer des BIDs ou une structure apparentée sur son territoire.

Avant d'étudier la création d'un dispositif spécifique, il est proposé d'analyser la possibilité de compléter les dispositifs existants dans le cadre de la politique de la Ville qui se basent sur la détermination de périmètre d'intervention et de mécanismes incitatifs pour favoriser la redynamisation urbaine.

Acteurs clés	Timing
DGO6 DG04 AMCV UVCW	
Proposition d'indicateurs	
NC	

Axe 2 : Développement et implantation commerciale

Action 5 : Réseau Associations de Commerçants

Créer une dynamique de réseau par la professionnalisation et la communication:
2 Approches (emploi et économie):

EMPLOI - Encadrement professionnel partagé. Il s'agit via les dispositifs « APE » de mettre de la compétence professionnelle au sein des associations de commerçants partenaires. Comment ? Par le partage coordonné de collaborateurs dont la mission sera de définir un plan d'action cohérent et intégré de l'association concernée menant à une valeur ajoutée pour le développement du commerce urbain mais avec méthode et organisation du même type. Répartition d'un Ape pour 2 voire 3 associations de commerçants mais coordonné de manière unique. Proposition d'engagement de 3 Ape pour 9 associations de commerçants. Atouts: une professionnalisation partagée des associations mais également une définition des fonctions et missions, établissement d'un plan d'action cohérent avec suivi et évaluation et de manière intégrée avec les autres acteurs de la ville.

ECONOMIE - Mise en réseau dans le cadre du plan commerce des associations de commerçants wallonnes à travers leurs représentants d'instances statutaires (président, vice-président, administrateurs, ...). Afin de professionnaliser ces structures, de communiquer entre eux et vers eux de manière efficiente, d'échanger les bonnes pratiques et d'initier de nouveaux projets dans le monde du commerce. Conséquences : La mise en réseau permettra de communiquer sur les réalisations du Plan commerce, contrera l'isolement de ces représentants, permettra de les informer professionnellement des questions relatives au commerce. Elle organisera et structurera les préoccupations partagées par le réseau et en sera le relais via un magazine trimestriel distribué à l'ensemble des acteurs concernés.

Acteurs clés

- Organisations représentatives interprofessionnelles : SNI, UCM
- Associations de commerçants
- Commerçants indépendants
- AMCV

Timing

Lancement 2017

Proposition d'indicateurs

Nombre d'associations de commerçants impliquées dans le réseau

Axe 2 : Développement et implantation commerciale

Action 6 : Audit points de vente

La performance des points de vente est un outil qui permet aux commerçants d'évaluer la qualité de leur accueil et de bénéficier d'une analyse extérieure et objective de leur point de vente.

Les associations de commerçants pourraient être fédérées autour de cette démarche « performance des points de vente » afin qu'ils y fassent adhérer leurs commerçants-membres. Les axes stratégiques prioritaires pressentis seraient tout d'abord :

- La gestion de la relation client (accueil, écoute, conseil,...) ;
- L'aménagement du point de vente (convivialité, propreté, image, positionnement, merchandising).

Cette première étape donnera au commerçant la possibilité de viser encore plus haut et de s'interroger sur d'autres aspects de la qualité (la logistique et la qualité des relations avec ses fournisseurs par exemple).

Cette démarche suffisamment développée pourra donner naissance à un label de qualité, qui deviendrait un véritable outil de promotion pour les commerçants labellisés garantissant :

- Un accueil et un service irréprochables
- Des vitrines soignées et un point de vente accessible
- Des informations précises et pertinentes, disponibles sur internet et en boutique.

Acteurs clés

•AMCV-UCM-SNI
Associations de commerçants

Timing

Lancement 2017

Proposition d'indicateurs

- Nombre de commerces labellisés
- Augmentation du chiffre d'affaires des commerces concernés à deux ans suivant la démarche

Axe 3 : Numérique

Mesure 1 : Massification de la campagne Commerce connecté

Le projet « Commerce Connecté » vise la sensibilisation des petits commerçants et leur accompagnement à la transformation numérique. L'approche proposée est une approche de proximité.

Concrètement, au cours de la première année du projet, le Ministre du Numérique a adressé un courrier aux Bourgmestres et Echevins du commerce des 66 villes wallonnes, les invitant à s'inscrire dans la dynamique du projet Commerce Connecté de deux manières. D'une part, en organisant avec l'aide de consultants spécialisés, une séance de sensibilisation aux enjeux du Numérique pour le commerce de Proximité de leur ville. D'autre part, en encourageant leurs commerçants à suivre cette séance de sensibilisation au cours de laquelle, ils pourront passer un autodiagnostic de la maturité numérique de leur commerce et se voir proposer un programme de formation personnalisé destiné à les faire progresser notamment, dans la mise en œuvre d'une stratégie commerciale digitale.

Au cours de la deuxième édition, les 262 communes wallonnes seront invitées à participer. L'UCM en partenariat avec l'AdN, organisera 50 séances de sensibilisation et dispensera parallèlement de manière décentralisée, les 6 ateliers de formation les plus recommandés par l'outil d'autodiagnostic de la maturité numérique des commerçants. L'AdN espère également concrétiser un partenariat avec les centres de compétences numériques wallons pour que l'ensemble des thèmes de formation conseillés par l'outil soient accessibles aux commerçants qui font la démarche de se former pour augmenter leur maîtrise du Numérique.

Vu le succès remporté par l'édition 2016, il est proposé de « massifier » l'action pour 2017.

Sachant qu'en 2015, les commerçants de proximité indépendants en Wallonie étaient environ 10.000 (hors franchisés) (source : Association du Management des Centre Villes) ; l'année 1 de Commerce Connecté aura permis de sensibiliser 5 à 6% de la cible soit 575 commerçants au travers de 34 séances de sensibilisation qui se sont déroulées de mars à novembre 2016.

Si l'on se fixe un objectif de massification de la sensibilisation et de l'accompagnement, il faudra organiser au moins 50 séances de sensibilisation sur l'année 2017. Avec une moyenne de 16 participants par séance, on peut ainsi, espérer sensibiliser 800 commerçants supplémentaires pour l'année 2, soit au total pour les 2 années : plus de 20% de de la cible.

La nouveauté de l'édition 2017 sera la mise en œuvre du volet formation de Commerce Connecté qui n'a pu être pleinement déployé au cours de la première année.

<p>Acteurs clés Agence du Numérique (AdN) en partenariat avec l'UCM. D'autres partenariats seront mis en œuvre dans le cadre du projet notamment, avec Google (Growth Engine Program) et les consultants qui remporteront le marché public pour dispenser les séances de sensibilisation.</p>	<p>Timing Lancement : 2017</p>
<p>Proposition d'indicateurs</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Taux de participation (au moins 20 inscrits) des commerçants permettant d'organiser les 50 séances de sensibilisation (mobilisation des commerçants). 2. Satisfaction des commerçants par rapport au contenu de la séance de sensibilisation. 3. Taux de participation des commerçants permettant d'organiser les ateliers de formation de première ligne (10 participants par ateliers). 	

Axe 3 : Numérique

Mesure 2 : Stimuler la création d'entreprise au travers des synergies entre les GCV, les SAACE et les ADL

L'indépendant, le commerçant a tendance à se concentrer sur son core business : la réalité de sa vitrine et du passage de porte de son commerce. Il néglige par manque de temps, de connaissance et d'intérêt le développement de l'appendice numérique de son commerce. Aujourd'hui, malgré l'intensité de la couverture réseau, trop peu de commerces sont présents de manière active sur le Net. Tout en renforçant l'offre de formation sur la base des besoins identifiés, les SAACEs disposent d'un ensemble de jeunes prestataires dont la disponibilité, la créativité et la proximité doivent aider les commerçants à trouver le moyen d'exister, par étape si nécessaire, dans le monde numérique.

Un réel partenariat Win-Win peut être mis en place avec le soutien des associations de commerçants, des services économiques, des ADL, des GCV et les SAACEs.

Acteurs clés

SAACE
ADL
GCV

Timing

Proposition d'indicateurs

Axe 3 : Numérique

Mesure 3 : Déploiement à l'échelle régionale d'une porte d'entrée pour valoriser les e-commerçants : Ma ville dans ma poche

Un cercle vertueux peut être créé autour d'une application « Ma Ville dans Ma poche » qui rend une multitude de micro-services au quotidien aux utilisateurs-citoyens.

Cette application doit être considérée comme un agrégateur d'informations et de services qui sera le compagnon numérique du citoyen au quotidien dans sa vie de tous les jours, un peu comme un assistant personnel virtuel.

Bien entendu, des applications/informations spécifiques de chaque ville pourront être mises en évidence dans l'application faîtière « Ma ville dans ma poche ». Une personnalisation du « look & feel » (couleurs, logos, ...) de l'appli sera possible suivant les desiderata des autorités communales.

L'application sera d'abord la vitrine intelligente et virtuelle des commerçants de la ville. La dynamique entre l'application et les commerces locaux sera poussée au maximum pour la rendre incontournable.

Au-delà des fonctions commerciales, l'application s'enrichira d'actualités locales, d'informations administratives, culturelles, ... Elle peut également rendre un certain nombre de services liés à l'expérience utilisateur (nombre de places de parking disponibles, nombre de vélos disponibles à mon point de retrait habituel, rappel pour sortir les poubelles, ...). Un lien fort est donc fait entre la promotion des commerçants et les services rendus aux citoyens. En réunissant dans un seul « lieu » virtuel les informations pertinentes pour le citoyen-consommateur et en lui donnant ainsi l'occasion de participer activement à son écosystème, « Ma ville dans ma poche » se positionne donc comme une application faîtière tirant parti d'autres applications et services existants ou à venir de façon agile et itérative.

Cette application pourra aussi exposer et exploiter les « open data » créées par la ville afin de leur donner du sens.

Il est proposé de financer les étapes nécessaires à la mise en place d'une solution « Ma Ville dans ma Poche » mutualisée afin de dynamiser la relation entre le citoyen, sa ville et ses commerçants.

Cette solution servira de base à une triple dynamique :

Une **dynamique de mutualisation** mettra en œuvre une centrale de marchés ouverte à toutes les villes et communes pour permettre le déploiement, l'équipement et la mutualisation d'une application de type « Ma ville dans ma poche ».

Les villes et communes bénéficieront ainsi d'un socle commun de fonctionnalités auquel elles pourront ajouter des services et des offres spécifiques. La

plateforme devra donc être capable d'accueillir des services, des informations spécifiques d'une ville, voire même d'un quartier.

Une **dynamique d'innovation ouverte** sera initiée par la mise en place de nouveaux micros services et de nouveaux partenariats avec des acteurs liés au e-commerce, à la logistique, à la fidélisation des clients, au tourisme, à la promotion des produits wallons, ...

Une **dynamique de services aux villes et aux communes** pourra être mise en œuvre en développant des applicatifs utilisant les données de la plateforme et de ses partenaires :

- Production de tableaux de bord de fréquentation des commerces ;
- production d'analyse d'utilisation des cartes de fidélités ;
- analyse sur les aspects logistiques (pénétration de solution de livraisons « Last miles ») ;
- ...

Ces données pourraient à terme alimenter une plateforme régionale de données à des fins de statistiques, d'analyse et d'orientation de politique. Ce projet ferait partie du portefeuille de projets « Smart Region ».

Acteurs clés L'opérateur qui sera désigné comme porteur de projet via un marché public	Timing Lancement : 2017
--	-----------------------------------

Proposition d'indicateurs

Mise en ligne de la centrale de marché.

Nombre d'applications et de services venant s'agréger à l'application faitière.

Intensité de l'utilisation des différents services par les citoyens-consommateurs.

Qualité et quantité de données venant alimenter la plateforme régionale « open data ».

Axe 3 : Numérique

Mesure 4 : Déploiement à l'échelle régionale d'une chaîne logistique

Une approche itérative à partir de 5 villes

Il est proposé de mettre en place une dynamique d'e-logistique reposant sur des services mutualisés.

Ce socle commun sera dans un premier temps construit sur une étude en profondeur du profil d'approvisionnement de 5 villes pilotes. Ensuite, lorsque les flux de marchandises qui caractérisent l'activité des villes seront orchestrés, ce socle pourra être adapté au niveau numérique pour l'ensemble des villes. En connectant entre elles les initiatives des différentes parties prenantes, l'ensemble des besoins logistiques et de distribution pourra être comblé.

Le projet est la première étape de la mise en place de la plateforme commune pour la Wallonie, évoquée dans la mesure M18 de la Stratégie numérique wallonne. Cette plateforme d'e-logistique devra évidemment se raccrocher à l'application faîtière « Ma ville dans ma poche ».

Deux Living Labs pour expérimenter l'innovation

Il est proposé de développer deux living labs afin d'expérimenter des innovations en matière d'e-commerce et de logistique.

Il s'agira d'une excellente opportunité de compiler, de mettre en pratique et d'exposer tout ce qui se fait d'innovant en Wallonie dans le domaine de l'e-commerce et de la logistique dans le domaine des « Smart Cities ».

Les thèmes suivants, parmi d'autres, pourraient être expérimentés :

- La gestion idéale d'un approvisionnement de la ville en marchandises neutre en émission de CO₂ (une première en Europe) ;
- L'optimisation des flux de e-commerce entrants et sortants ;
- « L'expérience shopping » dans le centre-ville. Il s'agit de renouveler l'intérêt des consommateurs pour les achats en ville en utilisant des techniques telles que :
 - la « Gamification » ;
 - le « Hands free shopping » ;
 - le « Shopping drive-in ».
- Les solutions Horeca, un secteur indispensable pour la prospérité des centres-villes, qui peut être soutenu de différentes manières ;
- La Gestion durable des déchets dans une vision circulaire ;
- Une base de support pour les projets d'économie de partage et les circuits courts.

Le living lab offrira donc les conditions idéales pour tester une plateforme digitale connectant les différents acteurs, offrant un accès aux applications des services existants, numérisant et soutenant l'économie locale, ...

Enfin, Les initiatives citoyennes sont généralement portées par les réseaux sociaux et les nouvelles technologies et nécessitent des infrastructures physiques disponibles à faible coût pour pouvoir se concrétiser. Le living lab pourrait également jouer un rôle en ce sens et peut devenir un hub partagé pour ces types de projets.

Acteurs clés

Timing

Convention à conclure avec un opérateur disposant d'une expérience dans la logistique

Lancement : 2017

Proposition d'indicateurs

Transférabilité des conclusions des études de besoins et attentes des villes.

Lancement effectif des deux living labs.

Nombre de services et projets Smart effectivement initiés dans les villes participantes.

Nombre d'expériences innovantes lancées via les living labs.

Intensité de l'utilisation des services par les différents publics-cibles.

Axe 3 : Numérique

Mesure 5 : Opendata – Centre de documentation - TOCEMA

Il est important que tous les organismes travaillant d'une manière ou d'une autre sur le commerce en Wallonie puissent avoir accès gratuitement aux données récoltées grâce au financement de la Région wallonne telles que les données des outils de gestion de centre-ville disponibles à l'AMCV ainsi que les résultats des enquêtes et relevés financés dans le cadre de la réalisation du schéma régional de développement commercial et de l'observatoire wallon du commerce.

Néanmoins, en ce qui concerne la collecte d'informations, il est nécessaire de pouvoir amener les structures possédant les informations utiles aux analyses telles que les GCV via leur outil de gestion, l'AMCV, le SEGEFA, les services de développement économiques communaux, la DGO6, à communiquer de manière structurée et régulière et de ce fait, alimenter la structure qui sera désignée comme centre de documentation.

Dans le même ordre d'idées, les opérateurs terrain à l'exemple de l'AMCV et de la coordination ADL ne sont pas aujourd'hui en mesure de mettre à disposition du public l'ensemble de ces rapports d'activités, articles, documents, livres, etc. cumulés en vingt ans de gestion de centre-ville et d'agences de développement local.

Cette mesure propose l'organisation, la digitalisation et la mise à disposition d'un véritable centre de ressources ainsi que l'organisation d'une veille des bonnes pratiques et des tendances en développement commercial et gestion de pôles commerciaux urbains.

Le soutien au développement de TOCEMA est la suite logique de la création du centre de documentation. TOCEMA est un think-tank international né de projets européens portés par l'AMCV (Association du Management de Centre-Ville), Belgique, avec le soutien de la Région wallonne, qui vise à regrouper tous les acteurs de la gestion de centre-ville du monde afin de travailler ensemble sur les centres-villes de demain. TOCEMA a formalisé les standards de la gestion de centre-ville européens autour d'un label "Quality Mark (QM)" certifié ISO 9001. Ce label, aujourd'hui reconnu au niveau européen est en cours de transition vers un mode opératoire international. Ces labels de qualité certifiés pourraient devenir des objectifs à atteindre pour les pôles commerciaux urbains prioritaires dans le cadre du Plan commerce.

Les objectifs de TOCEMA sont les suivants:

- Evaluer et stimuler des initiatives dans le secteur de la gestion de centre-ville à l'aide du label TOCEMA I (standard), II (high) et III (Excellence), certifiés ISO 9001 ;
- Développer ce label au niveau international afin qu'il devienne une référence mondiale assurant à tous ses porteurs la garantie d'une ville

exemplaire, gérée, dynamique et attractive ;

- Rechercher, profiler, importer en customisant à nos territoires les meilleures pratiques en développement urbain et commerce. Recherche prospective.
- Créer et développer un réseau fiable capable d'initier une dynamique et de développer des échanges d'expériences pratiques et un compendium de bonnes pratiques. Ce réseau encourage la coopération interrégionale, transnationale et internationale ;
- Donner des directives aux niveaux européen et mondial au concept de gestion de centre-ville en développant une identité et une méthodologie communes à l'aide de critères communs clairement définis qui seront compris et reconnus internationalement. Cette démarche contribue à la cohérence du secteur d'activité et des missions en lien avec la gestion de centre-ville.

L'internationalisation de TOCEMA permet de faire connaître le travail réalisé en Belgique, précurseur en gestion de centre-ville, et d'importer de nouvelles pratiques en commerce et en gestion de l'espace urbain en les adaptant au profil de notre territoire.

Acteurs clés
DGO6, ADN, AMCV

Timing
Lancement : 2017

Proposition d'indicateurs

- Nombre de consultations réalisées
- Nombre de visites physiques du centre de documentation
- Nombre de demandes par mail traitées
- Nombre de téléchargements sur le site web
- Nombre de participants aux conférences internationales (si possible avec liste des participants) ;
- Nombre de bonnes pratiques ressortant des réunions entre partenaires ;
- Nombre de téléchargements de la brochure et retours de lecteurs.

Axe 4 : Economie collaborative

Mesure 1 : Soutien au développement de projets coopératifs et collaboratifs en faveur d'artistes et de créateurs

Depuis 2012, l'asbl « Le Comptoir des Ressources Créatives », qui a été constituée à l'initiative de collectifs d'artistes, a permis, via des solutions coopératives, de mettre en place des services adaptés aux besoins de ses fondateurs. Le slogan du CRC est « Par les créateurs pour les créateurs ».

Aujourd'hui, ce projet a débouché sur la création d'une société coopérative immobilière qui a acquis deux bâtiments destinés à fournir aux créateurs et aux artistes des locaux adaptés aux différents processus de création. Il s'agit donc clairement d'ateliers mutualisés.

Dans un second temps, le CRC s'attache à développer d'autres services à destination de la communauté de créateurs, comme des achats groupés de matériel.

Une mission déléguée sera confiée à l'AEI, en partenariat avec le CRC de Liège et Creative Wallonia Engine, en vue de dupliquer ce type d'initiative à l'échelle de la Wallonie.

Acteurs clés

AEI
CreativWallonia Engine
Comptoirs des Ressources créatives

Timing

Lancement : 2017

Proposition d'indicateurs

Nombre de projets soutenus
Nombre d'artistes et de créateurs impliqués
Type et nombre de services mutualisés mis en place

Axe 4 : Economie collaborative

Mesure 2 : Promouvoir le développement des groupements d'employeurs et d'autres formes de projets collaboratifs et coopératifs en faveur des commerçants

Durant le 1er semestre de l'année 2017, des études concernant les différents modèles structurés de mutualisation et, plus particulièrement le développement du dispositif des groupements d'employeurs dans le commerce de détail, seront réalisées. Ces études, dont la réalisation sera assurée et coordonnée par l'AEI, en collaboration avec le Centre de Ressources des Groupements d'Employeurs en Wallonie (CRGEW) en ce qui concerne les aspects spécifique des Groupements d'Employeurs, viseront à couvrir de manière large la pertinence de ce levier pour aborder les thématiques comme l'e-commerce, e-marketing, design, achats groupés, etc... Il s'agira d'appréhender l'adéquation de modèles de mutualisation avec les besoins et attentes du secteur notamment dans les thématiques évoquées et d'identifier les premières conditions de succès de ces modèles travaillant à la fois sur les compétences et sur les services. Cette étude comportera également un volet important de benchmarking, afin d'analyser les conditions de réussite de ce type de projet dans d'autres pays au contexte socio-économique comparable à celui de la Wallonie.

À la suite directe de l'étude réalisée dans la phase I, et sur la base de ses conclusions et recommandations, une opération pilote sera lancée. Elle permettra de susciter un certain nombre de projets concrets de mutualisation à mise en œuvre rapide ; ceci concourra à valider des modèles, et offrira l'avantage d'une véritable dynamique d'exemplarité.

Acteurs clés

AEI (via mission déléguée)
CRGEW
ADL
GCV
AMCV

Timing

2017 et 2018

Proposition d'indicateurs

Nombre de projets soutenus
Nombre de commerçants et d'association connexes impliqués
Type et nombre de services mutualisés mis en place
Nombre d'emploi créés

Axe 5 : Innovation design

Mesure 1 : Accélération et Innovation pour les commerçants

Les méthodes *Lean Startup* pour revitaliser les commerces wallons :

Depuis plusieurs années, *Creative Wallonia Engine* (en collaboration avec les Hubs Créatifs Wallons) met en place des programmes d'accélération de Startups (NEST'up). Sont accompagnées entre 12 et 18 Startups par an.

Les méthodes appelées "Lean Startup" et "Design Thinking" permettent aux participants de développer leurs projets innovants en limitant les moyens dépensés, en validant le plus vite possible les hypothèses et en diminuant ainsi l'incertitude qui entoure leur idée. Ainsi, le développement de leur produit et leur stratégie innovante progresse activement par confrontation rapide au réel et aux besoins des clients.

L'efficacité de ces méthodes a été démontrée avec un public de Startups et nous sommes convaincus que celles-ci pourraient également fonctionner pour accompagner les commerçants dans la recherche de solutions, de services ou de modèles d'affaire innovants.

Impulser l'innovation avec les commerçants wallons :

Nous proposons de déployer des programmes d'Impulsion sur l'ensemble du territoire wallon. Pour « toucher » le plus grand nombre de commerces et de commerçants, il nous semble judicieux de faire appel aux Hubs Créatifs qui pourront, eux-mêmes, s'appuyer sur leur connaissance de leur écosystème local en activant leurs réseaux respectifs.

Acteurs clés

Nous proposons que les Hubs Créatifs soient les opérateurs en charge du pilotage des projets.
Creative Wallonia Engine, fournira aux opérateurs de projet une liste de ressources (fiches méthodologiques et liste d'Experts et de Coaches) en vue de faciliter la mise en oeuvre et le déploiement efficace des programmes d'impulsion d'innovation pour les commerces wallons.

Timing

Lancement : 2017

Proposition d'indicateurs

Axe 5 : Innovation design

Mesure 2 : Place Making

Nos villes sont ponctuées de nombreux espaces publics désertés par la population. Sentiment d'insécurité, saleté, actes de vandalisme et dégradations rythment l'espace public et le rendent peu attractif pour les usagers. Cela a un impact direct sur la visite –ou non- des chalandes en centre-ville.

Des problèmes similaires se retrouvent un peu partout en Wallonie sans qu'un acteur arrive à lui seul à renverser la tendance. En transformant radicalement des espaces inutilisés en nouvelles destination pour les usagers, le placemaking vise à (re)créer des liens entre les quartiers, les noyaux économiques et les populations, et à générer un développement économique conséquent sur le long terme.

Le placemaking c'est intervenir sur l'espace public pour créer de nouveaux lieux de vie en cœur de ville, sans aménagement lourd, mais juste en repensant l'espace public autrement, et en lui donnant une fonctionnalité. L'augmentation de la fréquentation des espaces par les chalandes constituent une attractivité nouvelle et un potentiel de clients pour les commerces de centre-ville.

Acteurs clés

- AMCV
- GCV
- ADL
- ADN
- Creative Wallonia
- Collectifs d'artistes

Timing

Lancement : 2017

Proposition d'indicateurs

Fréquentation de l'espace

Axe 5 : Innovation design

Mesure 3 : Création d'un label Commerce Design

Les commerces visés sont les petits commerces des centres ville, en difficulté face au développement des grands centres qui s'installent en périphérie, et rendus souvent peu accessibles par les travaux et les problèmes de mobilité et de parking, entre autres.

Le design peut constituer un atout majeur pour leur viabilité et leur développement, et ceux qui entreraient dans la démarche bénéficieraient d'un label attestant de leur qualité design et leur assurant une certaine promotion.

Le dispositif a du sens s'il garantit une démarche en profondeur, aboutissant vraiment à l'intégration du design dans l'entreprise, et qu'il ne se contente pas d'offrir un "gadget" peu utile.

C'est pourquoi, le développement de compétences qu'apporte la dimension formation en constitue le principal pilier.

Le dispositif :

Tel que nous l'imaginons aujourd'hui, un label implique différentes phases :

- un cahier des charges définissant le résultat à atteindre et les conditions de participation ;
- un appel à candidatures, la réception et l'analyse des candidatures ;
- un diagnostic orienté compétences et formation, faisant l'état des lieux et identifiant les besoins de chaque commerce participant ;
- la mise en œuvre du plan, avec éventuellement le concours d'un designer ;
- l'évaluation de la mise en œuvre par un jury, débouchant si tout va bien sur l'attribution du label pour une durée limitée ou à renouveler ;
- un plan de formation découlant de ce diagnostic, comprenant vraisemblablement un tronc commun et une partie individualisée.

Dans le cadre du développement de ce label, une collaboration avec Design Innovation, et spécifiquement les formations développées, sera établie.

Acteurs clés

Wallonie Design
Design Innovation

Timing

Lancement : 2017

Proposition d'indicateurs

Axe 5 : Innovation design

Mesure 4 : Plateforme Popup

Les centres-villes wallons souffrent globalement d'une perte d'attractivité commerciale liée au phéno-mène de l'étalement commercial. Leur affaiblissement se manifeste notamment par une augmentation de la vacance commerciale et une diminution de leur densité commerciale. Les centres-villes des villes moyennes et petites peinent à concurrencer les shopping centres et les retail parks pour attirer les grandes enseignes. Certaines grandes villes éprouvent également de grosses difficultés face aux loyers pratiqués COMEOS notait déjà dans une étude de 2014 que tenir un commerce en centre-ville revenait 15% plus cher que de gérer un espace en périphérie..

En parallèle, une nouvelle race d'entrepreneur se développe : la génération écho boom (génération Y) avec un très fort esprit d'entreprise. Essentiellement constituée de créateurs, designers et d'artisans, développant leur activité autour de nouvelles valeurs, cette nouvelle génération n'entend pas s'engager financièrement sur une longue durée avec des prêts bancaires ou des baux commerciaux. En l'état actuel, avec une durée ferme minimale de bail sur laquelle s'engager et les niveaux de loyers pratiqués, le commerce physique ne leur propose pas de réelles opportunités de développement, ni en centre-ville, ni en shopping centres, ni en retail parks. Leur activité commerciale passe par le web et les réseaux sociaux. S'ils ne souhaitent pas s'engager (financièrement) sur le long terme, un test 'en dur' sur une période limitée et face à une clientèle réelle qu'ils peuvent mieux profiler les intéresse en revanche.

Une plateforme ouvrant notamment la porte à cette nouvelle génération doit permettre de créer les opportunités de développement commercial dans les centres-villes sur base de magasins éphémères en associant l'ensemble des acteurs de terrain : propriétaires, commerçants, pouvoirs publics ...

Acteurs clés

AMCV, DGO6, Creative Wallonie Engine, Hubs créatifs, AIE, CREGW, UCM, SNI, ADL, GCV

Timing

Lancement effectué en 2016, travail à poursuivre en 2017

Proposition d'indicateurs

- Nombre de magasins ouverts
- Nombre d'entrepreneurs participants
- Nombre de visiteurs des différents points de vente éphémère
- Nombre de souhaits de faire évoluer le commerce éphémère vers un point de vente plus pérenne.

Axe 5 : Innovation design

Mesure 5 : Quartiers créatifs

Les quartiers créatifs commerce, des écosystèmes où se côtoient innovation et créativité pour rééquilibrer l'économie de centre-ville

Ces quartiers visent à réinvestir un quartier historique en « perte de vitesse » d'une ville, généralement d'anciennes zones de transition en attirant des entrepreneurs créatifs et des activités innovantes tout en utilisant les techniques du Place Making pour créer de la valeur marketing sur l'espace et réinventer un environnement propice au développement de ces nouvelles activités.

Il s'agit de concentrer une activité économique ciblant des marchés de niche dans ce quartier, de mettre en avant des artisans originaux et un savoir-faire de qualité, mais également des entreprises innovantes et de nouveaux concepts s'adaptant au territoire dans lequel ils s'inscrivent.

A l'image des cellules wallonnes de gestion de centre-ville en partenariat privé-public, ces quartiers créatifs sont gérés par une structure jouant le rôle d'intermédiaire et de médiateur entre la ville, les artisans, les propriétaires de bâtiments, les artistes, les commerçants et les riverains. Un des objectifs récurrents est de développer des « incubateurs » dans le centre-ville.

L'idée des quartiers créatifs commerce, c'est de réinvestir le centre-ville, autour d'une économie collaborative locale et innovante, favorisant les circuits-courts

Acteurs clés

AMCV, Creative Wallonie Engine,
Hubs créatifs,

Timing

Lancement en 2017

Proposition d'indicateurs

- Nombre d'entrepreneurs, de créateurs de business angels ayant répondu à l'appel ;
- Nombre de cellules réinvesties ;
- Comptage piéton (avant / après).

Axe 5 : Innovation design

Mesure 6 : Amoindrir les nuisances des chantiers par le design, grâce à une meilleure communication et de meilleures interactions

Le projet consiste en l'intervention d'un designer (orienté services et usagers) pour envisager avec les différentes parties-prenantes (riverains, commerçants, clients, commanditaires, ouvriers, maitres d'œuvre et maitres d'ouvrage), dès l'amont d'un chantier et pendant son déroulement, les conditions de possibilité d'une meilleure communication et de meilleures interactions.

Le designer mettrait un place une méthodologie en plusieurs étapes : observation, rencontres avec les parties-prenantes, recueil d'informations ; problématisation, délimitation d'un cadre, d'une question, avec l'aide des parties-prenantes ; idéation, génération d'idées pour répondre à la question délimitée ; sélection de solutions et implémentation de celles-ci avec pour objectif de les tester le plus rapidement possible en situation réelle, pour les parfaire et envisager leur duplication.

Les parties-prenantes sont intégrées dans une démarche participative et jouent un rôle actif dans la réflexion sur la situation, la création et la sélection de solutions. Tant le processus, que les solutions dégagées contribuent à une meilleure communication et de meilleures interactions entre parties-prenantes, permettant une meilleure adaptation aux changements induits par un chantier, ainsi qu'une diminution des impacts négatifs.

Acteurs clés

Wallonie Design

Timing

Lancement en 2017

Proposition d'indicateurs

- Taux de satisfaction des parties-prenantes, tant du côté de la commande du chantier, que du côté de ceux qui sont impactés par le chantier dans leur quotidien (commerçants, clients, riverains, etc.).
- Nombre de solutions conçues et testées au travers des chantiers pilotes.
- Le taux de satisfaction des parties-prenantes face aux solutions conçues et testées au travers des chantiers pilotes.
- Nombre de solutions conçues et testées au travers des chantiers pilotes qui pourront être diffusées et dupliquées par le même partenaire ou d'autres, dans d'autres chantiers.

Axe 6 : Soutien financement y compris travaux publics

Mesure 1 : Solutions de financement existant au sein du Groupe SOWALFIN

Le Groupe SOWALFIN poursuivra sa politique volontariste de soutien à ces secteurs au travers des différentes solutions de financement déjà existantes :

- Le produit mixte automatique de la SOCAMUT
- La contre-garantie des sociétés de cautionnement mutuel
- La garantie directe de financements bancaires
- Le cofinancement via l'octroi de prêts subordonnés en complément d'un prêt bancaire

L'incitant fiscal prévu dans le prêt coup de pouce récemment lancé par le Gouvernement wallon peut également contribuer au lancement d'activités dans ces secteurs.

Acteurs clés

SOWALFIN et sa filiale SOCAMUT

Timing

Proposition d'indicateurs

Nombre de projets soutenus au cours de l'exercice au travers des différentes solutions proposées, en fonction de la solution utilisée :
montant des engagements en garantie/contre-garantie et des crédits bancaires garantis, montants des prêts octroyés

Axe 6 : Soutien financement y compris travaux publics

Mesure 2 : Garantie gratuite sur des crédits existants et des nouveaux crédits finançant le BFR pour des commerces, restaurants, cafés dont l'activité est affectée par la présence de travaux

Certains des principes du dispositif prévu en 2010 seraient maintenus :

- Durée des travaux publics : au moins 1 mois sans interruption des nuisances
- Introduction de la demande de garantie par la banque au maximum 6 mois après la fin des travaux
- Octroi de la garantie sans paiement de commission par la PME, la commission afférente auxdites garanties étant supportée par la Région wallonne au travers de la constitution d'une enveloppe spécifique.

- Garantie sur des crédits existants : maximum 50% de garantie

- Garantie sur de nouveaux crédits : maximum 75% de garantie

Afin de simplifier la procédure prévue initialement, certaines « formalités », certains critères seraient supprimés :

- Attestation du bourgmestre accompagnant la demande confirmant l'existence et la durée des travaux

- Crédit pouvant bénéficier du mécanisme représentant au maximum 4 mois du chiffre d'affaires de l'exercice précédent

D'autres seraient adaptés afin de mieux répondre à la demande. Les adaptations proposées portent sur :

- Le type de crédits éligibles : tout type de crédit d'une durée de 5 ans maximum (crédit d'investissement, opération à tempérament, avance à terme fixe et crédit de caisse)

- Les solutions concernées : la garantie directe de la SOWALFIN sur les crédits existants et les nouveaux crédits et la garantie automatique de la SOCAMUT dans le cadre du produit mixte pour de nouveaux crédits

- Les montants maximum : les montants actuellement prévus dans le cadre de l'octroi du produit mixte et de la garantie directe

Acteurs clés

SOWALFIN et SOCAMUT

Timing

Proposition d'indicateurs

Nombre de projets soutenus au cours de l'exercice, montant des engagements en garantie et des crédits bancaires garantis.

Axe 6 : Soutien financement y compris travaux publics

Mesure 3 : Garantie sur des crédits d'investissement existants pour des commerces, restaurants, cafés dont l'activité est affectée par la présence de travaux

-Les principes de durée minimum des travaux publics (au moins 1 mois sans interruption des nuisances) et d'introduction de la demande par la banque (au maximum 6 mois après la fin des travaux) seraient les mêmes que dans le cadre de la garantie sur des crédits existants et de nouveaux crédits venant financer le BFR.

-La SOWALFIN serait autorisée à octroyer une garantie de 50% sur la durée résiduelle d'un crédit d'investissement existant ayant servi à financer des aménagements, du mobilier, du matériel à condition que la banque octroie un moratoire d'une durée au moins égale à la durée des travaux avec un minimum de 6 mois, la garantie étant portée à 75% pendant la période de moratoire.

-Le taux de la commission de garantie serait celui actuellement pratiqué.

-Les crédits éligibles seraient des crédits d'investissement d'une durée initialement de minimum 5 ans.

Acteurs clés

SOWALFIN et SOCAMUT

Timing

Proposition d'indicateurs

Nombre de projets soutenus au cours de l'exercice, montant des engagements en garantie et des crédits bancaires garantis.

Axe 6 : Soutien financier

Mesure 4: Portefeuille intégré des mécanismes de soutien régionaux de premier niveau.

Actuellement, il existe un nombre important de dispositifs différents d'aides aux porteurs de projets ou aux entreprises, dotés chacun d'une enveloppe budgétaire spécifique. Dès mars 2017, les aides de premier niveau, dont l'objectif est de rémunérer les services effectués par des prestataires de services, sont rassemblées à un seul endroit, au sein d'un portefeuille intégré d'aides.

Ces aides du portefeuille intégré seront organisées autour des piliers de services suivants promouvant l'entrepreneuriat et la croissance : formation, conseil et coaching.

Dans ce cadre, le portefeuille intégré pour les porteurs de projets – dont le montant maximum par porteur de projet est fixé à 37.500 euros - permettra de rémunérer des prestations couvrant la formation à la création, les conseils délivrés par un prestataire de services, visant exclusivement ou principalement à aider le porteur de projet à mieux définir son projet ou à déterminer la faisabilité du projet ainsi que des prestations de coaching pour améliorer l'efficacité personnelle du porteur de projet.

Des chèques seront donc à disposition des porteurs de projets / commerçants qui souhaitent créer leur commerce, passer au numérique, innover par le design ou encore transmettre leur affaire. Le montant des chèques sera fixé par arrêté ministériel.

La liquidation de ce chèque se fait dans des délais très courts et directement au bénéfice du prestataire de service, ce qui évite au commerçant toute formalité.

Le chèque pourra être obtenu en ligne et le processus d'octroi est entièrement numérisé.

Acteurs clés

DG06 ; e-Wbs ; SPW ; DTIC ; AEI ;
ADN ; AWEX ; IWEPS ; Sowalfin

Timing

- Lancement : 03/2017

Proposition d'indicateurs

PM

Axe 7 : Aide à la création et la transmission

Mesure 1 : Aide à la reprise

Depuis 2014, les SAACEs ont développé un programme d'accompagnement et de formation spécifique pour soutenir les porteurs de projets qui souhaitent reprendre une activité. Actuellement, les principales activités portent sur l'accompagnement et la structuration dans la transmission d'entreprises familiales.

Une collaboration existe avec la Sowaccess, il y aura lieu de la renforcer en créant un réel partenariat sur l'accompagnement et la formation des porteurs de projets dont c'est le core business des SAACEs. Dans le cadre de ce renforcement, une approche plus dédiée et intégrée sur les particularités du commerce de centre-ville sera développée.

Une collaboration avec, selon les cas, les GCV, les ADL et les services économiques d'une entité communale doivent permettre une meilleure identification des commerces à remettre et faciliter la mise en contact avec des personnes qui sont volontaires pour la reprise... notamment par le Test interactif pour les acquéreurs potentiels sur les aspects clés de la reprise d'une entreprise.

Acteurs clés

SAACEs, GCV, ADL

Timing

Lancement : 2017

Proposition d'indicateurs

Nombre de reprises effectives

Axe 7 : Aide à la création et à la transmission

Mesure 2: Transmission des commerces : plate-forme « Affaires à suivre »

Lancée en 2014, financée dans le cadre du PM2.V et en partenariat étroit avec l'UCM et l'IFPAME, « Affaires A Suivre » est la première plateforme wallonne neutre et indépendante dédiée exclusivement à l'achat et à la vente de petites entreprises artisanales, commerces de détails, HORECA, professions libérales. Plus spécifiquement, se retrouveront sur « Affaires A Suivre » deux grands publics cibles :

1. Toutes les entreprises, quel que soit leur chiffre d'affaires, actives dans les secteurs d'activité suivants : Commerce de détail, Horeca, Services aux personnes, Indépendants, Professions libérales.
2. Toutes les entreprises dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 500.000 EUR, quel que soit leur secteur d'activité.

Cette plateforme permet d'augmenter la transparence sur le marché et de proposer un mode de matching adapté aux petites affaires qui permet aux vendeurs et aux acheteurs de se rencontrer plus rapidement et plus efficacement via un système de publication de petites annonces avec un moteur de recherche « intelligent » et une messagerie interne.

Depuis le lancement :

- 346 annonces publiées
- 815 profils repreneurs
- 97 profils conseillers

Acteurs clés

- SOWACCESS
- Structures agréés par l'Agence pour l'Entreprise et l'Innovation (AEI) comme structure d'accompagnement active en transmission d'entreprise **
- Partenaires institutionnels du type SAACE, ADL, Forem, GCV, UCM, IFAPME, Association de commerçants
- Partenaires agréés SOWACCESS

Timing

- Lancement : 12/2014
- Renforcement et amplification en 2017
- Vaste projet de plan de communication et de sensibilisation en 2017 auprès des différents acteurs clés.

Proposition d'indicateurs

Nombre de profils vendeurs

Nombre de profils acheteurs

Nombre de deals facilités grâce à la plateforme et caractéristiques (emploi maintenu, prix de la transaction, secteur)

Axe 7 : Aide à la création et la transmission

Mesure 3 : Synergies GCV - SAACEs

La plupart des grandes villes et des villes de tailles moyennes sont confrontées au phénomène de « cellules vides » souvent peu gracieuses et véhicule d'insécurité.

D'une part, afin de lutter contre ce phénomène, plusieurs initiatives locales ont vu le jour pour développer des magasins éphémères, des magasins mutuels ou encore des vitrines de produits. D'autre part, les SAACEs disposent d'un vivier d'entrepreneurs en phase de démarrage qui sont à la recherche de visibilité ou d'une localisation qui puisse soutenir leur développement d'activité. Malheureusement, dans un contexte normal, les loyers et les conditions locatives sont inabordables pour la majorité d'entre-deux.

La mise en commun plus systématique des demandes et des offres d'espaces partagés ou de conditions de location tenant compte de l'aspect test d'activité qui doit permettre de lutter contre les espaces non entretenus et bénéficie du soutien à la création d'activité et de l'attractivité retrouvée d'un centre-ville qui se renouvelle.

De leur côté, les SAACEs disposent d'un programme de formation régulier qui peut être ouvert aux indépendants dans le cadre de leur développement d'activité avec la GCV.

Acteurs clés

SAACEs, GCV

Timing

Lancement : 2017

Proposition d'indicateurs

Nombre de magasins éphémères, des magasins mutuels ou encore des vitrines de produits créés

Axe 7 : Aide à la création et la transmission

Mesure 4 : Incitant financier Airbag

Dans le cadre de la révision du Décret Airbag, les critères d'octroi vont être réévalués et redéfinis sur base des évaluations réalisées et des avis reçus. Dans ce cadre, une attention particulière sera consacrée aux projets de création d'entreprise présentant un volet e-commerce ou se positionnant résolument dans une dynamique de circuit court favorisant la valorisation de la production ou du savoir-faire local.

Acteurs clés

SAACEs, GCV

Timing

Lancement : 2017

Proposition d'indicateurs

Nombre de points de vente créés suite à l'utilisation de l'aide « Airbag »

Axe 7 : Aide à la création et la transmission

Mesure 5 : Création de commerces - Creashop

Le projet cible de cette fiche est de mettre en place un processus global favorisant la création d'activité commerciale sur le territoire wallon.

Afin d'éviter le saupoudrage et la mise en place de différentes sources d'aide à l'installation de nouveaux commerces rendant l'ensemble illisible pour les (candidats-) commerçants, nous proposons de créer un programme complet basé sur une méthodologie à l'échelle de la Wallonie. Celle-ci devra être déclinée à l'échelle des communes en fonction du contexte local pour optimiser les conditions de réussite.

Ce programme complet dépassera la simple distribution de prime en intégrant un volet important relatif à l'accompagnement. L'expérience menée en Région de Bruxelles-Capitale a en effet démontré que le suivi réalisé auprès des candidats-commerçants est un des principaux facteurs du succès du projet Opensoon.

Le programme wallon de création de commerces basée sur l'implémentation de l'expérience pilote Créashop se déclinera sous forme d'appel à projets suivant deux axes :

- Aide de base à la création de commerce
- Aides complémentaires suivant 3 thématiques de plus en plus importantes pour répondre aux attentes des consommateurs : numérique, innovation/design et économie collaborative

Pour obtenir ces aides, les (candidats-) commerçants devront rentrer un dossier complet de demande de prime. Un jury multidisciplinaire (Soutien à la création d'activité, gestion, design, numérique, économie collaborative...) adapté au type de prime demandée analysera les dossiers et sera susceptible de proposer des améliorations au dossier voire un accompagnement plus complet du (candidat-)commerçant afin d'optimiser ses chances de réussite. Ces jurys seront modulables en fonction des projets, des primes demandées et de la zone géographique dans laquelle l'appel à projets prend place.

Acteurs clés

AMCV, SAACE, ADL, GCV, SOWALFIN, ADN, UCM, SNI, CREATIVE WALLONIE ENGINE

Timing

Lancement : 2017

Proposition d'indicateurs

Nombre de points de vente créés suite à l'opération

Evolution des données suivantes :

- Flux piétons
- Taux d'occupation des cellules commerciales
- Satisfaction des chalands
- Evasion commerciale

Axe 8 : Accès à la profession

Mesure 1 : Transposition de la directive

La 6ème réforme de l'Etat prévoit une régionalisation des compétences liées à l'accès à la profession à partir du 1er juillet 2014. Les Régions exercent pleinement la compétence depuis le 1er janvier 2015.

Le principe même de l'imposition de conditions pour exercer certaines professions découle de préoccupations légitimes des pouvoirs publics concernant la qualité des prestations fournies et la sécurité des citoyens.

Concrètement, l'accès à la profession revêt deux aspects :

- (1) les connaissances de gestion de base (obligation générale) ;
- (2) les connaissances spécifiques éventuelles liées à la profession.

Un décret ad hoc, reprenant un certains nombres de principes, sera soumis en première lecture au Gouvernement au premier trimestre 2017.

Acteurs clés
GW

Timing

Lancement : 2017

Proposition d'indicateurs