



HAL
open science

Accompagnement au développement des territoires au sein du cabinet de conseil Terre d'Avance

Pierre Vial

► **To cite this version:**

Pierre Vial. Accompagnement au développement des territoires au sein du cabinet de conseil Terre d'Avance. Géographie. 2022. dumas-03794961

HAL Id: dumas-03794961

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03794961v1>

Submitted on 3 Oct 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Rapport de fin d'étude de Master 2

IDT²

Ingénierie du Développement Territorial et de la Transition

Accompagnement au développement des territoires au sein du cabinet de conseil Terre d'Avance

Présenté par **Pierre VIAL**

Pierre.vial1@etu.univ-grenoble-alpes.fr



Allanche (Cantal)

Le 06/09/2022 à l'Institut d'Urbanisme et de Géographie Alpine, Grenoble

Stage effectué à Terre d'Avance – 9 rue des Tuiliers, 69003 Lyon
Sous la direction de Marion CANNELLE, consultante sénior et Didier TCHERKACHINE, directeur associé
Et Josselin TALLEC, au sein de l'IUGA

NOTICE ANALYTIQUE Rapport de fin d'étude

M2 IDT² – Ingénierie du Développement Territorial et de la Transition

ANNEE UNIVERSITAIRE : 2021-2022

OBSERVATIONS DU JURY
<p>A : Très bon rapport de fin d'étude</p> <p>B : Bon rapport mais avec des faiblesses sur quelques aspects</p> <p>C : Rapport acceptable présentant un intérêt particulier sur certains aspects</p>
<i>Précisions éventuelles sur les faiblesses et les forces du mémoire :</i>
Signatures

AUTEUR	NOM		PRÉNOM	
	VIAL		Pierre	
TITRE	Accompagnement au développement des territoires au sein du cabinet de conseil Terre d'Avance			
UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES & Institut de Géographie Alpine	Nom et prénom du tuteur pédagogique	Nom de la structure dans laquelle le stage a eu lieu (et localisation)		Nom et prénom du responsable professionnel présent dans le jury
	Josselin TALLEC	Terre d'Avance – 9 rue des Tuiliers, 69003 Lyon		Marion CANNELLE puis Didier TCHERKACHINE
COLLATION	Nb. de pages	Nb. de volumes	Nb. d'annexes	Nb. de réf. biblio.
	44	/	4	25
MOTS-CLÉS	Développement territorial, petites villes, commerce, conseil, développement économique			
TERRAIN D'ÉTUDE OU D'APPLICATION	Aucun terrain d'application exclusif			
RÉSUMÉ français				
<p>Un rapport de fin d'étude qui vient clore un master dans le domaine du développement territorial. Une première partie qui aborde les missions effectuées pendant le stage de fin d'étude, avec un focus sur des missions de diagnostic commercial dans des petites villes occupant des fonctions de centralité, dans le contexte du dispositif « Petites Villes de Demain. Une deuxième partie qui explique les évolutions de ces petites villes, leurs dynamiques et l'action publique qui en découle et dans laquelle s'inscrivent les diagnostics commerce. Enfin, la conclusion permettra d'évoquer quelques perspectives sur mon avenir professionnel.</p>				
RÉSUMÉ autre langue				
<p>An end-of-study report that concludes a master's degree in the field of land development. The first part deals with the missions carried out during the end-of-study internship, with a focus on commercial diagnosis missions in small towns with centrality functions, in the context of the "Small Towns of Tomorrow" scheme. The second part explains the evolution of these small towns, their dynamics and the resulting public action in which the commercial diagnostics are part of. Finally, the conclusion will allow me to mention some perspectives on my professional future.</p>				

REMERCIEMENTS

Avant de faire le rapport de mon stage, des enseignements qu'il m'a offert et des questionnements qu'il a soulevés, je me dois de remercier différentes personnes, qui m'ont beaucoup apporté durant ce stage chez Terre d'Avance.

En premier lieu, je remercie Josselin Tallec, qui m'accompagne et m'aiguille dans mes stages et mémoires depuis deux ans maintenant. Toujours disponible, il a su répondre à mes questionnements et me distiller ses conseils avisés.

Je remercie bien sûr Marion Cannelle, qui m'a recruté comme stagiaire et a assuré mon tutorat, jusqu'à son départ de Terre d'Avance vers de nouveaux projets professionnels. Que ce soit en tant que tutrice ou en tant que cheffe de mission, elle a guidé mes pas dans le cabinet tout en me laissant un degré d'autonomie important pour mon développement personnel.

Je remercie également mon deuxième tuteur, Didier Tcherkachine. Il m'a permis de progresser en me donnant des responsabilités sur une mission Petites villes de demain dans les Hautes-Pyrénées.

Ensuite, je tenais également à remercier les autres chefs des missions auxquelles j'ai participé : Chloé Avella qui m'a « initié à l'art du benchmark », Clément Jourdan, qui a toujours accordé du crédit à mes points de vue et Sébastien Thomas-Chaffange, dont les nombreux conseils méthodologiques me seront, à coup sur, utiles dans mon parcours professionnel.

Enfin, je remercie tous mes autres collègues du cabinet, qu'ils soient à Paris, Toulouse ou Lyon, dont Charlène Gomes de Jesus et Paul-Emile Birot, spécialistes de la collecte de données et des indicateurs et guère plus âgés que moi. Leurs conseils m'aideront à passer en douceur le cap entre la fin du parcours universitaire et le début de la vie professionnelle.

Si j'ai aujourd'hui le sentiment d'être prêt, c'est en grande partie grâce à mon expérience chez Terre d'Avance et aux terriens que j'y ai côtoyé et que j'espère pouvoir rencontrer à nouveau dans les années à venir.

TABLE DES MATIERES

Notice analytique	2
Remerciements	3
Table des matières	4
Introduction	5
Le stage de 2 ^{ème} année de master : importance et recherche	5
Terre d'Avance : un cabinet de conseil ancré dans le contemporain	7
Ce rapport de fin d'étude	8
I. Des missions et activités diverses dévoilant de nombreuses perspectives	10
Arrivée	10
1) Mission d'étude d'opportunité pour la réalisation d'un habitat inclusif à Bonnefont (Hautes-Pyrénées)	10
2) Missions Shop'in	11
a. Communauté de communes Gorges Causses Cévennes (Lozère)	18
b. Mond'Arverne Communauté (Puy-de-Dôme)	18
c. Tournay (Hautes-Pyrénées)	19
d. Agglo Pays d'Issoire (Puy-de-Dôme)	19
Conclusion sur les missions shop'in : un travail riche d'enseignements	19
3) Mission de définition de la stratégie économique de la commune de Givors (Rhône)	21
4) Mission d'appui à la conception de la programmation urbaine et des communes d'Allanche et de Massiac	23
5) Mission d'appui à l'aménagement du Quartiers des Savoirs à Ambérieu-en-Bugey (Ain)	24
Conclusion	25
II. Les petites villes, entre trajectoires et action publique, un concept complexe	27
Introduction	27
1) Les petites villes, une catégorie floue et hétérogène	28
a. 20 000 habitants comme borne supérieure ?	28
b. Des fonctions bien spécifiques	28
c. Une catégorie très représentée en France et en Europe, qui fait des petites villes un point essentiel du maillage territorial	30
2) Parmi les trajectoires diverses, des grandes tendances se dégagent : stabilité et déclin	31
3) Des évolutions multifactorielles	33
a. Le facteur économique	33
b. La facteur induit par les services	34
c. Le facteur commercial	34
d. Les conséquences directes : perte d'attractivité et déclin démographique	36
e. L'importance du facteur politique	37
f. Un portrait assez négatif	37
4) L'Etat, les collectivités et les petites villes : entre désir d'attractivité et problématiques concrètes, quel mode d'intervention privilégier ?	38
a. Les référentiels de l'action publique : la recherche d'attractivité en tête de liste	38
b. Entre soutien financier, outillage et action directement inductrice de revitalisation	42
Conclusion	45
Conclusion et perspectives	48
Sources	50
Annexes	52

INTRODUCTION

Le stage de 2^{ème} année de master : importance et prospection

Le stage de deuxième année de master constitue le point final de la formation ainsi qu'une étape absolument indispensable puisqu'il permet à l'étudiant de mettre en pratique ses connaissances et ses compétences dans une mise en situation professionnelle bien réelle. C'est précisément pour cela que la recherche et le choix du stage sont clés.

Dans mon cas, ce stage est l'aboutissement de tout mon cursus universitaire. Celui-ci a commencé en 2017, après une réorientation, au sein de la licence géographie et aménagement de l'Institut de Géographie Alpine, qui fusionnera peu après avec l'Institut d'Urbanisme de Grenoble.

Au début de la deuxième année de licence, les étudiants peuvent se spécialiser dans l'un des quatre grands parcours proposés. Ayant choisi le parcours aménagement et développement territorial, j'ai pu découvrir les fondements du développement territorial, tout en continuant à étudier des notions d'urbanisme et de géographie physique.

La troisième année a constitué une coupure notable, puisque je l'ai effectuée en mobilité Erasmus+ au Royaume-Uni, dans la ville de Leeds. En plus de l'immersion dans une culture et une langue en partie nouvelles, ce passage en Angleterre m'aura permis de découvrir une autre façon de travailler, fondée sur la lecture de nombreux articles universitaires, ainsi que de nouvelles thématiques, mêlant géographie, histoire et géopolitique.

Au moment de m'orienter vers un master, j'ai suivi le parcours initié en licence en choisissant le master Ingénierie du Développement Territorial et de la Transition. Ce master permet en effet une spécialisation dans le développement territorial, un domaine concret mais qui demeure très large, me laissant le temps de mûrir mon projet professionnel.

Le M1 a représenté un véritable défi puisque le programme était dense et qu'il fallait conjuguer travail (personnel et de groupe), projet professionnel, mémoire, atelier et stage tout au long d'une année marquée par le deuxième confinement. Mon intérêt pour le pan économique du développement territorial s'est par ailleurs révélé et confirmé lors de cette année, à travers mon mémoire sur les ressorts économiques et l'urbanisation du Sahara ainsi que mon stage sur le recensement et l'analyse du tissu économique d'une petite ville en Isère.

Lors de cette seconde année de master, le rythme était nettement moins soutenu, pour permettre aux étudiants de travailler davantage sur l'atelier mais surtout affiner leur projet professionnel. C'est dans ce cadre-là qu'intervient le stage de fin d'étude, prévu pour une durée d'environ quatre à six mois.

Dans le contexte du master IDT², qui ne comprend pas d'alternance, le stage revêt donc une importance particulière. D'une part, étant compté comme une unité d'enseignement, il permet l'acquisition de nouvelles compétences utiles dans la perspective de professionnalisation. Le fait que ces compétences soient acquises dans une mise en situation bien réelle leur donne plus d'ampleur.

Ensuite, cette mise en situation, qui fait du stagiaire un individu à mi-chemin entre l'étudiant (dont il conserve le statut et les obligations) et le professionnel (participation à des missions

sans les mêmes attentes en termes de productivité), lui permet d'évaluer son positionnement et ses capacités par rapport aux missions qui pourraient être les siennes dans son futur métier. En somme, il servirait de grande évaluation finale, sous la forme de la question suivante : « suis-je prêt à entrer dans le monde professionnel ? Sinon, que dois-je faire pour l'être ? ».

Il ne faut pas non plus écarter la fonction découverte du stage. En effet, si l'étudiant sait à peu près à quoi s'en tenir d'après l'offre de stage, celle-ci ne couvre qu'une petite partie de ce qui fera son quotidien. Certains sujets abordés et missions effectuées lui plairont plus que d'autres et il s'y projettera davantage dans un contexte professionnel. Grâce à cela, l'étudiant pourra donc affiner son projet professionnel en identifiant bien ses domaines de prédilection.

Enfin, quelle que soit la structure dans laquelle le stage est effectué (collectivité, entreprise privée, syndicat mixte, association, etc.), l'étudiant est amené à évoluer dans un contexte professionnel et doit donc s'adapter aux exigences et aux usages de ces milieux. Ainsi, pêle-mêle, le stage permet de découvrir les réunions d'équipes, les notions de facturation, les notes de frais, le comptage des heures via un logiciel, les plans de charges, etc. Autant d'aspects de la vie d'une structure qui sont indépendantes de son domaine d'intervention.

Le choix du stage est donc un moment décisif du parcours de l'étudiant. Dans mon cas, j'avais identifié dès la première année de master un intérêt particulier pour les questions économiques du développement territorial. Mon stage de M1 portait déjà sur ces questions (à travers un diagnostic des entreprises d'une commune) et c'est donc naturellement que j'ai décidé de continuer dans cette branche.

Je voulais cependant aller plus en profondeur dans le thème avec des missions allant au-delà du diagnostic et de l'analyse. De plus, je recherchais un stage dont les missions seraient davantage en lien avec les politiques publiques, les programmes de développement et les organismes qui les portent (ANCT, Banque des territoires, etc.), un thème sur lequel je désirais particulièrement acquérir connaissances et compétences.

Je souhaitais également répondre à une offre plutôt que de tenter des candidatures spontanées comme cela avait été le cas lors de l'année de M1.

Enfin, j'avais très tôt décidé d'orienter mes recherches vers un stage dans un organisme privé. En effet, après avoir effectué mon stage de M1 dans une mairie, je trouvais intéressant le fait de découvrir un autre milieu, avec un fonctionnement et une approche du développement territorial différents.

Après avoir délimité ces conditions, je me suis lancé dans la recherche du stage, en mobilisant un maximum de ressources, dont jobteaser (en partenariat avec l'Université Grenoble Alpes), LinkedIn ou encore Géotamtam.

La recherche d'un stage est bien évidemment un moment délicat pour l'étudiant, surtout quand elle se conjugue à la pression des rendus du master. Dans un premier temps, je n'ai pas vraiment trouvé d'offres correspondant à mes conditions. J'ai donc, d'une part, élargi mes recherches en répondant à des offres d'organismes publics et d'autre part, fait des recherches afin de trouver des cabinets dont le champ d'intervention entrait dans le développement territorial (avec une dimension économique).

Mon tuteur pédagogique pour ce stage, M. Josselin Tallec a été tout au long de ma recherche en appui.

C'est ainsi que j'ai répondu à plusieurs offres dont une du Cerema, une de l'Alliance Université Entreprise de Grenoble, une du Grand Lyon ou encore une de Valence Romans Agglo. Dans le même temps, j'ai lancé des candidatures spontanées dans plusieurs cabinets, tels que Katalyse et AID observatoire (situés à Lyon). Dans l'ensemble, ces candidatures et initiatives n'ont pas rencontré le succès escompté. C'est dans ce même temps que j'ai candidaté pour l'offre de stage émise par Terre d'Avance.

Après plusieurs semaines, voire mois selon les candidatures, j'ai obtenu deux réponses et autant de proposition d'entretiens. J'en ai effectué un en premier avec Valence Romans Agglo pour un stage dédié à la mise place d'un observatoire du développement économique. Après cet entretien qui s'est plutôt bien déroulé, j'ai été choisi par la collectivité comme stagiaire. En attente de l'entretien avec Terre d'Avance, j'ai obtenu un délai de réponse.

J'ai donc effectué un second entretien avec Marion Cannelle, consultante sénior chez Terre d'Avance. Cet entretien a été plus relevé que le premier, j'ai en effet dû répondre à plusieurs questions tout en étant assez stressé puisque cette offre me correspondait beaucoup. L'entretien tel qu'il s'est déroulé dans ce cas fait bien sûr partie intégrante du stage et constitue un exercice important pour les mois qui suivront. J'ai finalement été accepté comme stagiaire par Terre d'Avance également et c'est sans hésiter que j'ai décidé d'y effectuer mon stage.

L'offre à Valence Romans Agglo était bien sûr intéressante et se plaçait dans la lignée de mon stage de M1, cependant, la dimension manipulation de données prenait une place peut-être trop importante. De l'autre côté, l'offre de Terre d'Avance m'est tout de suite apparue comme « idéale », en plus d'être émise par une structure privée, condition que j'avais cochée dès le début de ma recherche. Elle remplissait également les autres conditions : agir dans le champ du développement économique et travailler avec des acteurs institutionnels sur des politiques publiques. Elle présentait également l'avantage de proposer des missions que j'avais déjà rencontrées (diagnostic, enquête, réalisation de supports) et d'autres que je maîtrisais moins (benchmark notamment). Enfin, le caractère engagé de Terre d'Avance m'a à la fois plu et rassuré.

Terre d'Avance : un cabinet de conseil ancré dans le contemporain

Terre d'Avance est un cabinet de conseil indépendant issu de l'union de deux cabinets en 2019 : Opus 3, basé à Paris et Argo & Siloé, basé à Lyon. Son siège est situé à Paris, mais il possède des antennes à Toulouse et à Lyon (9 rue des Tuileries, dans le 3^{ème} arrondissement), où mon stage s'est déroulé.

Ce cabinet intervient majoritairement dans trois domaines : les entreprises et organismes engagés, le développement territorial à dominante économique ainsi que l'emploi et le développement de compétences, à travers des appels d'offre. En conséquence, l'entreprise est organisée en trois « Domaines d'Activité Stratégique », plus communément appelés « DAS », qui peuvent coopérer selon les missions. Chaque « terrien » est affecté à un DAS, mais peut être amené à travailler dans un autre DAS, selon les missions. Personnellement, je faisais partie du DAS 2, qui travaille sur les questions de développement territorial, mais il est m'est ponctuellement arrivé d'aider d'autres DAS, pour des tâches de cartographie notamment. Le

DAS intervient beaucoup sur le programme « Petites Villes de Demain », que nous aurons l'occasion de présenter plus tard, ainsi que sur les « Contrats de Relance et de Transition Ecologique » (CRTE). Le DAS 1 se concentre, quant à lui, sur la thématique de l'emploi et de la compétence (accompagnement d'associations à la formation de leurs employés par exemple) tandis que le DAS 3 travaille sur l'accompagnement des organismes engagés (création d'entreprises issues de l'économie sociale et solidaire notamment). La création d'un quatrième DAS, portant sur la formation est également en réflexion.

Au-delà des missions effectuées, Terre d'Avance participe à l'amélioration des connaissances et des compétences dans ses domaines d'activités, avec notamment la participation au Réseau National de l'Economie Territoriale (Rnet), notamment sous l'impulsion de Didier Tcherkachine, directeur associé du cabinet.

En tant que cabinet de conseil, dont l'une des activités est le conseil en développement territorial, Terre d'Avance et ses consultants sont donc des acteurs à part entière de ce secteur, dont le master IDT² a fait sa spécialité. Au service des collectivités, Terre d'Avance et les autres cabinets du même type peuvent pallier le manque de temps, d'effectifs ou de compétences des techniciens, tout en travaillant de concert avec ces derniers. La récente dynamique d'allègement des effectifs de la fonction publique peut également être un facteur explicatif.

Quel que soit le degré d'expérience (junior, confirmé ou sénior), le métier de consultant n'est pas seulement réservé au conseil car celui-ci passe une partie de son temps au travail commercial : étudier des appels d'offre et y répondre, la part de commercial dans le temps de travail augmentant avec l'expérience.

Enfin, Terre d'Avance est un cabinet qui se veut engagé et en phase avec les problématiques et évolutions contemporaines. Ainsi, le cabinet est membre labellisé de « LUCIE », une communauté regroupant des organismes concernés par les Responsabilité Sociétale des Entreprises, ou RSE. En dehors de cela, l'accent est mis sur le fait de privilégier les transports durables, notamment à travers la participation au Challenge Mobilité, mis en place par la région Auvergne-Rhône-Alpes et consistant à se rendre une journée sur son lieu de travail en utilisant un moyen plus doux qu'à l'accoutumée (vélo à la place du métro par exemple ou de l'automobile).

Organisation de ce rapport de fin d'études

A mi-chemin entre un travail de rapport de stage et un mémoire, ce travail s'articulera autour trois grandes dimensions consécutives à cette introduction. En premier lieu, je m'attacherai ainsi à présenter les missions qui m'ont été confiées, en veillant à prendre un certain recul, pour en apprécier les perspectives opérationnelles. Une place particulière sera attribuée aux diagnostics des dynamiques des activités commerciales « shop'in », intervenant dans le cadre du programme « Petites Villes de Demain », fil conducteur du stage et donc, du rapport de fin d'études. Ensuite, nous nous interrogerons sur les petites villes, leurs trajectoires et l'action publique qui en découle. Enfin, nous conclurons sur ce stage ainsi que sur les perspectives d'avenir qu'il a dévoilées.

Tout au long de ce mémoire, je ferai référence aux petites villes. Elles ont été une thématique très souvent rencontrée, surtout dans le cadre des missions shop'in que nous verrons en première partie. C'est donc logiquement que ma deuxième partie sera dédiée à la problématique de développement territorial dans laquelle s'inscrivait ce stage : la revitalisation des petites et de leurs centres-bourgs.

I. DES MISSIONS ET ACTIVITES DIVERSES DEVOILANT DE NOMBREUSES PERSPECTIVES

Arrivée

Le stage a débuté le lundi 7 mars 2022, vers 9h30, cet horaire correspondant à la première échéance systématique du cabinet : la réunion commerciale du Domaine d'Activité Stratégique n°2, destinée à faire un point sur les appels d'offres et les réponses associées. Ceci m'a permis de commencer à me situer sur les missions auxquelles je pourrais collaborer.

Ma tutrice m'a ensuite dévoilé les missions sur lesquelles j'allais majoritairement être mobilisé : les diagnostics shop'in, avant de m'expliquer le fonctionnement du cabinet et ses spécificités.

Les deux premiers jours ont été majoritairement réservés à la découverte du cabinet et à l'exploration de son serveur, comptant plusieurs téraoctets de données, supports de travail et autres livrables.

Très vite, j'ai également pu commencer à effectuer des petits travaux, à la demande de mes collègues : cartographie, récolte de données, graphie principalement.

Cette première semaine a évidemment été capitale en me permettant de me familiariser avec le cabinet, ses mécanismes de fonctionnement, ses horaires et de commencer à me positionner vis-à-vis de certaines compétences, dont en cartographie. Mes collègues ont ainsi pu les identifier comme pouvant leur être utiles puisque le cabinet en était auparavant dépourvu.

C'est au cours de la deuxième partie de cette première semaine que j'ai commencé à travailler sur mes premières missions à proprement parler avec une étude d'opportunité pour la réalisation d'un habitat inclusif à Bonnefont dans les Hautes-Pyrénées (65).

Lors de cette première partie de mon rapport, je vais décrire les missions auxquelles j'ai pu participer lors de mon stage (annexe n°6 : localisation géographique des terrains étudiés). Une importance particulière sera donnée aux missions de diagnostic commercial dans le cadre du programme Petites Villes de Demain, mais il conviendra aussi de donner une place aux quatre autres missions sur lesquelles j'ai été mobilisé.

1) Mission d'étude d'opportunité pour la réalisation d'un habitat inclusif à Bonnefont (Hautes-Pyrénées)

Je suis entré dans cette première mission par l'angle de la cartographie, avec la réalisation d'une carte détaillant les établissements d'accueil pour personnes âgées dans un rayon d'environ trente minutes autour de la commune de Bonnefont.

Cette mission consistait donc à étudier la possibilité de réaliser un habitat inclusif pour personnes âgées sur la commune de Bonnefont (331 hab.), dans les Hautes-Pyrénées, située à une trentaine de kilomètres de Tarbes. Dans un premier temps, il s'agissait de déterminer s'il existait un besoin de réaliser ce projet porté par la municipalité de la ville, en étudiant des

données démographiques, en réalisant des entretiens avec des personnes ressources issues du milieu de la santé ou de l'habitat pour personnes âgées et en récoltant les données d'un questionnaire également diffusé de façon assez large. Dans un second temps, l'objectif était de dimensionner l'habitat et définir la forme qu'il pouvait prendre également grâce des entretiens et grâce au questionnaire, mais aussi avec la réalisation d'un benchmark. La troisième partie était dédiée à la mise au point du modèle économique, une phase à laquelle je n'ai pas pris part, étant mobilisé sur d'autres missions.

Nous avons réalisé cette mission à quatre consultants, mais seulement à trois de façon simultanée, puisqu'une consultante a quitté le cabinet et a été remplacée par une autre sur cette mission. Personnellement, je me suis occupé de la réalisation d'une carte, d'un entretien avec un directeur d'EHPAD, j'ai également compilé les réponses des questionnaires que nous recevions au format PDF et qu'il fallait passer sous SurveyMonkey, une tâche fastidieuse mais nécessaire. Enfin, j'ai été chargé de trouver des exemples pour réaliser le benchmark et remplir un tableau d'informations sur ces exemples, qui permettrait ensuite de le formaliser dans un diaporama, en vue de la restitution finale.

Cette mission a, en premier lieu, été intéressante car elle a été assez éloignée de toutes les autres sur lesquelles j'ai été mobilisé, puisqu'elle était la seule à ne pas être liée au développement économique. En outre, la thématique du vieillissement est de plus en plus prégnante, surtout dans les milieux ruraux et fait écho aux statistiques observées dans plusieurs autres missions. Il est donc intéressant de pouvoir réfléchir aux solutions permettant de gérer cette problématique contemporaine. Le fait de travailler sur les milieux ruraux est également intéressant puisqu'ils sont souvent considérés comme déclinant et peu dynamiques alors que même dans des toutes petites communes comme Bonnefont, des acteurs portent des projets complexes et ambitieux.

Enfin, du point de vue des compétences, cette première mission m'a surtout permis de me familiariser avec l'exercice du benchmark, toujours très utile et efficace dans la communication avec les commanditaires.

2) Missions Shop'in

Dès le premier jour, il m'a été annoncé que le fil conducteur de mon passage à Terre d'Avance serait des missions de diagnostic « flash » sur le commerce, dans le cadre du programme Petites Villes de Demain.

Ce programme national a été lancé en 2020 par le Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales, pour une durée de 6 ans, avec comme objectif l'amélioration des « conditions de vie des habitants des petites communes », selon l'Agence Nationale de la Cohésion des territoires (ANCT), l'organisme référent du programme.

Petites Villes de Demain s'intègre pleinement dans la relance et dans sa déclinaison territoriale, les Contrats de Relance et de Transition écologique (CRTE), qui encadrent l'accompagnement de l'Etat aux collectivités, ainsi que leur collaboration. Le programme peut être vu comme le prolongement de ce qui avait été commencé avec Action Cœur de Ville, lancé fin 2017, mais pour des territoires plus petits et moins peuplés. Il intervient

également dans un contexte de crise sanitaire, susceptible de révéler et renforcer certaines fragilités antérieures ou d'en créer de nouvelles. Le contexte plus large ayant mené à la mise en place du programme Petites Villes de Demain sera davantage détaillé dans la partie **II**.

Si le grand frère se concentrait sur les villes moyennes, Petites Villes de Demain se focalise sur les communes de moins de 20 000 habitants (pas de seuil démographique inférieur), occupant des fonctions de centralité sur un bassin de vie et manifestant une certaine vulnérabilité. Ce sont les trois conditions principales de candidature au programme. Ce sont les Préfets de Département qui ont recueilli les candidatures, puis qui ont octroyé ou non le label « Petites Villes de Demain ». Au final, ce sont donc 1644 communes qui bénéficieront du programme, certaines ayant candidaté à plusieurs, à travers leur EPCI.

Afin d'induire cette revitalisation, la méthode est principalement d'outiller et subventionner les communes. La première action est le recrutement d'un chef de projet Petites Villes de Demain dont le salaire est financé à 75% par l'Etat. Les différentes aides seront davantage détaillées dans la partie **II**. Pour cela, le programme dispose, jusqu'en 2026, d'une enveloppe de trois milliards d'euros et ses communes labellisées peuvent compter sur la collaboration de très nombreux partenaires (Conseils d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement, Chambres de Commerce et d'Industrie, Cerema, etc.) ainsi que sur les échanges d'expérience au sein du club Petites Villes de Demain.

Le label Petites Villes de Demain donne accès à un catalogue d'aides, parmi lesquelles se trouve celle qui a fait l'objet de quatre des missions effectuées pendant le stage, une aide intitulée « Apprécier objectivement les impacts de la crise sur l'appareil commercial – offre SHOP'IN ». Elle n'est aujourd'hui plus disponible, sa date de clôture étant le 31 décembre 2021.

Il s'agit d'une intervention d'Assistance à la Maîtrise d'Ouvrage (AMO) de douze jours par commune intégralement subventionnée par la Banque des Territoires, organisme public, bras armé de l'Etat en matière de financement du développement des territoires. La Banque des Territoires délègue alors l'ingénierie de cette mission à des cabinets de conseil et bureaux d'études spécialisés, tels que Terre d'Avance. Une telle opération porte le nom d'accord-cadre, qui, selon économie.gouv, est « un contrat par lequel l'acheteur public s'engage à passer des marchés ou des bons de commandes auprès du ou des titulaires de l'accord, pendant une période donnée et pour des prestations déterminées ». Ici, l'acheteur public est la Banque des Territoires, elle finance l'opération, par conséquent elle est cliente de l'assistant à la maîtrise d'ouvrage. L'originalité réside donc dans le fait que le client et le bénéficiaire sont différents et assez peu en communication, ce qui aura son importance comme nous le verrons dans la conclusion de cette sous-partie **2**).

Shop'in est constituée de deux volets, qui sont en réalité deux offres différentes, le second pouvant être débloqué à l'issue du premier, si besoin. A Terre d'Avance, nous n'intervenons que sur le premier dont les objectifs sont, d'après la Banque des Territoires :

- « Dresser le panorama de la résilience commerciale théorique du centre-ville, et donc d'un niveau de risque à anticiper;
- Observer objectivement les conditions économiques de la séquence de reprise des activités présentes dans les centres-villes, par typologies d'activités ;

- Apporter conseils pour permettre aux territoires Petites villes de demain de prioriser efficacement leur politique de relance et leurs investissements. »

Le second volet est le suivant : « Constituer un tableau de bord dynamique pour piloter et monitorer les impacts de la crise sur plusieurs mois, croisant des données actives (chiffre d'affaire et data de fréquentation) et de mesures qualitatives (entretiens, questionnaire sur un panel de commerçants, clientèle locale...) ». Je ne connais cependant aucun autre détail à propos de ce second volet, Terre d'Avance ne le traitant pas.

Etant une assistance à la maîtrise d'ouvrage, l'intervention shop'in consiste à mettre des éléments et outils entre les mains du bénéficiaire et maître d'ouvrage, les communes et intercommunalités. Ces éléments et outils sont ceux définis par la Banque des Territoires, à savoir : un état des lieux du commerce, une analyse des impacts de la crise COVID et des pistes d'actions.

Dans le cas de Terre d'Avance, plusieurs cabinets étaient en lien et se sont répartis les différentes collectivités ayant souscrit à l'offre.

Le point de départ de la mission est donc une réunion, dite de « cadrage », où les élus et techniciens (dont le chef de projet Petites Villes de Demain) de la collectivité détaillent plus précisément au cabinet leurs attentes vis-à-vis de l'intervention, afin de la personnaliser et de la rendre davantage pertinente. Ce point sera abordé plus en détail dans la conclusion de cette sous-partie, mais le cabinet ne peut évidemment pas accéder à toutes les demandes des collectivités.

Lorsque les modalités d'intervention ont été décidées avec le bénéficiaire, le cabinet envoie le bon de commande à la Banque des Territoires, afin qu'elle le valide et que l'intervention débute.

La méthodologie ainsi que l'ordre dans lequel sont exécutées les différentes tâches peuvent varier d'une mission à l'autre et d'une antenne du cabinet à l'autre, mais je vais m'attacher à décrire les étapes des missions shop'in auxquelles j'ai pris part. Elles sont au nombre de quatre et feront chacune l'objet d'une sous-partie dans laquelle je détaillerai leurs spécificités. Ainsi, j'ai pu travailler sur :

- La Communauté de Communes Gorges Causses Cévennes en Lozère (48), à travers quatre communes : Florac-Trois-Rivières, Gorges du Tarn Causses, Ispagnac et Meyrueis,
- Mond'Arverne Communauté dans le Puy-de-Dôme (63), sur la commune de Vic-le-Comte,
- La commune de Tournay, dans les Hautes-Pyrénées (65)
- Et Agglo Pays d'Issoire, dans le Puy-de-Dôme, sur les communes d'Ardes, de Brassac-les-Mines, Champeix, Saint-Germain-Lembron et Sauxillanges.

Le diagnostic est effectué en premier. Il comprend une partie quantitative et une partie qualitative, issue en grande partie de la visite effectuée sur le terrain.

Des indicateurs de cadrage, très généraux permettent de bien cerner le territoire, au niveau démographique, social et économique. Ils peuvent également être accompagnés d'une carte

permettant de visualiser le territoire d'étude au sein d'un contexte plus large, au sein de son EPCI, avec les grandes villes proches et les grands axes.

Interviennent ensuite les indicateurs de fragilité, définis par la Banque des Territoires, que sont la diversité commerciale, la vacance commerciale, l'intensité concurrentielle, les locomotives, le profil de la clientèle et l'immobilier commercial. Chacun d'entre eux (mis à part les locomotives) fait l'objet d'éléments quantitatifs et d'une analyse concluant sur une potentielle fragilité.

La diversité commerciale est calculée en comptant le nombre d'établissements commerciaux par type (alimentation ; cafés, hôtels et restaurants ; culture et loisirs ; équipement de la maison ; équipement de la personne ; hygiène, santé et beauté ; services). Ce compte peut être obtenu par la transmission par la commune bénéficiaire d'un recensement des commerces si elle en possède un. Il était cependant plus sûr de faire ce comptage une fois sur place, lors de la visite de terrain. Dans l'analyse de cet indicateur, il est également possible d'utiliser la base permanente des équipements (BPE), qui recense le nombre d'établissements selon des catégories différentes des nôtres. L'avantage de cette méthode est de pouvoir comparer les chiffres obtenus pour la commune étudiée avec ceux des communes de taille équivalente. L'inconvénient est l'imprécision du comptage et l'omission de certaines catégories (pharmacies notamment). Enfin, les élus peuvent également juger que certains commerces manquent à leur commune, ce qui enrichit encore ce premier indicateur.

La vacance commerciale est en réalité plutôt un comptage du nombre de vitrines commerciales ne comprenant pas d'activité commerciale. Les catégories varient d'une commune à l'autre, il y a par exemple : locaux vacants, locaux occupés par une activité médicale, locaux dont l'usage est à définir, locaux vitrine (par exemple un commerçant d'une autre ville qui occupe une vitrine pour se faire de la publicité ou un distributeur qui prend la place d'une vitrine). Cet indicateur est principalement obtenu grâce à la visite de terrain. Celle-ci permet également de rendre compte de l'aspect que donne la vacance à la ville, ce qui peut être déterminant dans son attractivité. Cependant, dans sa dimension seulement quantitative, cet indicateur reste imprécis car difficile à calculer, les élus et techniciens ne connaissant par forcément l'usage de chaque local en apparence vacant.

Durant le stage, l'intensité concurrentielle était de loin l'indicateur le plus compliqué à traiter. Son objectif est de déterminer à quel point une concurrence peut exister entre les commerces d'une même commune et avec ceux d'autres villes environnantes, de taille équivalente ou environnante. Pour le côté quantitatif, nous nous servions de la base permanente des équipements afin de déterminer s'il y avait une concentration particulièrement élevée de certains commerces et donc, une possible concurrence. Pour cet indicateur, il est également intéressant d'observer d'autres éléments : les commerces de périphérie, qui peuvent faire de l'ombre aux commerces de centre-ville, la potentielle absence de certains commerces qui peut pousser les habitants à aller consommer autre part (dans des plus grandes villes), la proximité d'une plus grande ville, le nombre de navetteurs (obtenu grâce à l'enquête mobilité) car ils peuvent profiter de leurs trajets journaliers pour faire leurs courses près de leur lieu de travail, etc. Autant d'éléments qui peuvent indiquer qu'il y a concurrence interne ou avec l'extérieur. Au contraire, les locomotives sont très faciles à trouver : il s'agit de services, de commerces ou même d'événements susceptibles de drainer la population à proximité des commerces. Les

banques, maisons de santé, la Poste, les marchés ou encore les écoles en font partie. Indicateur relativement simple mais ô combien important, d'autant plus que le départ de services publics est souvent désigné comme un facteur de déclin des centres-villes.

Le profil de clientèle repose sur une série de statistiques (taux d'évolution annuel de la population, taux de séniors, indice de vieillissement, médiane des revenus, taux de logements vacants, indice de concentration de l'emploi, taux de chômage, taux de résidences secondaires, indice d'intensité touristique) qui permet de dresser un portrait de la population communale et ainsi, de conclure sur son potentiel de consommation. Un indice de concentration de l'emploi et des revenus élevés étant évidemment bon signe, tandis qu'une population vieillissante ou en baisse sont plutôt inquiétants.

Enfin, l'immobilier commercial est également un indicateur difficile à obtenir : il s'agit de trouver des valeurs locatives ou de vente de biens immobiliers commerciaux sur les communes étudiées. Pour ce faire, il existe principalement deux méthodes : la première consiste à rechercher des annonces sur internet (le bon coin, sites des CCI, SOS villages, etc. elles sont souvent imprécises) et la seconde consiste à demander cela directement aux commerçants, soit lors de la visite de terrain, soit via un questionnaire qui demande, entre autres, ce renseignement. Une fois les informations obtenues, elles peuvent être comparées à celles de communes de taille similaire grâce à la cote annuelle des valeurs vénales immobilières et foncières des éditions Callon. Enfin, le questionnaire peut également enrichir la connaissance des locaux à travers plusieurs questions : y'a-t-il des locaux disponibles ? Les locaux commerciaux sont-ils adaptés aux activités commerciales qui les occupent ? Tandis que d'autres questions restent en suspens, concernant les locaux vacants notamment.

Au-delà d'alimenter les indicateurs de fragilité, la visite de terrain permet de segmenter la commune en plusieurs parties ayant une présence commerciale et des problématiques différentes. Pour chacune de ces zones, il s'agit donc de réaliser un maximum d'observations (nombre de commerces, état des aménagements urbains et des chaussées, présence de services, etc.), afin de conclure sur leur importance dans le commerce de la commune ou sur leur potentiel.

La visite permet également de cartographier les commerces des communes, à travers le zonage précédemment évoqué ou tout simplement et mettant point par point chaque commerce, service, parking, place, établissement scolaire, etc. Une tâche fastidieuse mais très pertinente pour illustrer le diagnostic.

L'avantage du diagnostic en marchant est double : il permet d'observer la commune grande nature et il donne l'occasion aux consultants de rencontrer les élus, de les questionner et d'apprécier leurs commentaires lors de la déambulation. Ces échanges sont primordiaux car ils enrichissent les observations et le diagnostic dans son ensemble.

Les élus et techniciens de la commune visitée ne sont pas les seules personnes à nous accompagner durant la visite, en effet, des techniciens des chambres consulaires (liés à Petites Villes de Demain) ou de la Direction Départementale des Territoires (DDT) peuvent également être présents, pas seulement pour la visite, mais bien tout au long de l'intervention.

Trois autres sources peuvent être sollicitées pour réaliser le diagnostic : le questionnaire commerçants (facultatif), les entretiens avec des personnes ressources (obligatoires, au

nombre de six environ) et les documents fournis par le bénéficiaire. Le questionnaire permet d'obtenir beaucoup d'informations d'un coup, qu'elles soient quantitatives ou qualitatives mais il dépend en grande partie du bon vouloir des commerçants et des relances effectuées. Les entretiens, auxquels je n'ai pas eu l'occasion de participer, permettent de comprendre plus en finesse la vie des commerces (entretien avec un commerçant) ou de se placer à une échelle plus large (responsable du développement économique au sein de l'EPCI, technicien de la CCI, etc.), ce qui est opportun puisque les communes étudiées sont sensées avoir un rayonnement supracommunal. Les éléments à retenir de ces entretiens peuvent se fondre dans le diagnostic ou faire l'objet d'une partie exclusivement dédiée (les deux en général). Enfin, à chaque intervention, nous demandions à la commune ou EPCI bénéficiaire de nous transmettre tous les documents en leur possession susceptibles de nous intéresser dans notre intervention (contrat Petites Villes de Demain, plans, etc.), afin d'en intégrer certains éléments dans le livrable (annexe n°4 : exemple d'un livrable).

En plus des indicateurs de fragilité, le diagnostic doit contenir deux autres éléments d'après la Banque des Territoires. Etant un diagnostic des impacts de la crise sanitaire, une partie doit y être dédiée. Alimentée par les entretiens avec les commerçants et le questionnaire, cette partie n'a souvent pas beaucoup pesé dans le diagnostic puisque nous ne récoltions pas beaucoup de matière sur ce sujet. Ce point sera abordé dans la conclusion de cette sous-partie 2).

Enfin, les derniers éléments du diagnostic sont les indicateurs de rebond : transformation digitale & services à la clientèle, animation & communication et dynamique collective et action publique. Pour chacun, il s'agit d'évaluer à quel point les commerçants, l'association des commerçants et la Commune sont avancés, avec l'idée que ces indicateurs aident le commerce à rebondir après la crise (ce point sera également abordé plus loin). Pour nourrir cette partie, nous nous reposons essentiellement sur les questionnaires, les entretiens et les échanges avec les élus et techniciens

Le diagnostic est sans doute la partie la plus fastidieuse de l'intervention shop'in car de nombreux indicateurs sont à traiter, à partir de sources diverses. Il est ainsi utile au bénéficiaire, pour qu'il puisse avoir un portrait du commerce de son territoire, mais aussi aux consultants, qui l'utilisent comme socle pour la deuxième partie du rapport : les pistes d'actions.

Il est nécessaire de rappeler que l'intervention porte le nom de « Apprécier objectivement les impacts de la crise sur l'appareil commercial », ce qui renvoie davantage à un travail de diagnostic qu'à un travail de plan d'action. En effet, le diagnostic occupe la majeure partie de l'intervention. Cependant, les bénéficiaires de l'aide sont souvent très demandeurs de préconisations, car ils désirent être outillés afin de pouvoir pallier les faiblesses relevées dans le diagnostic, c'est pourquoi nous essayions d'accorder à cette deuxième partie un place importante.

Les préconisations sont vues comme la partie la plus difficile de l'intervention, c'est souvent le consultant le plus expérimenté du binôme qui en avait la charge. A titre personnel, je n'ai eu l'occasion de faire cette partie que pour une seule commune : Tournay. Je ne pourrai donc pas être exhaustif sur la méthodologie.

Dans le cas de Tournay donc, plusieurs zones distinctes dans le centre bourg pouvaient être identifiées, chacune ayant des problématiques bien particulières, c'est pourquoi les préconisations ont été séparées en deux parties : une partie spatialisée et une autre non spatialisée.

La partie spatialisée reprenait les zonages effectués lors du diagnostic et donnait des pistes d'action pour chaque zone : améliorer les aménagements urbains (bancs, végétalisation, etc.), sécuriser les piétons, ou encore abandonner la vocation commerciale de deux zones trop éloignées du centre-bourg et où la vacance était trop forte. Globalement cette partie spatialisée compte en majorité des préconisations matérielles, dans l'esprit de concentrer les commerces (autour de la place principale dans le cas de Tournay) et de rendre les espaces à la fois agréables (végétalisation, façades) et fonctionnels (circulation, piétons, stationnement).

La seconde partie concerne davantage les pistes d'action de « manière générale », ou à l'échelle de la commune dans son ensemble. Dans le cas de Tournay, plusieurs grands enjeux ont été identifiés : Connaissance du tissu, Dynamique collective et animation, Communication et digital ainsi que vacance commerciale. Pour chacun d'entre eux, de nombreuses préconisations peuvent être faites comme préempter sur des ventes de locaux, mettre en place des animations en centre-bourg, subventionner l'association des commerçants, travailler sur le patrimoine, etc. Elles sont plus ou moins ciblées et plus ou moins concrètes mais donnent un certain nombre de pistes d'action aux élus. L'une des plus importantes est la tenue à jour du fichier recensant les commerces et les locaux vacants, afin de pouvoir garder une connaissance précise du tissu commercial et d'anticiper au maximum les événements qui pourrait l'affecter (départ à la retraite d'un commerçant important notamment).

Tous ces éléments décrits lors des paragraphes précédents font l'objet d'un rapport diaporama selon la charte graphique de Terre d'Avance. Le diagnostic apparaît le premier, puis viennent les préconisations. Tous les consultants n'ont pas la même vision de ce que doit être le rapport et ne sont pas uniformes sur l'apparence et la disposition de chacun des éléments. Dans mon cas, j'appréciais l'idée d'être exhaustif dans mes propos, dans des diapositives assez uniformisées. Il est également idéal d'ajouter des photographies ou des images, afin d'illustrer les observations faites ou les préconisations.

A partir de ce rapport, un support synthétisé est réalisé, en vue de la restitution de l'étude.

Cette restitution a lieu dans la commune étudiée ou dans l'une d'elles dans le cas d'une commande groupée. Le créneau pour la restitution est souvent trouvé dès la réunion de cadrage et pour cause, de nombreuses personnes sont susceptibles d'y assister. Elles peuvent être issues de plusieurs organismes : Commune bien sûr, Intercommunalité, Chambre consulaire, DDT, Préfecture, etc. d'autant plus que les restitutions peuvent être intégrées à des réunions plus larges, englobant parfois d'autres aspects du programme Petites Villes de Demain.

Globalement, la partie orale de la restitution, qui dure deux heures, reprend les éléments du rapport et la dernière demi-heure est réservée aux questions de l'auditoire. Cette finalisation de l'étude est un moment particulier, voire délicat dans certains cas. En effet, les acteurs assistant à la restitution sont susceptibles d'intervenir et de réagir au cours même de l'oral, il est donc nécessaire d'être réactif et de savoir rebondir. C'est le cas lors du diagnostic, durant

lequel les élus sont très enclins à réagir, notamment sur les données socioéconomiques et démographiques.

J'ai pu assister à deux restitutions d'études shop'in mais je ne suis intervenu que dans une seule, celle pour la commune de Tournay.

Même si le diagnostic commerce est « flash », l'intervention est conséquente et nécessite une organisation assez précise. C'est en général un binôme ou un trinôme qui s'en charge avec un référent qui est un consultant sénior ou confirmé et un autre chargé de mission, un consultant confirmé ou junior. Les douze jours sont répartis entre chacun des chargés de missions, selon leur plan de charge. Il n'y a pas de règle sur la répartition du travail entre les consultants. Cependant, généralement, c'est plutôt le consultant le moins expérimenté d'entre les deux qui prend en charge la partie récolte de données de l'étude. Le référent se charge plutôt des entretiens et des préconisations, pour lesquelles il est avantageux d'avoir une certaine expérience. Le reste, et notamment le diagnostic en marchant est partagé entre les deux.

Il est nécessaire qu'il y ait des temps d'échange réguliers entre les différents chargés de mission, afin de comparer les observations, faire un état des lieux de l'avancement et prévoir les échéances à venir.

Cette organisation n'est pas universelle au cabinet, mais dans mon cas, elle a été celle qui a régi la plupart des missions shop'in.

Après avoir détaillé la méthodologie d'intervention de ces missions, il convient maintenant d'en donner les spécificités, mission par mission, avant de conclure sur les perspectives opérationnelles qui en découlent et les enseignements à en tirer.

a. Communauté de communes Gorges Causses Cévennes (Lozère)

Je n'ai pas eu l'occasion de me déplacer sur le terrain pour cette mission, en revanche, j'ai beaucoup travaillé sur les indicateurs, me permettant de me familiariser avec ces derniers, d'autant plus que cette intervention était ma première pour shop'in.

La CC Gorges Causses Cévennes étant un lieu assez touristique, les éléments à retenir de cette intervention sont essentiellement les effets que le tourisme peut avoir sur le commerce. Ils sont positifs bien sûr, puisque de nombreux consommateurs sont drainés mais ils peuvent également être négatifs, avec des commerces de qualité moyenne, qui n'ouvrent qu'en saison, donnant aux communes un aspect déserté le reste de l'année.

L'enjeu était donc d'outiller les communes, afin que le commerce soit adapté à tous les habitants et pas seulement aux touristes.

b. Mond'Arverne Communauté (Puy-de-Dôme)

Dans cette intercommunalité, seule Vic-le-Comte était concernée par l'intervention shop'in. Il s'agit d'une ville de plus de 5 000 habitants, ce qui en fait la plus peuplée de son intercommunalité. Située à une demi-heure de Clermont-Ferrand, elle profite de sa proximité en matière résidentielle et de revenus. Elle est en réalité constituée de Vic, le bourg principal et de Longues, un hameau très important qui s'est développé autour des installations de la Banque de France et de la gare, le long d'une route très fréquentée. En conséquence, cette

commune comporte deux centralités commerciales, plus une zone commerciale d'une importance non négligeable. Toutes ces caractéristiques en font un terrain d'étude unique. Il fallait ainsi réfléchir à la complémentarité entre tous ces pôles, ainsi qu'à plusieurs problématiques propres au centre-bourg (vacance, passation, déménagement, place centrale, etc.).

c. Tournay (Hautes-Pyrénées)

A l'image de la commune précédente, Tournay fait figure de centralité au sein de son intercommunalité, mais à la différence de Vic-le-Comte, elle est bien moins peuplée et est située dans un territoire très rural et éloigné des grandes agglomérations. Son rayonnement local fait qu'elle compte de nombreux commerces autour de sa place centrale. De plus, la municipalité met en place de nombreux projets afin de dynamiser la commune, préemptions en tête. Cependant, plusieurs faiblesses sont également à noter.

A Tournay, la situation et la dynamique étaient assez bonnes, l'enjeu était donc plutôt d'outiller les élus et techniciens afin qu'ils puissent corriger certaines faiblesses structurelles (transitions entre les lieux importants de la commune, vacance, manque d'aménagements urbains, etc.).

d. Agglo Pays d'Issoire (Puy-de-Dôme)

Cette mission est la dernière sur laquelle j'ai été affecté et elle n'était pas terminée quand je suis parti. Sur les cinq communes concernées par l'intervention, j'ai pu travailler sur deux : Brassac-les-Mines et Saint-Germain-Lembron. La seconde était encore marquée par les récents travaux de la rue principale. Le rebond consécutif sera donc au centre de l'étude, l'état général du commerce étant très correct.

Brassac-les-Mines en revanche connaît plus de difficultés, peut-être à imputer à la fermeture des mines. Ainsi vacance très élevée, manque d'unité au sein des commerçants, aménagements urbains, etc. seront autant d'éléments qui seront pris en compte dans les préconisations.

Conclusion sur les missions shop'in : un travail riche d'enseignements

Tout d'abord, il faut rappeler que les interventions shop'in font partie d'un programme plus large : Petites Villes de Demain. L'accès aux aides du programme repose sur une méthode de sélection à partir de trois critères selon l'ANCT : commune de moins de 20 000 habitants occupant des fonctions de centralité et présentant des signes de vulnérabilité.

Or, d'après les terrains étudiés, ces critères ne sont parfois que faiblement pris en compte. En effet, si Brassac-les-Mines par exemple occupe bien des fonctions de centralité et présente des faiblesses, Gorges du Tarn Causses et Ispagnac sont toutes deux limitrophes d'une autre « Petites Villes de Demain », Florac-Trois-Rivières, on peut donc s'interroger sur les fonctions de centralité de ces deux communes. A l'inverse, Vic-le-Comte exerce bien des fonctions de centralité mais d'après notre diagnostic, cette commune ne semble pas vraiment présenter des signes de vulnérabilité. Le but ici n'est pas de remettre pleinement en cause la labellisation de ces communes comme Petites Villes de Demain, mais plutôt de l'interroger.

De plus, les candidatures ne sont pas centralisées : ce n'est donc pas un seul organisme qui octroie les labellisations mais bien les Préfectures de chaque département. Cela pose donc des questions d'égalité dans la possibilité d'accéder ou non au programme et à ses aides.

Une deuxième critique qui peut être faite, cette fois-ci sur l'aide shop'in elle-même, est la différence entre le client et le bénéficiaire de l'aide. En effet, comme cela a été mentionné plus haut, c'est la Banque des Territoires qui finance l'étude et donc, qui en pose les conditions. Cependant, elle n'est pas pleinement standardisée pour autant et le bénéficiaire peut tout à fait avoir une influence sur la façon dont va être menée l'intervention shop'in. C'est justement l'objet de la réunion inaugurale, dite de cadrage. Il s'agit alors pour le cabinet de trouver un juste milieu entre les exigences de la Banque des Territoires, le nombre de jours alloués à la mission et les volontés des collectivités bénéficiaires. En règle générale, une solution peut être trouvée, mais il arrive parfois que ce que désire le bénéficiaire soit trop éloigné de ce qui est réalisable par le cabinet, auquel cas l'étude est annulée.

Cet événement m'est arrivé une fois durant le stage, pour une étude shop'in que nous devions réaliser pour deux communes d'une même intercommunalité dans la Loire. Dans ce cas, le diagnostic avait déjà été effectué en grande partie et le bénéficiaire attendait davantage un plan d'action détaillé, ce qui n'est pas en phase avec les attendus de la mission par la Banque des Territoires. Par conséquent, l'intervention a été annulée et il était question de peut-être rediriger le bénéficiaire vers le volet 2 de shop'in.

A l'image de la sélection des communes labellisées, l'étude en elle-même, dans sa réalisation par le cabinet est subjective. En partant de ses sources : données statistiques, documents fournis par le bénéficiaire, entretiens, élus et questionnaires, le cabinet fait une interprétation des résultats qu'il obtient. C'est également le cas pour les indicateurs : le cabinet est libre de les représenter comme il veut grâce à telle ou telle méthode.

La méthodologie de représentation de certains indicateurs est d'ailleurs discutable, voire parfois bancale : c'est le cas pour l'intensité concurrentielle (avec la base permanente des équipements), la vacance commerciale et l'immobilier commercial. C'est pourquoi il est plus intéressant de les traiter de façon qualitative que quantitative, les chiffres ne servant souvent qu'à illustrer les remarques faites. Cette « imprécision » logique qu'il peut y avoir dans les calculs fait qu'il faut nuancer certains résultats obtenus, le diagnostic territorial n'étant pas une science exacte.

Il est également intéressant de noter que cette étude « post-crise », n'aborde finalement que très peu la question du COVID-19. On remarque en effet que, même si cette crise a pu affaiblir certains commerces, la plupart de leurs difficultés existait déjà avant, le COVID les a alors révélées et accentuées. En un sens, on peut donc faire l'hypothèse que la crise sanitaire a donné l'opportunité de réaliser de telles interventions.

Malgré les possibles et inévitables faiblesses de l'étude, on peut néanmoins affirmer que l'intervention shop'in a du sens. Le contexte dans lequel se trouvent un grand nombre de petites villes en témoigne, comme nous le verrons dans la partie suivante. C'est d'ailleurs

particulièrement le cas dans le domaine du commerce, qui, à bien des égards, illustre les dynamiques à l'œuvre dans les petites villes.

Les résultats obtenus le prouvent avec des diagnostics assez complets, qui viennent souvent corroborer et sceller des observations déjà faites par les collectivités. Les pistes d'actions, sans être la principale partie de l'étude, sont tout de même assez complètes et portent sur de nombreux sujets attachés de près ou de loin au commerce. Le cabinet n'a cependant aucune certitude que la collectivité va suivre, au moins partiellement, les recommandations. La collectivité n'en a évidemment pas l'obligation puisque le livrable n'est pas un document réglementaire. Ce sont ces raisons qui font qu'il serait intéressant de pouvoir avoir un retour de la part des collectivités qui ont bénéficié de l'aide shop'in un ou deux ans plus tard, sur les potentielles actions engagées provenant des diagnostics, ainsi que les effets observés, par « curiosité » mais aussi car cela permettrait sans doute au prestataire de s'améliorer.

Cependant, lors des deux restitutions auxquelles j'ai assisté, les élus se sont montrés intéressés par l'étude et n'ont pas manqué de rebondir sur certains points des préconisations.

Au-delà du travail effectué lors des missions shop'in, il est intéressant de se demander pourquoi il peut être avantageux que celui-ci soit effectué par des cabinets de conseil. En effet, dans un contexte où la méfiance vis-à-vis des cabinets de conseil augmente suite aux récentes affaires qui ont secoué l'opinion publique, il est légitime de s'interroger.

Je n'ai pas en ma possession les éléments nécessaires pour répondre à cette question, mais on peut faire l'hypothèse que cela répond à un manque d'ingénierie au sein des collectivités, qui peut-être pourrait être comblé par la création de nouveaux postes. Cela pourrait aussi provenir d'une volonté des gouvernements successifs de réduire les effectifs des collectivités.

En tout cas, le fait de confier cette mission à des prestataires privés présente au moins deux avantages : en participant à plusieurs interventions de même nature, ils ont la possibilité de les comparer, de réutiliser certains éléments et de s'améliorer de mission en mission. Ce n'est ni plus, ni moins, que le mécanisme d'un exercice. Le second est le fait que les élus ont souvent davantage tendance à écouter et prendre en compte les conseils de consultants, dans l'idée qu'ils apportent un regard extérieur.

Finalement, vu de l'angle des cabinets de conseil, Petites Villes de Demain et tous les programmes de ce type donnent des opportunités et représentent donc une aubaine.

3) Mission de définition de la stratégie économique de la commune de Givors (Rhône)

Ma mobilisation sur cette mission est intervenue alors que j'étais focalisé depuis quelques semaines sur les missions shop'in. Cette intervention constitue la mission la plus longue et la plus complexe sur laquelle j'ai travaillé, ayant débuté en avril-mai et finissant en novembre. Le commanditaire est la métropole de Lyon, dont fait partie la commune de Givors, principal bénéficiaire et la mission est effectuée par Terre d'Avance en partenariat avec un autre cabinet de conseil, Setec. A travers sa branche, UrbanSet, Setec intervenait plus précisément sur le diagnostic et les aspects statistiques grâce à un outil informatique

éponyme, permettant de visualiser des données cartographiées, auparavant compilées grâce à différentes sources (Insee, Sitadel, etc.).

Les objectifs de la mission étaient donc de définir les grandes lignes de l'orientation que prendra la stratégie économique de Givors, en tant que commune de la métropole de Lyon, ainsi que de déterminer une destination pour les principales réserves foncières de la commune, celle de « Fives Lille » en premier lieu.

Dans un premier temps, mon travail a principalement consisté à récolter les éléments intéressants lors des réunions et échanges effectués avec les différentes parties prenantes de la mission. Ces échanges portaient sur différentes thématiques, avec notamment celle des réserves foncières de la commune, l'un des éléments centraux de l'intervention. Dans le même temps, j'ai réalisé une synthèse de documents, qui ne s'est pas avérée particulièrement utile, puisque les éléments récoltés n'apportaient pas de matière supplémentaire au diagnostic. Par la suite, je me suis chargé d'organiser les prochains échanges avec les différents acteurs de la mission, mais surtout de réaliser une dizaine d'entretiens avec des personnes ressources identifiées auparavant. J'ai réalisé ces entretiens de façon assez autonome, que ce soit sur la mise au point des grilles d'entretien que sur l'entretien lui-même, le chef de mission étant plutôt dans un rôle de supervision.

Après mon départ, les prochaines échéances arrivent en septembre avec l'organisation d'ateliers thématiques (foncier et emploi notamment).

Les principales complexités de cette mission résidaient dans le fait que la commune de Givors souffre de problèmes socioéconomiques et de la mauvaise image qui en découle ainsi que de la difficulté à planifier les échanges, étant donné le nombre d'acteurs à réunir et de leurs emplois du temps à conjuguer. Pour moi, cette mission était un beau défi, de par le fait qu'elle semble plus « imposante » que les autres missions auxquelles j'ai pris part : sa durée, les acteurs et collectivités impliqués. J'ai beaucoup apprécié l'autonomie dont j'ai joui et la responsabilité que j'avais, qui m'ont donné confiance en moi. De plus, les nombreux entretiens effectués ont constitué un exercice grandeur nature de travaux que je devrai sans doute accomplir dans mon futur métier, quel qu'il soit. La communication avec des élus, techniciens, chefs d'entreprises, etc. peut être impressionnante au premier abord, il est donc indispensable de s'y confronter durant le stage de master 2.

Enfin, à l'image de la mission d'étude d'opportunité sur l'habitat inclusif qui abordait la thématique du vieillissement, cette mission de stratégie économique faisait la part belle à une autre problématique très contemporaine : le foncier. La Zéro Artificialisation Nette à l'horizon 2050 oblige en effet à repenser les projets de développement économique, gourmands en espace. A Givors et dans une grande partie de la Métropole, la problématique est plutôt de trouver du foncier libre, ce qui demande donc de l'optimiser au maximum. Ces réflexions sont particulièrement stimulantes pour le futur professionnel du développement territorial que je suis, d'autant plus que ce thème a souvent été abordé lors de ma seconde année de master, il était donc intéressant de pouvoir étudier cela dans un cas pratique et « réel ». J'étais donc assez déçu de ne pas pouvoir participer à la suite de la mission.

Ce thème du foncier m'a plutôt captivé et poursuivre dans cette branche dans mon futur métier est une possibilité que j'envisage désormais.

4) Mission d'appui à la conception de la programmation urbaine des communes d'Allanche et de Massiac

Un nom complexe pour une mission qui l'était tout autant. A l'image des diagnostics shop'in, cette intervention a également pour origine le programme Petites Villes de Demain. L'intervention était au profit de Hautes Terres Communauté, petite communauté de communes du Cantal comptant quatre Petites Villes de Demain, dont deux ont choisi de réaliser un plan-guide, un document non-règlementaire sensé organiser et encadrer les projets d'aménagement d'une commune, ainsi que sa trame urbaine. Ces deux communes ont justement de nombreux projets en cours ou en phase de réflexion, malgré leur taille réduite (799 habitants à Allanche, 1797 habitants à Massiac). Le plan-guide en lui-même ne va pas être réalisé par Terre d'Avance mais par notre partenaire sur cette intervention, Antéa, un cabinet de conseil international aux multiples compétences.

Ainsi, notre rôle dans cette mission était dans un premier temps d'apporter des éléments de diagnostic à partir de données statistiques et de documents fournis par les clients et dans un deuxième, il s'agissait de traduire les aspirations politiques et de développement des élus des deux communes et de l'intercommunalité, afin de les lier au plan-guide.

Dans cette mission, le défi était d'arriver à faire parler les élus au nom de leur commune respective dans un premier temps, puis au nom de l'intercommunalité afin d'avoir une vision interne à la commune et une vision de la commune au sein du territoire auquel elle appartient, en tant que locomotive. Le maire de Massiac est également président de l'intercommunalité, tandis que celui d'Allanche est l'un des vice-présidents. Cette double casquette représentait donc à la fois l'opportunité de mutualiser les échanges, mais également le risque de ne pas avoir suffisamment une vision interterritoriale.

Après avoir réalisé le diagnostic à travers huit thématiques du programme Petites Villes de Demain, le chef de mission et moi-même nous sommes rendus sur le terrain pour une phase d'immersion comprenant des rencontres avec les élus, avec des techniciens et des visites des deux communes et de leurs projets d'aménagement. Cette visite de terrain a duré deux jours. La première demi-journée consistait en entretiens avec les deux maires (en tant que maires et élus intercommunaux), ainsi qu'avec le chef de projet Petites Villes de Demain, le but étant de présenter les premiers éléments de diagnostic et d'identifier les objectifs, opportunités, menaces, freins et tabous de l'application locale du programme. Le repas du midi a été pris avec les mêmes acteurs, il a servi de prolongement à la rencontre du matin mais s'est focalisé davantage sur les projets propres à chaque commune. L'après-midi était réservée à une visite de la commune d'Allanche en compagnie d'élus et du chef de projet Petites Villes de Demain. J'avais préparé cette visite au préalable, avec plusieurs arrêts correspondant aux projets d'aménagement, où il fallait remplir une grille d'observation. Le lendemain matin avait lieu une rencontre avec la responsable du développement de l'intercommunalité, tandis que l'après-midi était réservée à la visite de Massiac selon les mêmes modalités que lors de la visite d'Allanche.

Ces deux journées d'immersion ont permis de réunir beaucoup de matière qu'il sera ensuite possible d'utiliser afin de d'offrir un socle solide au plan-guide. Elles ont d'ailleurs fait l'objet d'un diaporama ayant pour but de réunir de manière exhaustive tous les éléments qui ont été

pris en note. Mon rôle dans cette immersion se situait justement dans la prise de note, la réalisation préalable des supports ainsi la réalisation du bilan et l'intégration d'éléments au diagnostic.

Dans un premier temps, j'ai trouvé cette mission très floue car je n'arrivais pas bien à comprendre quel était le but de notre intervention, d'autant plus qu'elle arrivait à un moment où j'étais bien occupé sur d'autres missions. Ayant commencé par le diagnostic, je ne cherchais pas forcément à travailler de façon problématisée, mais plutôt mécanique, en prenant pour exemple d'autres livrables du même type qui avaient été faits auparavant.

Cela illustre bien ce que j'ai compris du métier de consultant : des périodes assez creuses où l'on peut prendre le temps de bien figurer chaque travail et des périodes plus chargées où il s'agit d'aller à l'essentiel pour ne pas être en retard vis-à-vis des échéances.

Par la suite, à l'approche de la phase d'immersion, la mission s'est éclaircie et j'ai pu davantage m'y investir. J'ai beaucoup appris aux côtés du chef de mission sur cette intervention, Sébastien Thomas-Chaffange, sur la manière d'organiser et de mener une visite de terrain avec des élus. Les techniques employées, telles que la grille d'observation faite par les élus et techniciens, l'exercice dit du « bateau pirate » (objectifs, opportunités, menaces, freins, tabous) ou encore le fait de se servir du repas comme temps d'échange et de travail à part entière viendront, à coup sûr, enrichir mes compétences en la matière.

D'autres éléments sont à relever dans cette mission. Il était intéressant de réaliser les deux visites à la suite, elles ont en effet permis d'observer deux configurations de villes et problématiques bien différentes dans des contextes différents également. De plus, la qualité des informations obtenues a également été inégale lors des deux visites, rappelant que la communication avec les élus n'est pas toujours aisée et que les méthodes des consultants peuvent être en décalage avec les attentes des élus.

5) Mission d'appui à l'aménagement du Quartiers des Savoirs à Ambérieu-en-Bugey (Ain)

Pour cette cinquième et dernière mission, je suis arrivé assez tard dans l'intervention, qui était bien commencée et qui n'était d'ailleurs pas terminée à mon départ. Il s'agit donc d'un appui à la réhabilitation d'un quartier à Ambérieu-en-Bugey, une commande de la Communauté de Communes de la Plaine de l'Ain. Le projet consiste en l'aménagement d'un hôtel d'entreprises, accompagné de plusieurs autres lieux favorisant le développement économique, le tout assez proche de la gare de la ville.

Une partie de l'intervention consistait à fournir des exemples inspirants similaires aux élus et techniciens du futur Quartiers des Savoirs, afin que ceux-ci puissent s'inspirer de leurs modalités de réalisation et de fonctionnement. En somme, cela consiste en une sorte de benchmark « grandeur nature ». C'est à cette partie de l'intervention que j'ai été affecté.

Ma tâche consistait donc à assister le chef de mission dans l'organisation de cette phase de benchmark. Les exemples choisis étaient la Cité de l'Entreprise de Mâcon et le Pôle LYVE de Givors, deux organismes et lieux hébergeant des entreprises. Nous avons donc contacté des techniciens de ces deux organismes, puis nous avons cherché à savoir s'ils étaient en mesure

de répondre aux questionnements politiques et techniques qui se posent lors de la réalisation de tels aménagements (place dans l'économie, parcours résidentiel des entreprises hébergées, modalité de gestion en régie, etc.), ainsi que les acteurs politiques qui pourraient être présents. Nous avons ensuite trouvé des dates et commencé à organiser le déroulement de chaque visite. Avant la fin de mon stage, j'avais ainsi eu un échange avec l'un des responsables de la Cité de l'Entreprise de Mâcon, qui avait permis de clarifier l'organisation de la visite de l'établissement. Les visites se dérouleront normalement en septembre-octobre.

Cette mission est probablement celle où j'ai passé le moins de temps, et je le regrette un peu. J'aurais en effet apprécié pouvoir y intervenir plus tôt dans le processus, puisque ces thématiques de requalification, de réhabilitation, ainsi que l'accompagnement des entreprises m'intéressent particulièrement. J'aurais également aimé voir la suite de la mission, notamment pour voir de quelle manière vont se dérouler les visites, les éléments qui vont en résulter et comment ils vont être exploités par Terre d'Avance et par les élus.

A l'image de la mission précédente, j'ai dans un premier temps eu du mal à me situer et à comprendre à quoi correspondait cette phase de benchmark, mais avec les échanges que nous avons eus avec les responsables des établissements qui vont être visités, j'ai mieux saisi les enjeux.

A nouveau, j'ai pu jouir d'une certaine autonomie, le chef de mission m'ayant encouragé à prendre des initiatives et demandé d'animer certains échanges. De plus, cette mission m'a permis de découvrir comment organiser ce type de benchmark, un outil que je ne connaissais pas jusqu'alors, mais qui me paraît désormais assez pertinent pour ce genre de mission. Il existe tout de même des limites à ces projets, dont la circulation de modèles et de solutions clés en main qui produisent des projets « hors-sol ».

Conclusion

Les enseignements à tirer des missions sont très nombreux et divers. Je ne les détaillerai pas tous ici car cela fera l'objet d'une partie dans la conclusion générale. Il est tout de même possible de dresser un bilan de ces missions et de donner quelques éléments à retenir.

Tout d'abord, à part la mission portant sur l'habitat inclusif, toutes les autres avaient pour thématique le développement économique (dans lequel le commerce est inclus). Cela reflète bien l'activité principale du DAS auquel j'appartenais. En outre cette thématique est mon domaine de prédilection au sein du développement territorial, ou en tout cas, celui sur lequel je pourrais m'orienter par la suite.

La diversité de ces missions m'a également beaucoup apporté et m'a permis de survoler une partie des activités du DAS 2, me donnant un aperçu concret et complet du métier de consultant en développement territorial.

Le contenu des missions et les méthodologies employées pour répondre aux commandes m'ont également permis d'acquérir de nouvelles compétences, qu'il conviendra de mettre en pratique. Au-delà des seules compétences, j'ai pu me familiariser avec un savoir-faire et un savoir-être au cours de ces interventions.

La diversité des terrains m'a permis de comprendre que le conseil ne s'applique pas de la même manière selon les contextes territoriaux et les ressources (humaines, matérielles, paysagères, naturelles, etc.) dont disposent les territoires, ce concept de ressources étant primordial dans le domaine du développement territorial. De plus, en tant que géographe, il est toujours intéressant d'améliorer sa culture géographique en découvrant de nouveaux lieux.

Finalement, l'un des seuls bémols que je pourrais formuler à propos de ces missions est de ne pas avoir pu aller au bout de certaines. Il y a, en effet, une certaine frustration à ne pas pouvoir voir la finalité du travail qui a été accompli, à travers le livrable et la restitution. Ces éléments font pleinement partie de l'intervention et il aurait été intéressant pour mon expérience personnelle que je puisse y avoir accès.

II. LES PETITES VILLES, ENTRE TRAJECTOIRES ET ACTION PUBLIQUE, UN CONCEPT TERRITORIAL COMPLEXE

Introduction

Les petites villes constituent un objet géographique complexe dont la définition peut tout à fait varier d'un pays à un autre, d'un système urbain à un autre et d'un chercheur à un autre. En France, la petite ville est souvent définie comme une commune de 2 000 à 20 000 habitants, exerçant des fonctions de centralité (commerce, emploi, services, etc.) sur un bassin de vie. Au sein même de cet ensemble, il existe une grande diversité, que ce soit par la taille, les fonctions ou encore par le contexte géographique. Cependant, nombreuses sont celles qui partagent des problématiques communes et font face à des défis contemporains et pour l'avenir : baisse démographique, perte des fonctions de centralité, dégradation des centres-villes, périphérisation des activités, etc. Même si les petites villes sont assez représentées parmi les villes en déclin, les problématiques qu'elles rencontrent ne leur sont pas propres. Ce constat amène donc les pouvoirs publics à mettre en place des solutions pour pallier les problèmes rencontrés. Comme il sera mentionné par la suite, ces solutions ne font pas l'unanimité au sein des chercheurs et auteurs du domaine de l'aménagement et du développement territorial. C'est dans un contexte de réponse à ces enjeux que le programme Petites Villes de Demain décrit précédemment intervient. Ce programme inclut donc de nombreuses actions que peuvent déclencher les collectivités labellisées.

Dans le cas de mon stage au cabinet de conseil « Terre d'avance », le thème de la petite ville est abordé sous l'angle de la relance commerciale des centres-villes avec le dispositif « assistance à la maîtrise d'ouvrage shop'in volet 1 impact post crise ». Ce dispositif consiste en la réalisation d'un diagnostic du commerce en centre-ville selon des indicateurs de fragilité et de rebond ainsi que des préconisations, dans un contexte de fin de la crise COVID-19. Il est intéressant de noter que cette crise est une bonne occasion de mettre en place un tel programme, mais qu'elle n'en est pas la cause exclusive : des problématiques antérieures et indépendantes au COVID existent bien. Nous aurons d'ailleurs l'occasion de voir que la crise n'a pas forcément eu un impact négatif si fort. Quatre piliers thématiques ressortent donc de ce dispositif : petite ville, centre-ville, commerce et crise COVID.

Ce sont ces thématiques qui encadreront la deuxième partie de ce rapport, interrogeant la mission au prisme de la littérature et des théories du développement territorial.

Ainsi, nous nous attacherons en premier lieu à délimiter la catégorie de petites villes et les fonctions qu'elles occupent, ensuite, nous tenterons de décrire leurs dynamiques, notamment par rapport aux autres catégories de villes. Enfin, nous explorerons les différentes actions engagées vis-à-vis de ces petites villes, à différentes échelles et de manière réflexive. Bien sûr, il conviendra d'accorder une place prépondérante aux quatre piliers thématiques identifiés plus tôt.

Au sein des problématiques rencontrées par les petites villes, celle du déclin commercial ou en tout cas de la mutation du commerce sera explorée plus en détail. En plus d'avoir été le sujet de nombreuses missions au cours du stage, cet axe présente l'avantage de bien illustrer les dynamiques à l'œuvre au sein des petites villes.

1) Les petites villes, une catégorie floue et hétérogène

a. 20 000 habitants comme seuil supérieur ?

Il n'est pas aisé de délimiter la catégorie de la « petite ville », et pour cause, la littérature liée est peu abondante par rapport à d'autres thèmes (celui des métropoles notamment) (Demazière, 2017). Cela tend tout de même à changer (Bailleul et al., 2019), sous l'effet d'un intérêt accru des pouvoirs publics, après une vingtaine d'années de relatif retrait. En effet, Demazière (ibid.), souligne que les études urbaines sont bien souvent le miroir des préoccupations des pouvoirs publics, via la commande d'études ou la recherche-expérimentation. Les impératifs de mondialisation des années 1990 ont donc poussé l'Etat français à mener des actions publiques en faveur de la compétitivité (pôles de compétitivité, « French Tech », etc.) orientant de ce fait la littérature urbaine vers les Métropoles, ou les grandes villes de manière générale.

Sans entrer encore dans la définition quantitative de l'objet d'étude, il est utile de rappeler que les concepts mêmes de « petite ville » ou de « ville moyenne » ont été largement construits par les pouvoirs publics.

Cela s'accompagne par la création d'une image pour caractériser la petite ville. Ainsi, dans le discours politique, des fonctions leur sont affectées et elles sont souvent idéalisées, à travers le prisme de la qualité de vie et de la tranquillité (Demazière, ibid.). Comme nous le verrons plus tard, le marketing territorial se retrouve bien sûr très marqué par cela. Le même Demazière (ibid.) rappelle enfin que cette nomenclature peut être manipulée par les acteurs publics locaux, selon les intérêts (captage de financement notamment) qu'ils visent. Il donne en exemple le maire de Chinon (8 000 hab. en 2012), qui, après avoir été à l'initiative de l'association des petites villes de France, a poussé le conseil régional du Centre à mettre en place une aide financière au bénéfice des villes moyennes. Ceci apporte donc en quelque sorte la preuve que catégoriser les villes selon leur taille n'est peut-être pas si pertinent.

Malgré une focale très axée sur les Métropoles, une quantité non négligeable et largement suffisante de sources peut être mobilisée afin de répondre aux questionnements que nous nous posons ici, le premier étant de délimiter et définir le concept de « petite ville ».

Comme cela a été précisé dans l'introduction, il existe une grande diversité d'acceptions (voir Annexe n°1). L'Insee définit une aire urbaine ou agglomération « une commune ou un ensemble de communes présentant une zone de bâti continu (pas de coupure de plus de 200 mètres entre deux constructions » qui compte au moins 2000 habitants » (2020). Gourdon et al. (2019) se focalisent sur les « agglomérations urbaines comprise entre 10 000 et 50 000 habitants » dans leur article, tandis que Baudelle et al. (2019) descendent leur curseur entre 2 000 et 20 000 habitants. Ces intervalles ne sont, bien sûr, pas absolus et dépendent en grande partie de l'angle avec lequel les auteurs abordent la question des petites villes mais ces différences dans les approches statistiques montrent déjà la diversité de situations qu'il peut exister au sein de cet ensemble. Passées les frontières du pays, la définition de « petite ville » varie encore plus : du Danemark (limite inférieure de 250 hab.), au Japon (30 000 hab.), en passant par l'Autriche (5 000 hab.) (Demazière, 2017). Le programme « Petites Villes de Demain », qui nous intéresse plus particulièrement limite la taille des communes à 20 000 habitants, mais il comprend également des communes de moins de 2 000 habitants n'appartenant pas à des agglomérations, ce qui les apparente donc plutôt à des « villages » qu'à des « villes » (Annexe n°2 : répartition géographique des Petites Villes de Demain). La catégorisation des petites villes est d'autant plus floue qu'elles sont souvent associées aux villes moyennes, également compliquées à classer (Demazière, op. cit).

Pour ce travail, l'idée sera donc de ne pas se limiter à un intervalle réduit, afin d'embrasser la diversité de situations existantes mais il conviendra tout de même de se concentrer un peu

plus sur les communes de moins de 20 000 habitants, qui représentent la totalité des cas rencontrés dans la mission de relance commerciale du stage.

b. Des fonctions bien spécifiques

Au-delà de la seule caractérisation par le nombre d'habitants, il sera intéressant de réfléchir aux fonctions qu'occupent les petites villes (Demazière, op. cit.), leurs trajectoires et les interactions qu'elles ont avec les territoires alentours. Le programme Petites villes de demain souligne d'ailleurs que sa cible est des communes « exerçant des fonctions de centralité sur leur bassin de vie montrant des signes de vulnérabilité, ainsi que leur intercommunalité » (source : Agence Nationale de Cohésion Territoriale), ce qui donne déjà plusieurs indices sur les cas de figures rencontrés et les dynamiques à l'œuvre au sein de l'ensemble étudié.

Cette fonction de centralité et donc, les interactions qui en découlent reviennent assez souvent dans la littérature comme c'est le cas pour Navereau et al. (2019) qui soulignent que leur fonction de centralité « dépend du rapport entre territoires et activités économiques » qui évolue dans le temps, sous-entendant par la même occasion les spécificités de ces petites villes (une dimension qui aura beaucoup d'importance par la suite). Elles sont des points particulièrement importants du maillage territorial, tant d'autres communes et de populations en dépendent, pour leurs fonctions de services et leurs commerces principalement. Sur la base des travaux de Walter Christaller (1933), Gourdon et al. (2019) soulignent l'importance de « préserver l'équilibre de la trame urbaine dans les régions rurales, l'emboîtement des lieux centraux allant des plus petits bourgs aux villes moyennes en passant par les petites villes ». Selon eux, c'est aussi important qu'apporter « un soutien qui serait ciblé uniquement sur les centralités rurales et les maillons en apparence les plus fragiles ». Cela illustre bien mon ressenti lors des missions effectuées : le programme Petites Villes de Demain n'existe pas seulement pour corriger les faiblesses, mais aussi pour renforcer certains pôles déjà bien ancrés.

Il est nécessaire de faire quelques distinctions sémantiques et géographiques afin de clarifier le concept de « petite ville ». En effet, nous avons précédemment décidé de nous concentrer sur les communes de moins de 50 000 habitants, et plus encore, sur celles de moins de 20 000. Cependant, deux communes de 10 000 habitants par exemple, peuvent être bien différentes : l'une peut être entourée de communes plus petites qui la touchent et donc être le centre d'une aire urbaine de 15 000 habitants, une autre peut être moins entourée mais tout de même avoir une fonction de centralité importante et une dernière peut faire partie intégrante d'une grande agglomération. Si ces trois cas ne sont pas exhaustifs et qu'il en existe une multiplicité, ils sont tout de même représentatifs de situations bien diverses. Ainsi, dans le premier cas, le centre-ville de la commune deviendra également celui des communes alentour qui se grefferont littéralement à elle, perdant ainsi leurs propres fonctions de centralité (services, santé, commerces, culture, etc.). Dans le deuxième cas, les communes alentour sont dépendantes de la commune centre mais elles sont également susceptibles de garder davantage d'indépendance et de fonctions. Enfin, dans le troisième cas, la commune n'est plus centre mais devient périphérique et perd en indépendance. Dans ce travail, le troisième cas de figure n'est pas concerné car la petite ville n'y occupe pas de rôle de centralité, elle est presque comme un quartier d'une ville plus importante. Cependant, cela permet d'illustrer que toutes les petites villes font partie intégrante de la métropolisation.

Cette approche consistant à penser les petites villes par rapport à leur proximité aux métropoles est cependant très insuffisante (Gourdon et al., op. cit.). Il est nécessaire de réfléchir à une échelle plus fine, à travers leurs fonctions, leurs interactions avec d'autres

centres urbains et leur contexte régional, ce qui serait tout à fait pertinent pour les trois cas mentionnés.

On peut notamment citer comme exemples les cas de Mende et Vaulx-en-Velin. Mende (12 000 hab.) est bien davantage une centralité que Vaulx-en-Velin (52 000 hab.), alors même qu'elle compte 40 000 habitants de moins. L'une est en effet chef-lieu du département le moins peuplé de France, tandis que la seconde n'est que la quatrième commune la plus peuplée de son EPCI et est entièrement polarisée par Lyon.

c. Une catégorie très représentée en France et en Europe, qui fait des petites villes un point essentiel du maillage territorial

Le foisonnement de « petites villes » que compte la France explique logiquement la diversité de situations. En effet, sur les 34 950 communes du pays et selon les différents seuils abordés plus tôt, 34 822 comptent moins de 50 000 habitants (soit 99.6 %), 34 479 comptent moins de 20 000 habitants (soit 98.6 %), 33 949 comptent moins de 10 000 habitants (soit 97.1 %) et 29 556 en comptent moins de 2 000 (soit 84.6 %). Le continent européen dans son ensemble connaît un foisonnement de petites villes, qui s'explique notamment par « l'ancienneté de la trame urbaine, constituée en majorité à l'époque des transports à pied ou à cheval », mais ceci est encore plus vrai pour la France, où de nombreuses petites villes se trouvent dans un contexte rural (Gourdon et al., 2019). Baudelle et al. (2019) ont comparé des nombres de villes par intervalle de population entre la France et l'Allemagne. Ils ont trouvé qu'en Allemagne les villes de 10 à 20 000 habitants arrivaient en tête, suivies de celles de 5 à 10 000 hab. puis de celles de 2 à 5 000 alors que l'inverse se produit en France. On peut finalement dire que la France compte beaucoup de communes, parmi lesquelles beaucoup peuvent être qualifiées de petites villes, voire de très petites villes ou même de villages. Au sein du programme Petites Villes de Demain, la moitié des communes compte d'ailleurs moins de 3 500 habitants.

Ces nombreuses petites villes concentrent beaucoup d'habitants, l'ANCT, dans le cadre du programme Petites Villes de Demain dit que 9.4 millions d'habitants (soit 14% de la population Française) vivent dans des communes de moins de 20 000 habitants. Mais au-delà des limites de ces communes, ce sont 38% des Français qui vivent dans le périmètre d'influence de ces villes, ce qui vient encore renforcer leur caractère de centralité.

Nous avons souligné à maintes reprises la grande diversité au sein de l'ensemble des petites villes. Cette diversité induit donc une diversité de situations, de dynamiques et de trajectoires qu'il convient maintenant d'explorer et de caractériser.

Pour revenir aux faits abordés au début du paragraphe : le manque de littérature sur les petites villes, et conclure, on peut noter que Demazière (op. cit.) appelle à la vigilance face à « l'approche monographique » des petites villes, selon lui « inadaptée, en raison de la dilution de l'objet d'étude face à l'essor des mobilités et à l'ouverture des économies nationales ». Il recommande donc davantage de comparaisons avec les situations à l'international, ainsi qu'une intégration de l'étude des petites villes aux autres études urbaines.

2) Parmi les trajectoires diverses, des grandes tendances se dégagent : stabilité et déclin

Depuis, les années 1990, un phénomène de mondialisation – métropolisation est à l'œuvre. Halbert (2015) définit le second comme l'agglomération de populations et d'activités à haute valeur ajoutée dans des villes, sous l'effet des échanges commerciaux, avec mise en réseau de ces métropoles. Il souligne également que cette agglomération des activités entraîne des externalités positives qui créent et expliquent « l'avantage métropolitain ».

Ainsi, l'économie et ses échanges sont mondiaux, mais ils ont tendance à se polariser en des points précis : les grandes villes, des lieux regroupant population, main d'œuvre qualifiée, infrastructures de transports, sièges de multinationales et fonctions politiques. Naturellement, ces villes, appelées métropoles, grossissent, s'étalent et prennent une grande importance, même si dans les Nord, cette dynamique aurait tendance à se stabiliser. Bien que moins prépondérantes dans l'ordre économique mondial, les formes urbaines n'appartenant pas aux métropoles ne sont pour autant pas des îlots isolés et étrangers à la mondialisation. Au contraire, elles en font partie intégrante comme le rappellent Bailleul et al. (op. cit.).

Plusieurs auteurs se sont attachés à réaliser un état de lieux des petites villes et de leurs trajectoires, d'un point de vue démographique, économique ou encore au prisme des services publics. Bailleul et al. (op. cit.) ainsi que Baudelle et al. (2019) rappellent tout de même qu'il est difficile de dégager des tendances d'après les études statistiques mettant en cause, une nouvelle fois, l'hétérogénéité des trajectoires.

Bailleul et al. (op. cit.) avancent par exemple que 30% des petites villes sont en déclin, indépendamment de leur taille et de leur proximité avec une ville importante. Ce déclin serait assez récent puisque selon Gourdon et al. (op. cit.), il n'y a eu que peu de décroissance et de stagnation entre les années 1960 à 1980. Cet intervalle correspond à une période de croissance démographique soutenue dans la lignée de l'après-guerre. Les années 1980 et 1990 marquent l'avènement de la métropolisation, une explication plausible à la fin de la période de croissance.

Les communes prenant part au programme Petites Villes de Demain ne font pas exception, au contraire : elles ont en moyenne un taux de chômage de 15.4% contre 13.9 à l'échelle nationale, 5.4% de vacance des logements contre 3.5% et 13.5% de personnes âgées de 75 ans et plus contre 9% (Tendil, 2021). Ce dernier indicateur est d'ailleurs très prégnant dans les petits centres ruraux, qui ont constitué la majorité des cas de figures rencontrés durant le stage. Meyrueis et Allanche ont ainsi respectivement des indices de vieillissement¹ de 237 et 303 contre 82 à l'échelle de la France. En termes commerciaux, ces chiffres semblent indiquer un moindre potentiel de consommation, ou en tout cas, des besoins assez ciblés (« silver economy » notamment).

Des tendances géographiques semblent également se dessiner en Europe. Ainsi, d'après les études démographiques de Gourdon et al. (op. cit.), les petites villes en croissance se retrouvent essentiellement dans la partie occidentale de l'Europe : Benelux, ouest Allemand, Italie du nord, sud-est de la France, Royaume-Uni ainsi que de nombreuses petites villes périurbaines et littorales. Les villes d'Europe de l'est se trouvent dans une dynamique plus neutre de stagnation, faible croissance ou faible décroissance, après avoir connu une période de croissance avant les années 2000. Enfin, les petites villes connaissant le déclin démographique le plus marqué se situent dans le centre et le nord de la France, en ex-Allemagne de l'Est, dans le nord de l'Angleterre ainsi que dans les territoires ruraux isolés.

¹ Nombre de personnes de plus de 75 ans pour 100 personnes de moins de 20 ans.

Ces tendances géographiques sont assez évocatrices et semblent assez bien se conjuguer aux situations socio-économiques des lieux cités, même si la prudence est de mise lorsqu'il s'agit de donner des explications à des évolutions démographiques tant les facteurs peuvent être multiples. Il apparaît ainsi que l'ex-Allemagne de l'Ouest connaît une économie plutôt dynamique avec la présence de nombreuses entreprises et de pôles économiques importants (Francfort, Cologne, Stuttgart, Ruhr, etc.). Il en va de même pour le nord de l'Italie (Milan, Turin, etc.), pour le Royaume-Uni (Londres, Birmingham) et dans une moindre mesure pour le sud-est de la France (Lyon, vallée du Rhône). A l'inverse, l'ex-Allemagne de l'Est, calquée sur le modèle industriel de l'économie planifiée jusqu'à la chute du mur de Berlin, a connu une période compliquée après cet événement. Elle accuse aujourd'hui un retard de développement important par rapport à l'ouest. La différence de dynamique démographique entre est et ouest allemands est d'autant plus marquante que la concentration urbaine du pays permet de remarquer une séparation très nette (voire annexe n°3). En France, les villes du centre peuvent être associées à la « diagonale du vide » (bien que ce modèle semble de plus en plus obsolète, du fait, notamment du développement du sud-ouest dans la lignée de Toulouse). Ce terme illustre toutefois un développement économique historiquement moins marqué dans cette zone géographique pouvant donc expliquer ce déclin. Le déclin des petites villes du nord peut, quand à lui, être expliqué par la désindustrialisation de ces territoires, qui a causé un désastre socioéconomique précipitant une région autrefois motrice au rang de région marginalisée. Cela montre d'ailleurs que les territoires très spécialisés sont également plus vulnérables que les autres en cas de crise. De nombreuses petites villes se trouvent d'ailleurs dans ce cas.

Le critère géographique de proximité / éloignement aux métropoles, ou aux villes importantes du moins est également très souvent utilisé pour décrire les trajectoires des villes. Ainsi, dans le cadre de la Bretagne, Baudelle et al. (2019) font remarquer que les petites villes qui croissent le plus se trouvent dans les zones périurbaines d'agglomérations dynamiques, ce qui serait donc un facteur « puissant » selon eux. Cela peut être caractérisé comme un desserrement résidentiel. Cette croissance serait particulièrement prégnante pour les villes de la deuxième couronne. La commune de Vic-le-Comte (Puy-de-Dôme, 5191 hab.), sujet d'une mission Petites Villes de Demain Assistance à la Maîtrise d'Ouvrage Shop'in et se trouvant à environ une demi-heure de Clermont-Ferrand, peut justement être considérée comme une petite ville de la deuxième couronne, il sera donc intéressant de tenter de vérifier cette hypothèse avec ce cas d'étude. Gourdon et al. (2019) sont plus prudents sur les effets soi-disant positifs de la proximité d'une métropole en rappelant que de nombreuses petites villes de leurs couronnes sont en déclin.

Globalement, la distance à la métropole est un aspect très souvent mentionné dans la littérature dédié aux petites villes, tantôt comme un facteur influençant fortement leurs trajectoires et tantôt comme une idée reçue dont il faudrait se méfier, ou tout du moins, un facteur à nuancer. Dans le cas breton abordé par Baudelle et al. (op. cit), s'il est dit que les petites villes proches de villes plus importantes dynamiques sont plutôt en bonne santé, il n'est pas dit si cela est l'effet direct de ladite ville importante où si cela résulte d'un effet régional. Il sera par conséquent primordial de suivre cette problématique variable.

Un dernier niveau géographique qui retient l'attention dans le traitement des trajectoires de petites villes est l'intra-agglomération. De nombreuses petites et moyennes villes sont elles-mêmes entourées de plus petites communes, pour lesquelles elles agissent comme des centralités. Berroir et al. (2019) ainsi qu'Edouard (2019) soulignent le fait que ces petites/moyennes villes-centres sont particulièrement touchées par le déclin démographique, notamment par rapport aux communes gravitant autour. Berroir et al. (op. cit.) désignent un déclin plus que démographique, puisqu'il toucherait également le commerce, le niveau de vie

ou encore le logement. Il est également intéressant de noter que cette dynamique avait déjà été évoquée avec la diagonale du vide dans les années 1970 (Edouard), le déclin de ces villes pourrait donc être déjà ancien et ancré. Cela pourrait également donner un indice sur les zones géographiques touchées (davantage le centre et l'est que le nord par exemple) même si cela reste hypothétique.

Ainsi, nous avons ici tenté de décrire les évolutions démographiques des petites villes en les calquant à différents référentiels géographiques : régions européennes (avec les connaissances générales que nous avons de leurs trajectoires socioéconomiques), proximité géographique et place de centralité. L'effet régional et les relations avec d'autres villes pourraient en partie expliquer ces évolutions et il semble assez aisé d'associer le nord de la France et l'est de l'Allemagne au déclin des petites villes, cependant, notre objectivité est particulièrement mise à l'épreuve avec de tels arguments, qui semblent presque clichés. Il convient donc d'explorer de façon plus générale, mais non exhaustive, les différents facteurs expliquant les trajectoires de villes évoqués ou décrits dans la littérature dédiée et ce, à une échelle plus fine.

3) Des évolutions multifactorielles

Les ensembles urbains sont continuellement en mouvement : ils changent et évoluent, autant d'un point de vue quantitatif que qualitatif. Les villes grandissent, rapetissent par la taille et par la population, ou restent stables, le plus généralement, les classes sociales et leur répartition dans l'espace changent, de même pour les fonctions qu'occupent ces villes, qui évoluent également. Au cours de leur histoire, toutes les villes, sans exception, connaissent des changements permanents, qui les bouleversent. Ce sont parfois des changements rapides et brutaux (guerres, catastrophes naturelles, etc.) et parfois des changements plus normalisés (projets d'aménagement, immigration, changements économiques, nouveaux modes d'habitat, etc.). Si cela semble évident pour tout un chacun, les facteurs qui entraînent ces changements le sont moins. C'est pourquoi il convient de les explorer, dans le cadre précis des petites villes.

L'une des caractéristiques des trajectoires dans le temps des petites villes est qu'elles s'expliquent par une multitude de facteurs : elles sont multifactorielles. Baudelle et al. (2019) le soulignent très justement en décrivant une marginalisation multifactorielle des petites villes. Ainsi, elle est « économique (perte d'emplois, déficit d'innovation), sociodémographique (perte de capital humain par départ de populations jeunes et qualifiées), fonctionnelle (suppression des équipements : collège, poste, transports, etc.), sociale (manque de participation) et culturelle (image de marque négative : la marginalisation mentale, « dans les têtes ») ». Cette citation donne donc à voir une marginalisation « objective » mais également une marginalisation « subjective » dont seraient spécifiquement victimes les territoires jouissant d'une image déclinante (Saint-Etienne, Nord de la France, etc.). On peut dès lors faire l'hypothèse que cette « mauvaise réputation » provient d'un déclin effectif et observable objectivement et l'amplifie. Cependant, cette notoriété pourrait également occulter une situation pas aussi critique, puisque certains territoires parviennent à se relever mais conservent une image relativement négative.

a. Le facteur économique

Si l'on décortique les différents facteurs expliquant les trajectoires des villes, un premier s'impose immédiatement : le facteur économique.

Les changements du XX^e siècle ont été nombreux : guerres mondiales et après-guerres, décolonisation, avènement d'internet, démocratisation de la mobilité, etc. Ils ont profondément affecté l'économie et la répartition de ses secteurs.

C'est particulièrement le cas de l'industrie, qui était jusqu'alors surtout présente en Europe et en Amérique du Nord et s'est massivement déplacée vers l'Asie de l'Est, où la main-d'œuvre était beaucoup plus nombreuse et bien moins chère, entraînant la dissociation géographique entre production et consommation. Cette désindustrialisation, dont a particulièrement été victime la France a retiré à de nombreuses villes leurs fonctions économiques productives et à de nombreux individus leur emploi. Cette désindustrialisation s'est accompagnée d'un glissement vers le secteur tertiaire, celui des services (Baudelle et al., 2019). Ce glissement ne s'est pas fait de façon parfaitement équilibrée sur le territoire, ainsi, les lieux qui ont perdu des emplois industriels n'ont pas forcément gagné un nombre d'emplois tertiaires équivalent. Au contraire, ceux-ci se sont concentrés dans les agglomérations « relais » de la mondialisation, la perte d'emploi occasionnée découle donc directement de la perte des fonctions économiques. Le déplacement de l'industrie ne s'est pas seulement fait à une échelle mondiale mais aussi à l'échelle des pays eux-mêmes. Navereau et al. (2019) décrivent ainsi une tertiarisation de l'industrie, la retirant des petites villes et perturbant ainsi leur équilibre social. Les secteurs économiques qui demeurent dans les petites villes sont alors considérés comme peu porteurs car traditionnels et faiblement innovants et donc peu attractifs.

Si la désindustrialisation est un facteur primordial pour expliquer le déclin des petites villes, certaines d'entre elles restent des territoires pour lesquels l'industrie joue un rôle important. C'est notamment le cas de Vitré, ville dont la croissance démographique s'explique en partie par l'importance de l'industrie, comme le soulignent Baudelle et al. (ibid.).

Cauchi-Duval et al. (2017) font aussi remarquer que les aires urbaines en décroissance sont celles qui possèdent une économie présenteielle faible, c'est-à-dire peu de services et commerces à destination de la demande locale.

b. Le facteur induit par les services

La centralité des petites villes s'explique donc en partie par la fonction économique qu'elles occupent. Celle-ci s'accompagne également souvent par des fonctions liées aux services, dont les services publics. Leur importance pour les populations et les petites villes rend leur fermeture très préjudiciable (Bailleul et al., op. cit.). La révision générale des politiques publiques, ou RGPP a largement contribué à cela (Berroir et al., 2019). Ces services participent à l'attractivité des territoires et agissent comme des locomotives pour ces derniers, particulièrement au niveau des commerces. Cependant, les services ne quittent pas seulement les petites villes, ils s'y déplacent, passant régulièrement du centre-ville à la périphérie. Ceci accélère le déclin de ces centres, une problématique associée à celle du déclin des petites villes, comme nous le verrons par la suite.

En plus de participer à la marginalisation effective des petites villes, la fermeture des services publics peut être considérée comme le symbole du retrait de l'Etat des territoires (Berroir et al. ibid.). Si les citoyens n'ont pas forcément conscience de ceci, la signification politique est importante et les réformes telles que la RGPP n'ont pas manqué de faire débat et d'opposer les bords politiques.

c. Le facteur commercial

En plus des deux derniers facteurs de centralité cités, un troisième peut être ajouté : la fonction commerciale. Cette fonction nous intéresse d'autant plus que les missions AMO Shop'in impact post-crise ont constitué le fil rouge de ce stage à Terre d'Avance et sont donc logiquement l'aspect le plus exploré dans le mémoire de fin d'étude.

Les petites villes, par les commerces qu'elles comptent, qu'ils soient internes ou externes à la ville dense, attirent des populations venues d'autres communes, voire d'autres bassins de vie. Le commerce est donc un moyen pour ces villes de rayonner et de travailler leur attractivité. Certaines d'entre elles en font même une spécialité, comme c'est le cas à Givors, dans le sud du Rhône. La fragilisation de ce commerce constitue dès lors un facteur de déclin évident pour des villes qui perdent un atout expliquant leur fréquentation et leur attractivité.

Les dynamiques de commerce à l'œuvre au sein des petites et moyennes villes ne sont cependant pas uniformes selon qu'on aborde les commerces de centre-ville appartenant aux linéaires commerciaux traditionnels, ou les commerces de périphérie. C'est d'ailleurs dans cette nuance que se situe une partie de la problématique (Berroir et al., op. cit.). En effet, les commerces de périphérie, souvent représentés par des grandes surfaces en tous genres, représentent une aubaine pour le consommateur, puisqu'ils sont souvent situés le long d'axes fréquentés et faciles d'accès, ils proposent un large choix et les prix les plus bas et sont souvent mis en place de manière à s'imposer au chaland par des investisseurs qui disposent de gros moyens financiers. En somme, ces commerces de périphérie s'adaptent aux modes de consommation propres à la période qui les a vus se multiplier (années 70'-2010') (Fijalkow et al., 2017) : consommation de masse, économie de temps, achats comme un loisir, etc. Elles concurrencent donc les linéaires commerciaux de centre-ville qui offrent moins de facilités, en miroir aux atouts des commerces de périphérie, évoqués juste avant. Cette concurrence va même souvent plus loin, puisque des commerces souvent plutôt présents en centre-ville, s'installent (quittant parfois le centre-ville) en périphérie, pour profiter de la manne de clients. Il n'est ainsi pas rare de trouver de grandes boulangeries (faisant parfois snack), des salons de coiffure ou des bureaux de tabac dans ces zones commerciales périphériques.

En Auvergne, entre 1984 et 2016, 25% des établissements commerciaux ont ainsi fermé, tandis que le nombre d'emplois lié au commerce augmentait de 9% et la surface de vente de 51% (Chaze, 2017). Cela illustre donc bien un glissement du petit commerce vers un commerce de périphérie, qui n'est donc pas un déclin du commerce à proprement parler, mais plutôt une mutation en forme de compensation. Certains chercheurs désignent cela comme la seconde grande révolution commerciale, la troisième étant en cours du fait de l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (Chaze, *ibid.*). Ce phénomène de glissement du petit commerce vers la grande distribution est d'ailleurs plus prégnant dans les petites villes, les enseignes ayant su petit à petit s'adapter à leur taille et leurs habitants (Chaze, *ibid.*). Les relations centres-périphéries sont d'ailleurs un vecteur primordial de compréhension de la revitalisation.

Comme nous le verrons par la suite, la tendance politique actuelle est plutôt de ralentir la croissance de ces zones, comme en témoigne les programmes Action cœur de ville ou Petites villes de demain, notamment dans la perspective de ralentissement de l'artificialisation. Cependant, leur place reste importante et leur effet sur les petites centralités urbaines est potentiellement très fort, le besoin se fait donc sentir pour les commerces de centre-ville d'opérer une réelle différenciation, pourquoi pas grâce aux changements d'habitudes de consommation de plus en plus observables (bio, local, offre innovante, etc.).

Les dynamiques commerciales à l'œuvre sont généralement le reflet de dynamiques économiques, sociales et démographiques à des échelles plus larges. Chaze (*ibid.*) décrit ainsi des petites villes « insérées dans des régions industrielles en crise » telles que Brassac-les-Mines ou Amplepuis ou « situées dans des régions rurales en déprise » qui font face à un

déclin ou une stagnation de leurs commerces « en lien avec une clientèle qui diminue et se paupérise ». Dans le cas de Brassac-les-Mines, qui a fait l'objet d'une mission shop'in, ce déclin se manifestait par de nombreux locaux commerciaux vacants (une quinzaine environ) et un manque de dynamisme collectif au sein des commerçants et de l'association des commerçants.

Selon Chaze (ibid.), la dynamique est inverse pour les petites villes issues de territoires mieux intégrés dans la mondialisation, telles que les Alpes ou les territoires proches des grandes agglomérations, bénéficiant ainsi des dynamiques métropolitaines.

Enfin, il ajoute que le maintien de la centralité commerciale dépend en grande partie des dynamiques socioéconomiques des territoires et donc, des populations qui y migrent et des activités qui s'y installent. Cela fait écho à la suite de ce travail, qui interrogera la place de l'attractivité au sein de la revitalisation des territoires.

d. Les conséquences directes : perte d'attractivité et déclin démographique

Le déclin lié à la perte de centralité des petites villes et, plus particulièrement, de leur centre-ville s'accompagne souvent d'effets néfastes supplémentaires, qui viennent encore aggraver le constat. La perte d'attractivité a pour conséquence immédiate la perte d'habitants, puisque les populations jeunes, dont les jeunes parents, privilégient des cadres de vie plus adaptés à leur mode de vie : maisons avec cours ou grands centres urbains urbains (l'activité professionnelle étant souvent en cause dans ce cas-là). De ce fait, les populations des petits centres ne se renouvellent pas et un vieillissement des ces populations se met en marche (Gourdon et al. 2019). Dans la même veine, ces populations se précarisent (Berroir et al. 2019), n'ayant pas accès aux lieux de vie prisés par les catégories socioprofessionnelles ayant les moyens de financer des logements toujours plus chers. Dans ce phénomène, Cauchi-Duval et al. (2017) soulignent l'importance des facteurs migratoires par rapport aux facteurs naturels. En effet, dans les milieux ruraux principalement, les petites villes qui gagnent de la population sont celles qui arrivent à capter des populations, le solde naturel étant souvent faible mais également dépendant du captage de populations jeunes.

Au sein de cette perte démographique, on constate que les femmes sont plus susceptibles de quitter les petites villes en déclin que les hommes, ayant souvent moins d'opportunités professionnelles, ceci augmentant encore les risques pour le solde naturel (Cauchi-Duval, ibid.).

Plus largement, le déclin économique et la perte de population sont très liés (Cauchi-Duval et al., ibid.).

Perdant en intérêt aux yeux des collectivités, car désertifiés, les centres-villes se dégradent et laissent apparaître une vacance toujours plus élevée accentuant encore plus leur manque d'attractivité. Certaines politiques publiques, citées précédemment témoignent d'une prise de conscience des pouvoirs publics... mais est-elle suffisante ? Ou en tout cas pertinente ?

La précarisation des centres des petites villes participe également à la montée des inégalités (Berroir et al. 2019), phénomène observable à toutes les échelles, du local au global. Il est intéressant de noter que les métropoles occidentales connaissent ce phénomène avec des populations plutôt aisées dans leurs centres, voire dans leurs villes intra-muros, des plus précaires en première couronne et plutôt des navetteurs au-delà. A l'inverse, comme expliqué plus haut, les petites villes connaissent des centres plutôt précarisés tandis que les périphéries sont plutôt occupées par des populations à même d'accéder à des logements avec terrain. Berroir et al. (ibid.) désignent clairement la « périurbanisation résidentielle » comme un facteur de « fragilisation des centres ».

Une nouvelle fois, la dynamique de glissement des centres vers les périphéries apparaît, cette dernière semble structurante du déclin des petites villes. Toutefois, il convient de rester

prudent lorsque l'on évoque cette problématique car toute ville ayant une périphérie est susceptible de se trouver dans la périphérie d'une ville plus importante. En outre, certains quartiers d'une ville peuvent être périphériques du centre, de manière intra-urbaine, de même que des villes peuvent être périphériques d'autres villes, de manière interurbaine. Ces différents cas de figure peuvent nous faire comprendre qu'il est nécessaire de ne pas considérer le duo centre – périphérie comme deux ensembles contigus mais séparés et opposés, mais plutôt comme les deux facettes complémentaires d'un même ensemble, que ce soit sur la thématique des services publics, du commerce ou de l'habitat. Les espaces de transition, dont font partie les entrées de villes sont probablement parmi les pistes d'action les plus pertinentes pour rééquilibrer les rapports.

Le programme Petites Villes de Demain a d'ailleurs bien identifié cette problématique, elle en est l'un des axes structurants.

e. L'importance du facteur politique

Enfin, l'action politique peut également déséquilibrer la centralité des petites villes. C'est le cas notamment des lois MAPTAM et NOTRe, qui ont bouleversé les compétences allouées à chaque couche territoriale, tout en entérinant la création d'une nouvelle collectivité : l'établissement public de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre. Qu'ils soient sous forme de communauté de communes, de communauté d'agglomération, de communauté urbaine ou de métropole, les EPCI ont récupéré de nombreuses compétences auparavant l'apanage des communes, dont le PLU (de façon progressive). En plus d'entraîner des torrents de critiques, ceci a eu pour effet de fragiliser la position des petites villes, au profit des EPCI (Navereau et al., 2019). Même si ce glissement de compétences peut paraître logique et avisé, les EPCI demeurent assez mal identifiés par la population et les acteurs économiques et la perte de centralité des petites villes est assez difficilement rattrapable puisqu'elles n'ont pas vocation à récupérer d'autres compétences. Toutefois, une piste immédiate pourrait être d'investir davantage les compétences qui restent aux communes (transport, compétences sociales notamment).

f. Un portrait assez négatif

Ces réflexions sur un glissement des centres vers les périphéries nous montrent les relations entretenues par les territoires comme une composante essentielle pour expliquer les trajectoires des petites villes. Ainsi, au-delà des seules relations, qui peuvent être des échanges de marchandises, des flux de population, des aspirations ou des rayonnements, il s'agirait de comprendre comment les différents espaces fonctionnent entre eux pour faire territoire. Bailleul et al. (2019) et Baudelle et al. (2019) vont dans ce sens en désignant le contexte régional et les relations avec les lieux de vie environnants comme décisifs dans la « santé » des petites villes. Son importance vient du fait que les territoires qui entretiennent des relations sont logiquement plus susceptibles de s'influencer mutuellement : si une portion d'un système est malade, le risque de propagation existe.

Ainsi, l'influence que pourrait avoir une métropole sur une petite ville de sa couronne apparaît immédiatement comme un exemple pertinent. Il faut toutefois être vigilant sur ces dynamiques d'interaction qui ne suffisent pas forcément à expliquer les trajectoires des territoires, voire qui n'expliquent rien (une ville qui se porte mal mais qui appartient à un système plutôt dynamique).

Le portrait des petites villes dressé ici est assez négatif. Dans l'ensemble, si toutes les petites villes ne se portent pas forcément mal, un risque pèse sur elles. La littérature consultée dans le cadre de ce mémoire suit d'ailleurs plutôt cette direction. Elles souffriraient ainsi d'un certain

manque d'attractivité, surtout dans le contexte de métropolisation (Edouard, 2019), où les grandes agglomérations semblent tout vampiriser.

C'est dans ce contexte-là, qu'apparaissent un certain nombre de politiques publiques, sous différentes formes, visant à soutenir les petites villes. Ces politiques publiques se focalisent souvent sur le thème de l'attractivité envers les populations et les activités économiques, parfois au détriment d'autres aspects du déclin des petites villes (Edouard, *ibid*). Cette vision ne manque pas de créer des remous au sein de la communauté des chercheurs du domaine.

Nous aborderons donc dans la partie suivante la manière dont l'Etat et les collectivités interviennent dans le développement des petites villes en prenant régulièrement pour exemple le programme Petites villes de demain et ses implications concrètes, fil rouge du stage à Terre d'Avance.

4) L'Etat, les collectivités et les petites villes : entre désir d'attractivité et problématiques concrètes, quel mode d'intervention privilégier ?

Face aux constats effectués quant aux trajectoires des petites villes, à leurs aspects et leurs facteurs, les acteurs publics entrent en action. Leur intervention est nécessaire car un réel besoin se fait sentir, comme le soulignent Baudelle et al. (2019), pour qui les politiques d'équité et de cohésion territoriale ont un grand rôle à jouer. L'équilibre et la cohésion sont justement souvent reconnues comme des spécialités du développement et de l'aménagement à la française, bien que ceci ait parfois tendance à changer avec les impératifs de compétitivité économique et se répercute sur les politiques publiques. Ainsi, traditionnellement l'aménagement du territoire, tel qu'il est vu en France cherche à orienter la planification de façon à corriger les déséquilibres que connaît un territoire. A l'inverse, la compétitivité est davantage axée sur la capacité d'un pays à faire face à la concurrence extérieure, c'est pourquoi une politique d'aménagement destinée à améliorer la compétitivité cherchera davantage à renforcer les pôles les plus puissants plutôt qu'à combler les écarts internes au pays.

Cette partie est donc destinée à mettre au clair les modes d'intervention des acteurs publics sur les petites villes et, dans la mesure du possible, les résultats de ces interventions et à apporter un regard réflexif, en lien avec les auteurs consultés et les terrains visités au cours du stage. Une place toute particulière sera bien sûr accordée au programme « Petites villes de demain ».

Par mode d'intervention, on peut entendre différentes choses. Il y a, d'un côté, les référentiels du mode d'intervention, et de l'autre côté, les déclinaisons opérationnelles qui en découlent : subventions, ingénierie, planification et aménagements notamment.

Il est nécessaire d'appuyer le fait que tous les territoires ne sont pas égaux, ce qui influence donc fortement l'efficacité de l'action publique qui y sera menée. Ainsi, ils n'ont pas tous les mêmes ressources économiques, naturelles, paysagères, humaines, etc. (Fijalkow et al., 2017), ni la même volonté politique de la part des élus. C'est de cette volonté politique que dépend la propension à capter les subventions, les efforts financiers consentis ou tout simplement la participation ou non à un programme ou projet.

a. Les référentiels de l'action publique : la recherche d'attractivité en tête de liste

Prenons en premier lieu la première acception citée : les référentiels ou, dit autrement, les orientations des interventions publiques à l'échelle des petites villes. Toute politique publique répond à des objectifs, via des actions concrètes menées grâce à des moyens humains et

financiers. Pour atteindre un même objectif, les actions engagées peuvent être de nature très différentes. Grossièrement, les libéraux pensent que les membres de la société atteindront le bien-être s'ils sont libres économiquement, tandis que les régulateurs préfèrent miser sur l'établissement de règles pour contrôler l'économie. Cela introduit donc le fait que les référentiels et orientations des politiques publiques dépendent des tendances politiques de ceux qui les initient et du contexte politique du moment. Il en va naturellement de même avec les publiques liées au développement des petites villes.

L'attractivité est le maître mot de ces politiques (Edouard, 2019 ; Berroir et al., 2019). Le constat de déclin des petites villes est ainsi immédiatement mis sur le compte d'un déficit d'attractivité.

Le programme Petites Villes de Demain est, à première vue, différent, puisque, selon l'ANCT, il vise « à améliorer les conditions de vie des habitants des petites communes et des territoires alentours ». Cependant, à l'échelle locale, la dimension d'attractivité reprend vite le dessus : les élus veulent, à travers les programmes, attirer de nouveaux habitants et plus précisément des jeunes familles. Cette situation a été rencontrée plusieurs fois dans le cadre du stage et de façon particulièrement marquante dans une petite intercommunalité du Cantal. Au cours d'une réunion dont le but était de définir les objectifs, les opportunités, les menaces, les freins et les non-dits concernant l'application du programme Petites Villes de Demain, un élu a clairement annoncé que l'objectif principal (celui auquel devaient répondre tous les autres objectifs) était d'attirer des nouvelles populations. De manière générale, les élus sont très sensibles à certains indicateurs, dont font partie ceux de la démographie ou ceux rattachés à l'emploi (concentration de l'emploi, taux de chômage, etc.).

Ainsi, dans le cas de « Petites Ville de Demain », même si le but affiché n'est pas forcément d'attirer, l'attractivité retrouve vite une place centrale au sein de l'application du programme, afin de répondre aux impératifs liés à la perte de population, partagés par beaucoup de communes adhérentes au programme.

Pour améliorer leur attractivité, les petites villes, ou territoires comprenant des petites villes, misent sur des orientations de marketing territorial bien spécifiques. Conscientes de ne pas vraiment pouvoir vanter l'effervescence, la proximité de tout, la manne d'emplois, etc., plutôt l'apanage des grandes villes, les petites villes mettent plutôt en exergue leur cadre de vie et la tranquillité davantage que leur fort développement économique comme le rappelle Edouard (2019) : elles ont ainsi à offrir une expérience différente (Demazière, 2017). C'est d'ailleurs ce cadre de vie qui est majoritairement recherché par les individus qui viennent s'installer dans ces petites villes (Edouard, 2019).

La stratégie de marketing territorial des petites villes ne consiste pas seulement à se différencier des grandes villes, en soulignant le côté convivial et « villageois », elle vise également à souligner leurs fonctions de centralité afin de se différencier des toutes petites communes. Les petites villes seraient ainsi un niveau intermédiaire entre la ville, ses services, ses commerces, ses emplois et le village et sa tranquillité. La proximité d'un emploi reste très importante et intervient souvent comme la condition sine qua non à une installation (Edouard, *ibid.*). En résulte donc un marketing que Demazière (2017) juge ambigu, qui oscille entre le cadre de vie et l'offre de services, les aménagements afin « d'épouser les attentes de futurs habitants ou de touristes », dans le but en somme de ne rater aucune cible. La logique reste donc bien de capter le plus de populations possibles.

Au-delà de se différencier « verticalement », c'est-à-dire se différencier des grandes et moyennes villes et des villages, de nombreux auteurs préconisent une différenciation

« horizontale » : des petites villes entre elles. En effet, une mise en concurrence se met naturellement en place entre les petites villes, toutes désirant être la plus attractive possible, afin de capter des populations. Elles doivent donc travailler sur leurs spécificités et leurs ressources locales et les valoriser pour se différencier (Demazière, 2017 ; Edouard, 2019). Ces ressources spécifiques peuvent être de natures multiples: ressources naturelles, paysagères, patrimoine, présence d'une grosse entreprise, animation, spécialités culinaires, présence ou proximité d'infrastructures de transport, etc. Il convient donc pour les collectivités concernées d'en avoir pleinement conscience et connaissance, afin de définir au mieux la politique d'attractivité (Edouard, *ibid.*). Logiquement, la nature des ressources locales induit aussi la politique d'attractivité qui sera menée. Au cours du stage, une mission Petites Villes de Demain portait sur le diagnostic de deux bourgs d'une intercommunalité du Cantal et de leurs projets d'aménagements : Allanche et Massiac. Le premier était situé en zone de montagne, comptait beaucoup d'habitats typiques mais était éloigné des centres urbains (Aurillac, Clermont-Ferrand). Il est donc naturel qu'il mise sur le côté touristique plutôt que résidentiel. A l'inverse, Massiac est à une altitude plus basse, avec un patrimoine architectural pauvre mais possède une gare et une sortie d'autoroute, lui permettant donc de capter davantage de populations en quête d'un lieu de vie en milieu rural bien desservi.

Ce constat introduit en effet une nouvelle dimension des politiques publiques à destination des petites villes : la prise en compte de leurs spécificités l'idée d'opérationnaliser le principe de différenciation (le sur-mesure). Comme cela a été détaillé dans le paragraphe précédent, toutes les villes ne possèdent pas les mêmes ressources. L'argumentation était alors d'affirmer que la politique d'attractivité dépendait des ressources du territoire.

Ici, il s'agit plutôt de souligner qu'avant même de mettre en place une politique à destination des petites villes, il faut déterminer leurs besoins, eux-mêmes découlant de leurs spécificités. C'est en tout cas le point de vue défendu par Gourdon et al. (2019), qui illustre que la pluralité de situations doit donner lieu à des politiques publiques qui prennent en compte les spécificités des territoires cibles plutôt que des politiques publiques standardisées. Berroir et al. (2019) vont plus loin en affirmant que ce modèle basé sur l'attractivité n'est pas adapté à certaines petites villes et que cela est dû à un manque de prise en compte de leurs spécificités. Selon eux, ce « modèle d'attractivité » serait « parfois en décalage avec les réalités territoriales » et ne prendrait pas assez en compte les besoins des populations résidentes, rendant ainsi les politiques publiques contre-productives.

On constate donc que deux modèles s'affrontent : l'un cherchant plutôt à garantir la compétitivité des territoires en faisant la promotion de leurs ressources et l'autre préférant travailler à un rééquilibrage des territoires.

Berroir et al. (2019) ont constaté un glissement au tournant des années 2000, de l'égalité vers l'équité. Ainsi, jusque dans les années 2000, l'accent était mis sur la recherche d'égalité et après, plutôt sur la compétitivité, avec les métropoles en tant que cheffes de file. Mais alors, que deviennent les petites et moyennes villes et leurs problématiques spécifiques ?

Une solution évoquée est celle de la « décroissance planifiée » (Berroir et al., 2019), c'est-à-dire l'idée que le déclin des petites villes est bien existant et qu'il faut l'accompagner, en ajustant l'offre d'équipements, de services et de commerces plutôt qu'essayer de l'enrayer en travaillant sur une croissance nouvelle. Dans le cas du commerce, cela se traduirait donc par l'installation de commerces utiles, du quotidien, à destination des populations déjà présentes, plutôt que l'installation de commerces originaux, innovants pour attirer de nouvelles populations. Cette possibilité paraît cependant très compliquée à envisager et difficilement recevable par les élus et les populations des petites villes en déclin, qui interpréteraient sans doute cela comme une forme d'abandon, de désintérêt, voire de mépris, comme si les petites villes étaient vouées au déclin, sans possibilité de l'enrayer. Ce constat est plutôt corroboré

par les sorties de terrain effectuées : les élus semblaient très attachés à avoir une courbe démographique en augmentation.

Parmi les autres référentiels dans lesquels peuvent s'inscrire les politiques publiques des petites villes, celui de travailler sur la complémentarité entre les différentes collectivités émerge également (Berroir et al., 2019) ainsi qu'avec les centres urbains situés à proximité, puisque des liens d'entraînement peuvent également se créer entre petites et grandes villes. Si la coopération interterritoriale et inter-collectivités peut sembler logique et nécessaire, les acteurs territoriaux sont parfois réticents à cela. En cause, les tensions qui peuvent exister entre territoires proches ou au sein d'un même territoire (entre un maire et un président d'intercommunalité notamment). Au cours de cette période de stage, j'ai rencontré le premier cas de figure au cours d'une mission en Auvergne, où deux villes de 3 000 habitants, pourtant collées l'une à l'autre entretenaient très peu de relations institutionnelles.

Concernant la stratégie à adopter pour contrebalancer le déclin du commerce, plusieurs pistes sont à explorer. Il faut en premier lieu préciser qu'on parle ici de conserver ou faire revenir des commerces et non simplement accompagner les villes dans leur décroissance. C'est en effet bien cette idée qui guidait nos missions « shop'in ». Si nous avons bien conseillé à plusieurs reprises à des élus de restreindre et concentrer leurs linéaires commerciaux, le fait de leur conseiller d'accompagner leur villes dans la décroissance n'était ni à l'ordre du jour, ni recevable par les élus.

La stratégie utilisée pour faire revenir du commerce repose donc largement sur l'attractivité et donc, sur les ressources et spécificités du territoire. Il est donc supposé que l'afflux d'individus, qu'il soit unique et permanent (migration résidentielle) ou occasionnel (tourisme) participe à la résurgence du commerce. M. Chaze (2017) désigne quatre fonctions inductrices de commerce que peuvent avoir les villes, celles-ci déterminant donc la clientèle présente en un lieu.

La fonction touristique en premier lieu, a, selon Chaze (2017 *ibid.*) des effets positifs sur le commerce. On peut cependant nuancer ce propos, en effet, si d'un point de vue quantitatif cela est vrai, ces commerces ont moins une nécessité de qualité et ne sont souvent ouverts qu'en saison. Ainsi, le développement commercial de certaines zones touristiques se fait au détriment des habitants à l'année du lieu. Ceci a été observé durant le stage dans une intercommunalité de Lozère. Dans ces cas-là, il convient donc d'établir le contact avec les commerçants concernés ou de privilégier certains porteurs de projet afin d'opérer un virage qualitatif.

La fonction résidentielle a, quant à elle, des effets plus incertains. Cela doit éveiller la vigilance des élus locaux, étant donné que beaucoup mettent en avant leur proximité à des centres urbains et leurs aménités de transport dans leur stratégie d'attractivité. Chaze (*ibid.*) montre en effet que le fait que des individus qui s'installent dans un territoire et sa zone de chalandise et se déplacent chaque jour dans une grande ville « ne renforcent pas nécessairement le commerce de la petite ville ». Par facilité et pour gain de temps, ceux-ci peuvent être en effet amenés à faire leurs achats à proximité de leur lieu de travail.

Ensuite, l'industrie est décrite par Chaze comme une fonction peu inductrice de commerce. Elle est en effet déclinante et génère peu de revenus, limitant donc le pouvoir d'achat. On peut toutefois se demander si, dans la perspective d'une réindustrialisation raisonnable au sein de lieux multifonctionnels (comme de nombreux chercheurs le préconisent), l'industrie ne pourrait pas être revalorisée et ainsi, redevenir une fonction inductrice comme elle le fut des décennies durant.

Enfin, le commerce est catalysé par les services publics. Ceux-ci agissent comme de réelles locomotives et leur présence en centre-ville conditionne largement la santé du commerce. Ces

services (mairie, poste, santé, etc.) génèrent des flux dont les commerces peuvent profiter. Cependant, comme le précise Chaze (2017), « les récentes politiques de réorganisation des services publics, telles la RGPP (révision générale des politiques publiques) [...] ont fait naître des incertitudes quant au maintien de la fonction publique dominante de certaines petites villes », preuve que la présence et le maintien de services publics ne sont pas acquis et doivent faire l'objet d'une vigilance accrue. Le repérage des locomotives (services publics et autres) fait justement pleinement partie du diagnostic à effectuer dans le cadre des missions shop'in.

En conclusion de ses observations, Chaze fait remarquer que les villes les mieux loties en termes de commerce sont finalement celles qui possèdent une structure équilibrée d'un point de vue fonctionnel... ainsi qu'une population de 15 à 30 000 habitants, soit une faible portion des villes pouvant être classées Petites Villes de Demain (moins de 20 000 habitants).

Au-delà de cela, le décideur politique peut donc trouver quelques indices sur la manière de procéder pour développer le commerce. Chaze donne un autre conseil de premier ordre : « intégrer les politiques de développement commercial des petites villes dans les politiques de développement économique plus larges, afin d'assurer leur cohérence ». Cela paraît d'autant plus pertinent quand on prend en compte le fait que le commerce dépend d'autres fonctions économiques et que la marginalisation des petites villes est transversale et nécessite donc une action elle-même transversale.

b. Entre soutien financier, outillage et action directement inductrice de revitalisation

De ces référentiels de l'action publique, effectifs ou potentiels, découlent des actions opérationnelles très concrètes, visibles sur les territoires, ou non. Il est possible de les classer en trois catégories : celles qui relèvent du soutien financier, les actions intermédiaires (assistance à la maîtrise d'ouvrage, stratégie, etc.) et les actions directes (aménagement, marketing et autres actions immatérielles). Il est toutefois important de noter que ces actions sont la plupart du temps consécutives les unes aux autres mais également complémentaires.

L'action financière en premier lieu est indispensable : en effet, malgré la décentralisation accrue consécutive aux lois MAPTAM et NOTRe, les collectivités sont encore très dépendantes des dotations de l'Etat et lui doivent en grande partie leur subsistance. En outre, l'Etat, ainsi que d'autres collectivités peuvent débloquer des fonds supplémentaires afin de soutenir les collectivités de rang inférieur ayant des difficultés ou des besoins particuliers. Ces aides financières interviennent dans le cadre de programmes faisant l'objet de sélection sur la base de certains critères. Petites Villes de Demain et Action Cœur de Ville ont été les figures de proue de ces programmes. A une échelle inférieure, on peut citer Bourgs-Centres Occitanie, programme mis en place par la région Occitanie et pouvant se compléter avec Petites Villes de Demain. Ces programmes ne se limitent pas seulement à une simple aide financière, ainsi, ces fonds ne sont utilisables que pour des actions bien précises dont le taux de subvention peut varier. A titre de d'exemple, Petites Villes de Demain compte actuellement 130 aides, dont certaines ne sont que purement technique, sans transaction financière. Ces aides seront abordées plus tard.

Ce soutien financier peut également prendre la forme d'exonérations indirectes. C'est notamment le cas pour le programme « Zones de Revitalisation des Commerces en Milieu Rural » ou « ZoRCoMiR », qui prévoit une exonération sur certaines taxes pour les commerces de communes dont la population municipale est inférieure à 3 500 habitants, n'appartenant pas à une aire urbaine de plus de 10 000 emplois et comprenant un nombre d'établissements exerçant une activité commerciale inférieure ou égal à dix. Ici, il n'y a pas de

transfert de fonds et l'aide ne se fait pas aux collectivités, mais sa mise en place dépend des collectivités et leur bénéficie largement.

La deuxième catégorie d'action est représentée par les actions « intermédiaires ». Intermédiaires car, dans le cadre des programmes de revitalisation, elles interviennent entre le financement et l'action qui est sensée initier directement la revitalisation. Idéalement, l'enchaînement d'un programme de revitalisation serait le suivant : soutien financier -> actions intermédiaires -> action directe => revitalisation.

Les subventions abordées précédemment servent donc à financer des actions bien particulières qui outillent les collectivités pour des actions plus directes sur leur territoire. Cette seconde catégorie d'action n'a donc pas un effet direct sur les territoires mais leur donne les outils nécessaires pour mener eux-mêmes les actions. Dans le cas de Petites Villes de Demain, ces actions sont très nombreuses, la première étant bien sûr le recrutement d'un chargé de projet Petites Villes de Demain dont le rôle est de coordonner l'application des actions du programme dans les collectivités.

Le programme Petites Villes de Demain comprend actuellement 130 aides dont une grande partie appartient à cette catégorie. Elles peuvent être portées en partenariat avec d'autres organismes, tels que les CCI, les CMA ou le CNER. Parmi ces aides, on peut trouver « Construire une stratégie de développement économique territorial » ou encore « Accompagner les collectivités vers le LABEL "AMI DES AÎNÉS"® », deux offres d'ingénierie.

La mission Shop'in effectuée dans le cadre du stage à Terre d'Avance fait partie de cette catégorie d'action. Elle comprend en effet une partie diagnostic et une partie préconisations, sensées éclairer les élus et techniciens d'une collectivité sur l'état de leurs commerces et leur donner quelques pistes afin d'améliorer la situation commerciale. En ce sens, elle ne peut pas constituer une action ayant une influence directe sur la revitalisation. Ce qui serait intéressant, est de savoir dans quelle mesure les élus tiennent compte et utilisent l'outillage qui leur est fourni dans le cadre de ces actions « intermédiaires ». Un retour d'expérience de la part des collectivités ayant pris part au programme Petites Villes de Demain serait donc très opportun, à la fois pour les cabinets, comme Terre d'Avance, ayant répondu aux offres et à la fois pour l'Etat, qui a mis en place le programme. Il est d'ailleurs parfois compliqué d'estimer correctement le degré de faisabilité des actions préconisées dans le cadre de la mission.

Au cours de ces missions, nous procédions en premier lieu à un recensement des commerces, une tâche assez fastidieuse. Notre première préconisation était logiquement de poursuivre ce recensement, en le complétant par des informations complémentaires (coordonnées, propriétaire des locaux, loyer, etc.) et en le mettant à jour. Ceci a pour but de permettre aux communes de garder un certain contrôle sur l'activité commerciale, en anticipant les départs à la retraite, en ayant des renseignements sur les locaux vacants, etc.

Enfin, la dernière catégorie prend en compte toutes les actions qui sont le dernier moyen d'atteindre le but visé : la revitalisation. Ces actions sont sensées être l'aboutissement engendré par le processus comprenant le financement et l'ingénierie technique.

Cette catégorie peut se subdiviser en deux sous-catégories : les actions matérielles et les actions immatérielles.

Rénovation, réhabilitation, (ré)aménagements, constructions sont autant d'actions qui se matérialisent par des travaux dans l'espace public, dans l'espace privé, sur les chaussées, etc. Ces actions sont bel et bien matérielles et sont l'aboutissement de toute une réflexion stratégique. Il ne peut pas y avoir d'aménagement sans préalable. C'est particulièrement le cas dans le cadre de Petites Villes de Demain dont l'Opération de Revitalisation constitue la synthèse et encadre les aménagements qui seront faits en lien avec le programme. Parmi ces

actions matérielles, on peut citer la rénovation énergétique, la rénovation des chaussées, la mise en place d'espaces verts, etc. L'une des actions qui se répand avec Petites Villes de Demain est la mise en place des Maisons France Services, établissements fournissant des services à la population, forcément très importants pour l'attractivité des territoires ruraux. L'aide financière à l'installation d'une Maison France Services fait d'ailleurs partie des aides proposées dans le cadre du programme.

Dans le cadre spécifique de la revitalisation commerciale, les actions de réhabilitation des centres-bourgs avec piétonisation, harmonisation entre sol et bâti ou encore la mise en place d'espaces culturels et de services sont fréquentes (Fijalkow et al., 2017). Des aménagements tels que la piétonisation de rues ou la mise en place de nouveaux stationnements doit cependant faire l'objet d'un arbitrage souvent peu aisé, y compris politiquement, les commerçants étant très attachés aux places de stationnement. Fijalkow et al. (ibid.) prennent pour exemple la ville d'Albi, qui a opéré une réhabilitation à grande échelle de son centre afin de lui redonner un élan touristique et commercial. Il est important de noter que dans ce cas précis, Albi jouit d'un patrimoine bâti assez exceptionnel, ce qui peut expliquer le succès qu'a eu cette opération. Ainsi, ces opérations de réaménagement ont créé un climat de confiance incitant les potentiels porteurs de projet à s'engager et ce, sans réelle connaissance d'un potentiel marché (Fijalkow et al., ibid.). Ce constat est assez révélateur des conditions favorables au retour de commerces dans un centre-bourg, même si dans le cas présent, Albi est plutôt une ville moyenne administrative et touristique.

Fijalkow et al. (ibid.) mettent tout de même les lecteurs en garde sur une possible décorrélation entre commerces et habitants de centre-ville avec parfois une surreprésentation des commerces plutôt destinés aux touristes, au détriment des population résidentes.

La deuxième sous-catégorie comprend les actions immatérielles directement destinées à revitaliser les territoires. Pour faire écho à la sous-partie précédente, qui détaillait les référentiels dans lesquels s'inscrivait l'action publique à destination des petites villes, on peut citer le marketing territorial. S'appuyant sur les atouts des petites villes et très souvent sur leur « cadre de vie », celui-ci est important pour l'attractivité, surtout du point de vue des élus. Dans tous les cas, si l'on se place dans la peau de celui qui recherche un territoire où s'établir, il apparaît clair que les petites villes ont tout intérêt à travailler au mieux leur site internet avec photos, liste des commerces, des services, etc. ce qui manque parfois. Il est cependant difficile de mesurer à quel point toutes les stratégies de marketing sont efficaces, c'est-à-dire, dans quelle mesure la venue de nouveaux habitants et de touristes leur est due.

Le programme Petites Villes de Demain donne également accès à de nombreuses aides qui peuvent figurer dans cette sous-catégorie. C'est le cas de l'aide « Développer et mettre en valeur le tourisme artisanal sur votre territoire » porté par la CMA, qui propose une « animation du territoire au travers d'événements consacrés aux savoir-faire (salon et journées des métiers d'art, etc.) ».

Dans le cas précis du commerce, les actions à mener sont celles qui renvoient à l'animation commerciale. Le soutien aux associations des commerçants est une première piste d'action. En effet, rares sont les Petites Villes de Demain visitées dont l'association des commerçants était fonctionnelle même si cela ne pénalisait pas forcément leurs commerces. Un soutien financier ou humain peut par exemple être opportun. La mise en place d'évènements, l'animation du marché sont d'autres actions qui peuvent attirer des clients dans les commerces de centre-bourg.

Pour ces types d'actions, les communes ont un rôle d'accompagnement à jouer, en lien avec d'autres organismes, dont les associations.

Les actions d'aménagement et de revitalisation s'inscrivent dans un contexte plus large lié aux problématiques foncières. Ainsi, l'objectif Zéro Artificialisation Nette en 2050, l'apparition potentielle de friches en périphérie suite au resserrement des linéaires commerciaux, ainsi que la requalification des centres-villes sont autant d'aspects que les collectivités devront gérer à travers leurs politiques et leurs projets.

Conclusion

Le caractère pluriel de la petite ville en fait un objet dont il n'est pas possible de donner une définition exhaustive et arrêtée. Au début de cette partie, nous avons décidé de borner la petite ville à une commune de moins de 20 000 habitants, possédant des fonctions de centralité, cette seconde caractéristique étant la plus importante des deux. Cette catégorisation provient directement des conditions d'éligibilité au programme Petites Villes de Demain, fil conducteur du stage et de cette partie du rapport.

Les nombreuses petites villes qui jalonnent le territoire Français connaissent des fortunes diverses et donc des trajectoires diverses dont il est difficile de dégager de grandes tendances. Le stage a plutôt bien illustré ce constat, puisque les communes visitées se trouvaient dans des contextes et des cas de figures bien différents.

Ces trajectoires que nous nous sommes attachés à décrire ne se limitent pas à la seule démographie : elles sont multifactorielles. Industrie, commerce, services, tourisme, etc. sont autant de facteurs qui influencent les trajectoires des petites villes, et même des villes en général. Au-delà de ces multiples facteurs, ces trajectoires ne s'expliquent pas uniquement par des éléments locaux mais elles s'inscrivent dans des contextes plus larges, comme le déclin de l'industrie dans l'est de la France, ou la littoralisation de la démographie résidentielle

S'il est compliqué de dégager des grandes tendances, de nombreux auteurs font état d'un déclin, ou en tout cas, d'une certaine stagnation, notamment face au poids des grandes agglomérations, jugées plus attractives. Le stage ne permet pas d'avoir un avis exhaustif sur la question du déclin, premièrement car un trop faible échantillon de terrains a été étudié et deuxièmement car une seule thématique a été creusée : le commerce. Cependant, il est possible de dresser plusieurs constats sur les communes étudiées. Du point de vue démographique, la majorité des communes étudiées étaient en déclin que ce soit par une baisse de la population, un vieillissement ou tout simplement un taux de personnes âgées bien supérieur à la moyenne nationale. Concernant le niveau de vie (revenus, chômage, taux de pauvreté), les chiffres étaient globalement dans la moyenne nationale, un peu plus bas dans des zones très rurales, ou plus hauts dans des communes résidentielles (Vic-le-Comte notamment). Enfin, aucune situation alarmante n'a été détectée du point de vue commercial mais plutôt des faiblesses ciblées sur certains aspects du commerce. Par exemple : trop peu de commerces ouverts à l'année à Gorges du Tarn Causses, une association des commerçants quasi-inexistante dans plusieurs communes (faiblesse observée assez souvent), une zone commerciale périphérique qui menace d'absorber des commerces du centre-ville à Saint-Germain-Lembron, ou encore un taux de vacance commerciale très élevé à Brassac-les-Mines. C'est d'ailleurs dans cette dernière commune que la situation m'a paru la plus alarmante, à peut-être corrélée avec la fermeture des mines.

Finalement, comme dit précédemment, il n'existe pas un profil de petite ville et les terrains étudiés ne permettent pas d'être catégorique sur une trajectoire déclinante comme semble l'indiquer la littérature. Cependant, on peut distinguer des faiblesses, menaces et problématiques inhérentes aux petites villes ayant des fonctions de centralité et à leurs

spécificités : ruralité, dépendance à un seul secteur économique, fermeture des services, vieillissement, etc. Cela confirmerait donc bien l'existence de cette catégorie de petites villes.

Bien que les Métropoles institutionnelles et les grandes agglomérations semblent être les fers de lance de l'économie française et donc, concentrent l'attention des pouvoirs publics, les petites et moyennes villes ne sont pas abandonnées pour autant. Leurs problématiques et leurs besoins sont connus des pouvoirs publics, comme en témoignent les programmes mis en place, dont font partie Action Cœur de Ville et Petites Villes de Demain.

Si l'objectif assumé est la revitalisation des territoires, les moyens pour y arriver diffèrent et font l'objet d'un débat entre techniciens, auteurs, élus locaux, élus nationaux, populations, etc. D'un côté, la stratégie de l'attractivité vise à se différencier « horizontalement » et verticalement » grâce aux spécificités des territoires pour faire venir de nouvelles populations (dans l'idéal des jeunes familles aux moyens élevés) afin d'endiguer les faibles dynamiques démographiques et de redonner un potentiel de consommation au territoire. Cette vision, souvent défendue par les élus est assez critiquée dans la littérature qui concerne l'intervention publique sur les petites villes. Si le programme Petites Villes de Demain n'affiche pas un objectif d'attractivité, mais plutôt d'amélioration des conditions de vie des habitants déjà présents, ce concept se retrouve très vite au centre des préoccupations dans l'application locale du programme. Cette recherche d'attractivité pose parfois problème et notamment celui de la distorsion entre les actions menées pour attirer de nouvelles populations et les besoins effectifs des populations résidentes.

Une alternative proposée à la stratégie de l'attractivité serait d'adapter les politiques publiques aux problématiques locales et de se focaliser davantage sur les populations locales et leurs besoins. Cette phase de reconquête du territoire peut d'ailleurs être un préalable à une stratégie d'attractivité. Cette seconde vision de la revitalisation est peut-être plus difficile à concevoir pour les élus locaux car moins clinquante que la première.

Concernant le commerce, l'attractivité semble être une stratégie plutôt pertinente puisque pour en maintenir, il est nécessaire que la démographie demeure dynamique, avec des populations en capacité financière de consommer. Cependant, la quantité et l'installation de nouveaux commerces n'est pas le seul angle de vue, en effet, la santé du commerce en général passe également par la qualité et leur adaptabilité à la demande locale.

L'idée de mettre en place des programmes de revitalisation adaptés aux contextes locaux pose donc la question suivante : Petites Villes de Demain est-il adapté aux contextes locaux ou est-il trop standardisé ?

Il n'est pas possible de répondre de façon exhaustive mais deux éléments sont à souligner. En premier lieu, Petites Villes de Demain donne accès à environ 130 aides et même si les 130 sont les mêmes pour toutes les Petites Villes de Demain, chacune peut personnaliser l'application du programme comme elle l'entend en choisissant les aides les plus adaptées à ses besoins et ainsi y répondre. Ce large panel d'aides compense donc l'aspect standardisé du programme. Le deuxième point est celui de l'aide en elle-même. En ce qui concerne les missions shop'in, le commanditaire, la Banque des territoires, a des attentes bien précises quand au livrable mais l'aide reste relativement flexible. Ainsi, s'il y a des invariants, les bénéficiaires (les communes et intercommunalités) pouvaient tout à fait insister sur les points qu'ils désiraient éclaircir ou sur lesquels ils voulaient être conseillés. Les multiples réunions et échanges, notamment avec le chef de projet Petites Villes de Demain rendaient cela possible.

Avec les éléments en notre possession, il est donc possible d'affirmer que le programme semble assez flexible et adaptable aux besoins des bénéficiaires.

Les grands référentiels d'intervention donnent donc lieu à des actions directes ou indirectes sur le territoire, afin d'atteindre l'objectif de revitalisation.

D'une part, il existe une catégorie d'action indirecte regroupant les subventions et les actions d'outillage. Celles-ci permettent aux collectivités d'avoir les moyens financiers et techniques nécessaires à la réalisation des actions plus directes. Lors de nos interventions dans le cadre de la mission shop'in, le diagnostic et les préconisations que nous donnions aux territoires appartenaient à cette catégorie d'actions.

D'autre part, les actions directes sur le territoire constituent l'aboutissement de la revitalisation. Elles sont en majorité issues de réflexions mêlant de nombreux acteurs et sont sensées induire directement la revitalisation.

Elles peuvent être matérielles, à travers des aménagements de toutes natures (réhabilitation, construction, rénovation, etc.), l'aspect physique et esthétique d'un lieu garantissant sa « vivabilité » et son attractivité. C'est donc logiquement que ces derniers sont importants pour le maintien ou la réémergence du commerce en centre-bourg. Il est également opportun de rappeler que ces aménagements, bien que souvent nécessaires, constituent le fil conducteur des élus en place et la possibilité pour eux de laisser une marque matérielle et indélébile sur le territoire.

En complément de ces actions matérielles, de nombreuses actions immatérielles interviennent dans la revitalisation des territoires. Celles-ci consistent en grande partie en de l'animation et permettent de donner ou redonner une dynamique. Elles sont particulièrement pertinentes dans le domaine du commerce et faisaient systématiquement l'objet de préconisations de notre part dans le cadre des missions shop'in. Lors de ces missions, l'une des idées structurantes était de trouver comment pousser les habitants à fréquenter le centre-bourg et ainsi consommer dans les commerces.

Une catégorie de villes, de territoires est identifiée à partir de plusieurs caractéristiques (démographiques et fonctionnelles), des problématiques inhérentes à cette catégorie se révèlent. En découlent des stratégies d'action et des actions directes et indirectes, matérielles et immatérielles.

Si le processus peut sembler logique, il est loin d'être évident et reste à chaque étape sujet à débat entre les acteurs y prenant part. Le concept de petites villes ne doit en aucun cas rester figé puisque toutes les formes territoriales évoluent, d'autant plus dans le contexte contemporain impliquant nouvelles technologies, changement climatique, nécessité de le contrer, conflits et autres crises. En outre, les petites villes ne peuvent être considérées comme des objets isolés. Elles font partie d'un maillage complexe et interconnecté, certes dominé et polarisé par les métropoles, mais où elles occupent une place importante.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Un stage de cinq mois (début mars à fin juillet) constitue forcément un petit bouleversement dans la vie d'un étudiant, d'autant plus lorsque le stage est effectué en deuxième année de master, dans un environnement nouveau, le conseil en développement économique.

Et pour cause, l'étudiant est sensé sortir grandi de ce stage. Dans mon cas, l'objectif avoué de ce stage était d'acquérir le savoir-faire et le savoir-être nécessaires à mon entrée dans le monde du travail, par la mise en application de mon apprentissage durant ces cinq années d'études. Mon autre objectif était de passer ce stage à effectuer des missions intéressantes, captivantes, dans une ambiance sympathique mais sérieuse et découvrir de nouvelles personnes, de nouvelles régions, de nouvelles choses.

Je peux affirmer aujourd'hui que ces deux objectifs ont été remplis.

Le master Ingénierie du Développement Territorial et de la Transition ainsi que la licence Géographie et Aménagement effectuée auparavant et les compétences que j'y ai acquises m'ont bien préparé à ce stage. Les multiples rendus et livrables, le traitement de données (via Excel notamment), la réalisation de questionnaires, la cartographie, la relation avec un client (ateliers), les entretiens (stage de M1), le mémoire de M1 sont autant d'exercices effectués dans le cadres de mes études que j'ai pu retrouver sous des formes plus ou moins proches dans le métier de consultant.

Les missions sur lesquelles j'ai été mobilisé m'ont donné un bel aperçu du métier de consultant, mais plus largement de tous les métiers du développement territorial. J'ai pu acquérir des compétences et des connaissances de toutes sortes qui me donneront le bagage nécessaire pour m'engager dans le monde professionnel. Ceci est particulièrement vrai pour les thématiques du commerce et des centralités rurales, qui ont jalonné mon passage à Terre d'Avance.

Ces thématiques ont d'ailleurs fait l'objet d'une large partie de ce rapport, qui m'a permis de les aborder plus en profondeur grâce aux travaux de divers auteurs, que j'ai pu recouper et comparer avec les observations faites sur le terrain.

Le métier de consultant n'est, bien sûr, pas seulement fait de conseil et le stage sert également à se familiariser avec ces autres aspects : organisation du temps de travail, travail commercial, partenaires, etc. Certains de ces aspects sont propres au secteur privé, d'autres sont présents dans les autres activités du développement territorial.

Enfin, le côté humain et social du travail n'est pas à négliger : le travail en équipe, l'ambiance, la transmission ou encore le contact avec d'autres acteurs sont autant d'aspects importants du travail.

Etre prêt pour son futur emploi, c'est également savoir où on se situe : quelles sont mes qualités ? Qu'est-ce que j'ai pu apporter à Terre d'Avance durant mon passage ? Et quels sont mes axes de progression ?

Ainsi, je pense avoir fait preuve d'une certaine flexibilité et d'un bon sens de l'observation et d'analyse. Le cabinet manquant de compétences en cartographie, j'ai pu apporter les miennes à plusieurs occasions.

A l'inverse, le stage a également révélé ou confirmé certains de mes axes de progression, dans mon cas le manque de prise d'initiative, surtout à l'oral, ou encore le manque d'organisation et d'anticipation dans certaines situations. Dans le cas du premier, j'ai réussi progresser au cours du stage et je me sentais plus à l'aise à la fin qu'au début.

La question finale que soulève ce rapport, le stage ainsi que les études est de savoir vers quel emploi je me dirige. Finalement : quelles sont les perspectives que ce stage m'a ouvertes ?

La première est que ce métier de consultant m'a plu, je me verrais bien dans cette activité à l'avenir. J'ai également beaucoup apprécié Terre d'Avance en tant qu'entreprise. C'est pourquoi j'avais fait savoir au directeur associé de l'antenne lyonnaise que j'étais très tenté de continuer à Terre d'Avance après l'obtention de mon master. Malheureusement, aucun recrutement d'un profil comme le mien n'était envisagé.

Ce refus ne s'est pas fait sans recommandations. On m'a ainsi conseillé de me faire une expérience en collectivité. Il est donc désormais très envisageable et probable que je m'oriente vers ce type de structure, même si mon objectif, à terme, serait de revenir dans le monde du conseil en structure privée.

Enfin, le stage a également révélé, ou renforcé mon attrait pour certaines thématiques, telles que les questions foncières et ses différentes acceptions, un sujet très actuel qui offrira sans doute des opportunités d'emploi dans un avenir proche. Le développement économique au sens large m'intéressait et m'intéresse encore, notamment à travers le secteur du commerce, sur lequel j'ai désormais quelques connaissances. La ruralité et les petites villes sont également des sujets importants, qui m'attirent tout particulièrement.

Ces quelques perspectives me permettent donc d'envisager sereinement mon projet professionnel, qui s'affinera sans doute au fur et à mesure de mes recherches qui commenceront une fois que ma soutenance sera passée.

SOURCES

Aides PVD / Aides Petites villes de demain (no date) *Aides PVD / Aides Petites villes de demain*. Available at: <https://petitesvillesdedemain.aides-territoires.beta.gouv.fr> (Accessed: 8 August 2022).

Aménagement du territoire, aménagement « des territoires » — Géoconfluences (no date). Available at: <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/amenagement-du-territoire> (Accessed: 12 August 2022).

Apprécier objectivement les impacts de la crise sur l'appareil commercial – offre SHOP'IN Petites villes de demain (no date) *Aides-territoires*. Available at: <https://aides-territoires.beta.gouv.fr/aides/7502-apprecier-objectivement-les-impacts-de-la-cri/> (Accessed: 24 August 2022).

'Assistant à maîtrise d'ouvrage' (2022) *Wikipédia*. Available at: https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Assistant_%C3%A0_ma%C3%AEtrise_d%27ouvrage&oldid=195699703 (Accessed: 24 August 2022).

Bailleul et al. (no date) *Editorial : Les petites villes européennes comme enjeu d'équité territoriale*. Available at: <https://journals-openedition-org.gaelnomade-2.grenet.fr/belgeo/35110> (Accessed: 2 May 2022).

Banque des territoires / Groupe Caisse Des dépôts (no date). Available at: <https://www.banquedesterritoires.fr/> (Accessed: 24 August 2022).

Baudelle, G., Burdack, J. and Buron, L.-T. (2019) 'Quelles dynamiques pour les petites villes en Europe ? Une étude comparée Saxe-Bretagne (1990-2015)', *Belgeo. Revue belge de géographie* [Preprint], (3). Available at: <https://doi.org/10.4000/belgeo.34305>.

Berroir, S. et al. (2019) 'Villes moyennes et dévitalisation des centres : les politiques publiques face aux enjeux d'égalité territoriale', *Belgeo. Revue belge de géographie* [Preprint], (3). Available at: <https://doi.org/10.4000/belgeo.33736>.

Bienvenue sur le site de Terre d'avance - cabinet de conseil indépendant (no date) *Terre d'avance*. Available at: <https://terredavance.com/> (Accessed: 19 August 2022).

Chaze, M. (2017) 'Les petites villes : pôles commerciaux en déclin ou centralités d'avenir?', *Territoire en mouvement Revue de géographie et aménagement. Territory in movement Journal of geography and planning* [Preprint], (33). Available at: <https://doi.org/10.4000/tem.4026>.

Définition - Unité urbaine / Agglomération / Agglomération multicommunale / Agglomération urbaine / Agglomération / Agglomération multicommunale / Agglomération urbaine | Insee (no date). Available at: <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1501> (Accessed: 6 May 2022).

Demazière, C. (2017) 'Le traitement des petites et moyennes villes par les études urbaines', *Espaces et sociétés*, 168–169(1–2), pp. 17–32. Available at: <https://doi.org/10.3917/esp.168.0017>.

développement territorial et économique (H/F) (no date) *Career center Université Grenoble Alpes (UGA) par JobTeaser*. Available at: <https://univ-grenoble-alpes.jobteaser.com/fr/job-offers/7989319-terre-d-avance-developpement-territorial-et-economique-h-f> (Accessed: 19 August 2022).

Edouard, J.-C. (2019) 'L'attrait des petites villes, une chance pour redynamiser leur centralité?', *Belgeo. Revue belge de géographie* [Preprint], (3). Available at: <https://doi.org/10.4000/belgeo.34295>.

Fijalkow, Y., Martin, E. and Calvignac, C. (2017) 'Le retour des commerces en centre-ville comme stratégie d'aménagement local. Le cas d'Albi', *Espaces et sociétés*, 168–169(1–2), pp. 109–128. Available at: <https://doi.org/10.3917/esp.168.0109>.

Gourdon, P. *et al.* (2019) 'Des petites villes davantage touchées par la décroissance? Comparaison des trajectoires démographiques à l'échelle européenne (1961-2011)', *Belgeo. Revue belge de géographie* [Preprint], (3). Available at: <https://doi.org/10.4000/belgeo.34876>.

La compétitivité (no date). Available at: <https://www.economie.gouv.fr/facileco/competitivite> (Accessed: 15 August 2022).

Label Lucie (no date) *Label LUCIE*. Available at: <https://www.labellucie.com/> (Accessed: 19 August 2022).

Les accords-cadres (no date). Available at: <https://www.economie.gouv.fr/daj/accords-cadres-2017> (Accessed: 24 August 2022).

L'essor des commerces de ronds-points peut être 'mortifère' pour les petites villes (2021) *Banque des Territoires*. Available at: <https://www.banquedesterritoires.fr/lessor-des-commerces-de-ronds-points-peut-etre-mortifere-pour-les-petites-villes> (Accessed: 25 July 2022).

Navereau, B., Tallec, J. and Zuliani, J.-M. (2019) 'Les logiques territoriales des « mondes de production » de petites villes', *Belgeo. Revue belge de géographie* [Preprint], (3). Available at: <https://doi.org/10.4000/belgeo.35017>.

Observatoire des territoires - ANCT - Indicateurs: cartes, données et graphiques (no date). Available at: https://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/outils/cartographie-interactive/#c=indicator&i=prog_pvd.pvd&view=map36 (Accessed: 12 August 2022).

Petites villes de demain (no date) *Agence nationale de la cohésion des territoires*. Available at: <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/petites-villes-de-demain-45> (Accessed: 9 May 2022).

Petites villes de demain, un accélérateur de la relance dans les territoires (2021) *Banque des Territoires*. Available at: <https://www.banquedesterritoires.fr/revitalisation-petites-villes-demain> (Accessed: 24 August 2022).

Principes d'aménagement: le plan guide – Caen Presqu'île (no date). Available at: <https://caen-presquile.com/plan-guide/> (Accessed: 23 August 2022).

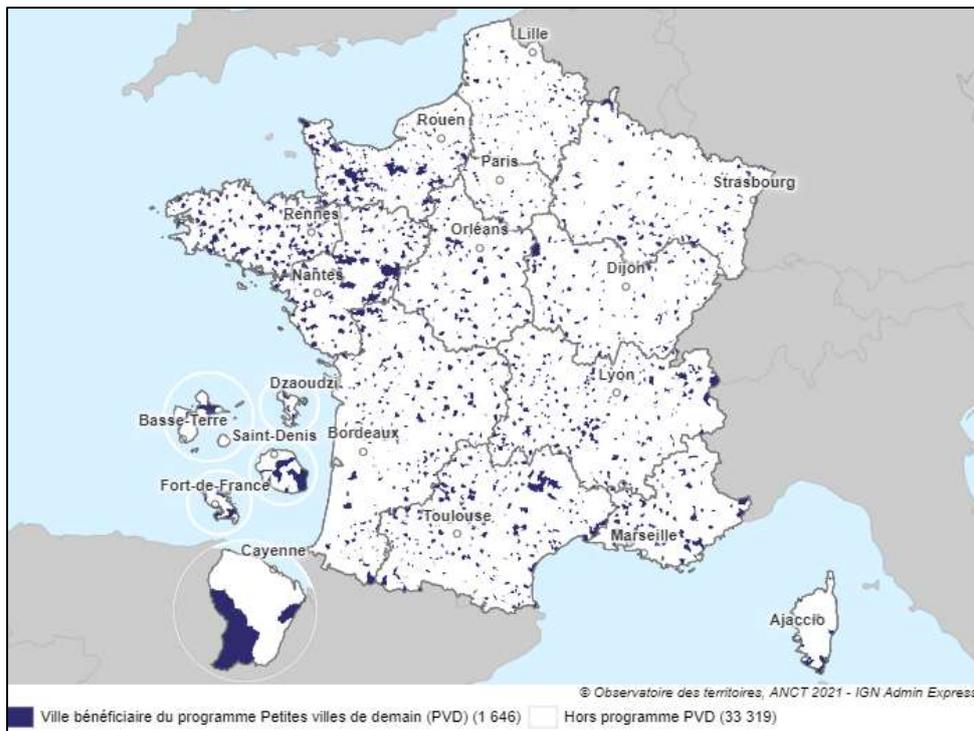
Rudolph, N.C.-D.& F.C.& M. (2017) 'La décroissance urbaine en France: les effets cumulatifs du déclin', *Métropolitiques* [Preprint]. Available at: <https://metropolitiques.eu/La-decroissance-urbaine-en-France-les-effets-cumulatifs-du-declin.html> (Accessed: 25 July 2022).

ANNEXES

	Pour les associations d'élus	Pour les chercheurs	Pour l'État (la Datar)	Pour l'Orate ⁴
Petites villes	Communes de 2 500 à 25 000 hab. (Association des petites villes de France)	Unités urbaines de 5 000 à 20 000 hab. (Laborie, 1978)	—	Zone à continuité du bâti d'une densité supérieure à 300 hab./km ² , abritant de 5 000 à 50 000 habitants
Villes moyennes	Communes-centres de 20 000 à 100 000 hab. et EPCI les intégrant (Fédération des villes de France)	Unités urbaines de 20 000 à 100 000 hab. (Lajugie, 1974)	Aires urbaines de 30 000 à 200 000 hab. (Programme villes moyennes, 2005-2009)	Pôle d'emploi et pôle de services dans le cadre d'une région urbaine fonctionnelle Siège d'un gouvernement local

1)

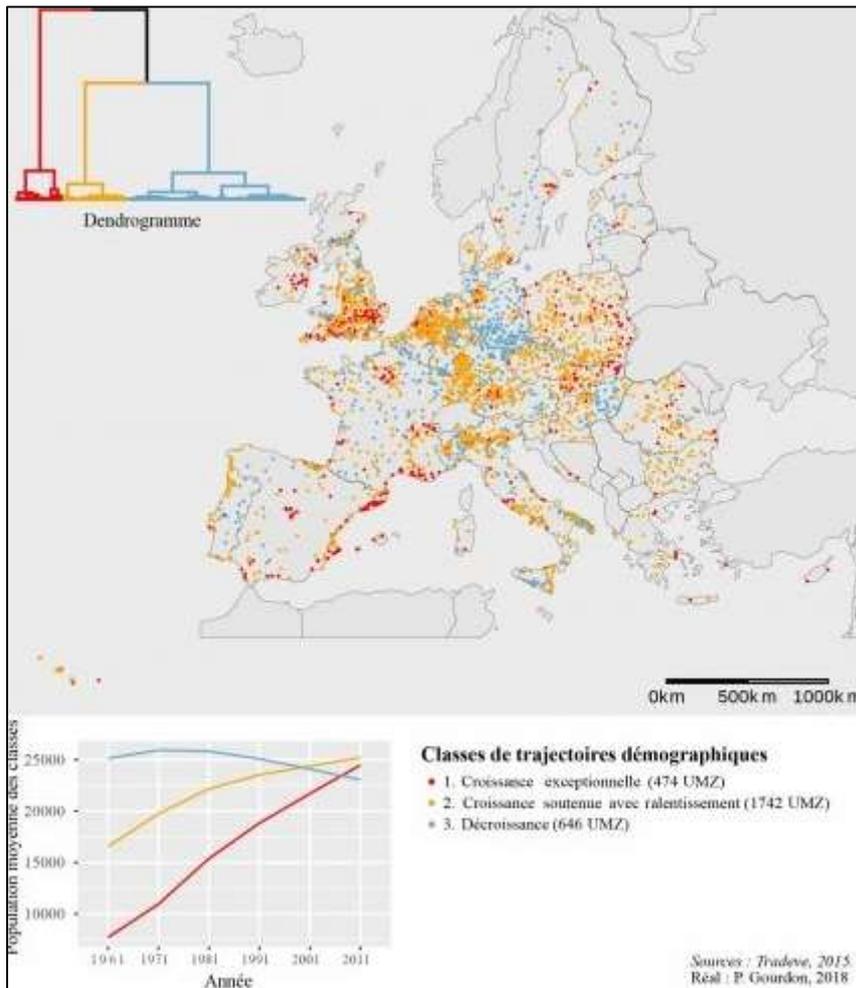
Bornes démographique des petites villes selon plusieurs sources
Source : d'après Doré (2010) et Servillo et al. (2014)



2)

Répartition des Petites Villes de Demain

Source : Observatoire des Territoires de l'Agence Nationale de Cohésion des Territoires



- 3) Trajectoires démographiques des villes Européennes
Source : Tradeve



- 4) Livrable_diagnostic_commerce_Tournay - Copie.pptx
Exemple d'un livrable d'une mission shop'in (double-cliquer pour y accéder)



- 5) rapport immersion.pptx
Rapport d'immersion des missions Petites Villes de Demain à Allanche et Massiac



6) Localisation géographique des terrains étudiés