

INTERCOMMUNALITÉS
DE FRANCE



ÉCONOMIE DE PROXIMITÉ

LES POLITIQUES INTERCOMMUNALES
DE SOUTIEN AUX COMMERÇANTS ET
ARTISANS

SEPTEMBRE 2025



ÉTUDE



Sommaire

P. 05 Édito

P. 06 Introduction

P. 10 Chiffres clés

P. 12

Première partie : quelle action intercommunale en réponse aux préoccupations des entreprises de proximité ?

I.1. Valoriser les métiers de l'artisanat et de la proximité	P. 14
I.2. Faciliter les processus de recrutement	P. 16
I.3. Accompagner la création d'entreprises	P. 18
I.4. Aider à la transmission/reprise d'entreprises artisanales	P. 20
I.5. Accélérer la transformation écologique des entreprises de proximité	P. 22
I.6. Former aux usages du numérique pour s'adapter aux nouveaux marchés	P. 24
I.7. Faciliter les formalités administratives pour les chefs d'entreprises	P. 26
I.8. Encourager l'accès à la commande publique	P. 28

P. 30

Deuxième partie : quelles stratégies intercommunales de long terme pour la résilience de l'économie locale ?

II.1. Faciliter la présence des services essentiels dans tous les territoires	P. 32
II.2. Organiser une écoute active des besoins des TPE/PME	P. 36
II.3. Animer des réseaux économiques de proximité	P. 37
II.4. Valoriser l'activité et les productions des entreprises de proximité auprès des habitants	P. 39
II.5. L'économie sociale et solidaire, fabrique essentielle des services de proximité	P. 41

P. 43 Conclusion

P. 44

Annexes : monographies sectorielles : soutenir spécifiquement les secteurs de l'alimentaire de détail et du bâtiment

III.1. Monographie sur les besoins et les actions auprès des entreprises de l'alimentaire de détail	P. 46
III.2. Monographie sur les besoins et les actions auprès des entreprises du bâtiment	P. 50

P. 54 Remerciements



Sébastien Martin,
*Président d'Intercommunalités
de France*

Édito

Alors que notre pays connaît un ralentissement économique marqué par une baisse des intentions d'embauche, une remontée du chômage et des incertitudes mondiales, les collectivités locales et leurs élus restent en première ligne pour répondre aux attentes des Français. Gage de proximité et de solutions concrètes, leur engagement permet d'absorber les chocs, d'accompagner les transitions et de préserver les équilibres.

Élément de cette dynamique socio-économique, l'économie de proximité est un levier à part entière. Créatrice d'emplois et porteuse de services essentiels, elle irrigue nos villes et villages. Dix ans après la loi NOTRe, les intercommunalités s'imposent comme des actrices majeures du développement économique local. La crise sanitaire a renforcé ce rôle : 77 % d'entre elles souhaitent poursuivre les dispositifs engagés durant cette période. Ce lien renouvelé avec les entreprises constitue un socle de confiance à consolider.

L'étude que nous présentons, menée auprès d'intercommunalités et avec l'appui des chambres consulaires et en

lien avec différents partenaires, illustre la capacité des intercommunalités à se saisir de l'économie de proximité. Alors que l'État engage une réflexion sur la contractualisation territoriale, une stratégie en matière d'économie sociale et solidaire et le retour du FISAC (fonds pour l'artisanat, le commerce et les services), il est essentiel que les intercommunalités disposent de leviers adaptés pour soutenir ce tissu ancré dans le quotidien des Français.

Le partenariat avec les CCI, qui ont interrogé directement les chefs d'entreprise, montre combien les synergies locales sont indispensables. C'est à l'échelle des territoires que se construisent des politiques de soutien efficaces, grâce à la connaissance du terrain, l'expertise mutualisée et la relation de confiance tissée avec les forces vives locales.

Dans un contexte de contraintes budgétaires nationales fortes, réaffirmer le rôle stratégique des intercommunalités dans le développement économique local, c'est faire le choix de la résilience, de l'ancrage territorial et de la confiance.



Alain Di Crescenzo,
Président de CCI France¹

À propos

Chaque jour, nos élus agissent en lien avec les élus locaux sur des sujets aussi indispensables pour la vitalité des territoires que la réindustrialisation, le commerce de proximité, l'internationalisation des entreprises ou la formation.

Entre-nous, c'est une relation de complémentarité : nous avons besoin d'elles pour assurer efficacement nos missions et elles ont besoin de nous pour favoriser un développement territorial équilibré. Dans ce contexte, les intercommunalités occupent une place singulière : plus d'un partenariat sur deux entre CCI et collectivités est au-

jourd'hui signé avec vous, dans des territoires métropolitains ou ruraux. Il était donc naturel pour nous de contribuer à cette enquête sur l'économie de proximité afin d'avoir une vision nationale sur ce sujet d'importance, d'autant plus dans une conjoncture difficile que les CCI vivent chaque jour sur le terrain. Je forme le vœu que les résultats nourrissent les liens féconds que nous entretenons au quotidien sur le terrain et qui seront renouvelés après les élections municipales à venir.

¹. Le réseau des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) est aujourd'hui la plus grande force d'accompagnement et de service public à l'entreprise en France. Regroupant 121 chambres, de niveau régional et territorial, il accompagne chaque année plus de 1,1 million d'entreprises et porteurs de projets, forme 525 000 personnes et gère 580 équipements et infrastructures régionales. Il est le premier partenaire économique de proximité des collectivités locales et EPCI.

10 PROPOSITIONS

D'INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE POUR SOUTENIR L'ÉCONOMIE DE PROXIMITÉ DANS LES TERRITOIRES

- 1** Développer et actualiser une base contact pour inviter, dialoguer, mieux connaître les besoins des TPE/PME de l'économie de proximité et les mettre en relation
- 2** Aménager l'accessibilité des centre-villes et bourgs-centres et des polarités commerciales pour continuer à accueillir des clients (cheminement piétons, stationnement vélo et auto, transports en commun ...) dans un contexte de vieillissement de la population
- 3** Articuler l'offre commerciale et artisanale à l'échelle intercommunale (pilotage intercommunal des programmes action cœur de ville et petites villes de demain) pour assurer une complémentarité de l'offre et une réponse aux besoins sur l'ensemble des communes du bassin de vie
- 4** Encourager la transmission/reprise via les structures d'accompagnement (chambres consulaires et d'accompagnement à la création) pour maintenir les savoir faire et les emplois
- 5** Accompagner la modernisation et la mise en valeur des espaces d'accueil physiques (magasins ...) pour conserver l'attractivité des centres-villes (fonds de soutien)
- 6** Faire connaître aux habitants et aux salariés l'offre existante sur le territoire (guide des artisans, des commerces, salons et marchés, financement participatif de projets ...) pour encourager la consommation locale
- 7** Se porter acquéreur et mettre à disposition des petites surfaces (foncier, atelier, murs commerciaux) en location ou location-vente pour encourager l'installation ou la transmission des commerçants et artisans
- 8** Aider les entreprises de proximité à améliorer leurs conditions et modes de recrutement pour une meilleure attractivité de leurs métiers (groupement d'employeurs, ...)
- 9** Continuer à ouvrir la commande publique aux TPE PME et acteurs de l'ESS (allotissement, mise en relation pour groupement, inclusion de critères environnementaux et d'insertion ...)
- 10** Soutenir la digitalisation des commerçants et artisans et leur adaptation aux exigences environnementales (mise aux normes, déchets)



Introduction

CONTEXTE ET ENJEUX DE L'ÉCONOMIE DE PROXIMITÉ : UN SOUTIEN AUX DIFFÉRENTES ÉTAPES DE LA VIE DES ENTREPRISES

L'économie de proximité est un sujet très vaste et sera limité dans cette étude aux secteurs de l'alimentaire de détail, du bâtiment, et des services aux personnes, en incluant également pour certains une dimension sociale et solidaire. L'objectif est de se focaliser sur les activités commerciales et artisanales qui apportent une réponse aux besoins réguliers des habitants, sans rentrer dans les activités à forte dimension touristique, notamment l'hôtellerie-restauration, qui nécessiteraient une étude à part entière.

Les besoins du quotidien sont à prendre en compte désormais à l'échelle du bassin de vie, car les comportements d'achat sont de plus en plus mobiles, et il devient très rare de ne consommer que sur sa propre commune. Aussi l'échelle intercommunale, celle du quotidien, est particulièrement pertinente pour y organiser des stratégies d'accompagnement et de valorisation des artisans et commerçants. Les intercommunalités s'en sont emparées, dans le cadre de leur compétence en matière de développement et d'aménagement économique, aux côtés de leurs nombreux partenaires.

L'économie de proximité est en effet essentielle à la vitalité locale car pourvoyeuse d'emploi, d'insertion professionnelle et de lien social. Présente dans tous les territoires (cf carte ci-après) elle contribue à leur équilibre, à leur capacité à résister aux crises, à faire face au vieillissement de la population et à attirer des salariés et par conséquent ancrer des entreprises, y compris industrielles.

Ces activités notamment commerciales sont plébiscitées par les habitants. À 88 %, les Français déclarent avoir une bonne image des commerces alimentaires de proximité. 67% ont déjà fait des achats en circuits courts (ils sont 75 % dans les ruralités) et 72 % demandent davantage de commerces alimentaires de proximité près de chez eux².

Ces activités commerciales, artisanales et de l'économie sociale et solidaire (ESS) sont très diffuses, souvent vulnérables en particulier lors de leur création. Or elles ont de véritables besoins de soutien pour être mieux connues, plus accessibles, en capacité de s'adapter à la transition écologique et numérique.

Pour mieux cerner leurs attentes et les réponses à y apporter, cette étude s'appuie sur une enquête diffusée en collaboration avec notre partenaire CCI France et la CGAD directement auprès de chefs d'entreprises³ de ces TPE/PME.

Elle permet de faire le point sur les préoccupations des entreprises de proximité interrogées dans l'enquête et les bonnes pratiques recensées parmi les 20 intercommunalités qui ont également été interrogées. (Partie 1).

De façon plus générale, les principaux leviers d'une stratégie intercommunale d'appui à l'économie de proximité sont présentés (Partie 2) avec un zoom plus particulier sur les attentes des chefs d'entreprises de 2 secteurs clés : les commerces alimentaires et le secteur du bâtiment (Annexes)

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

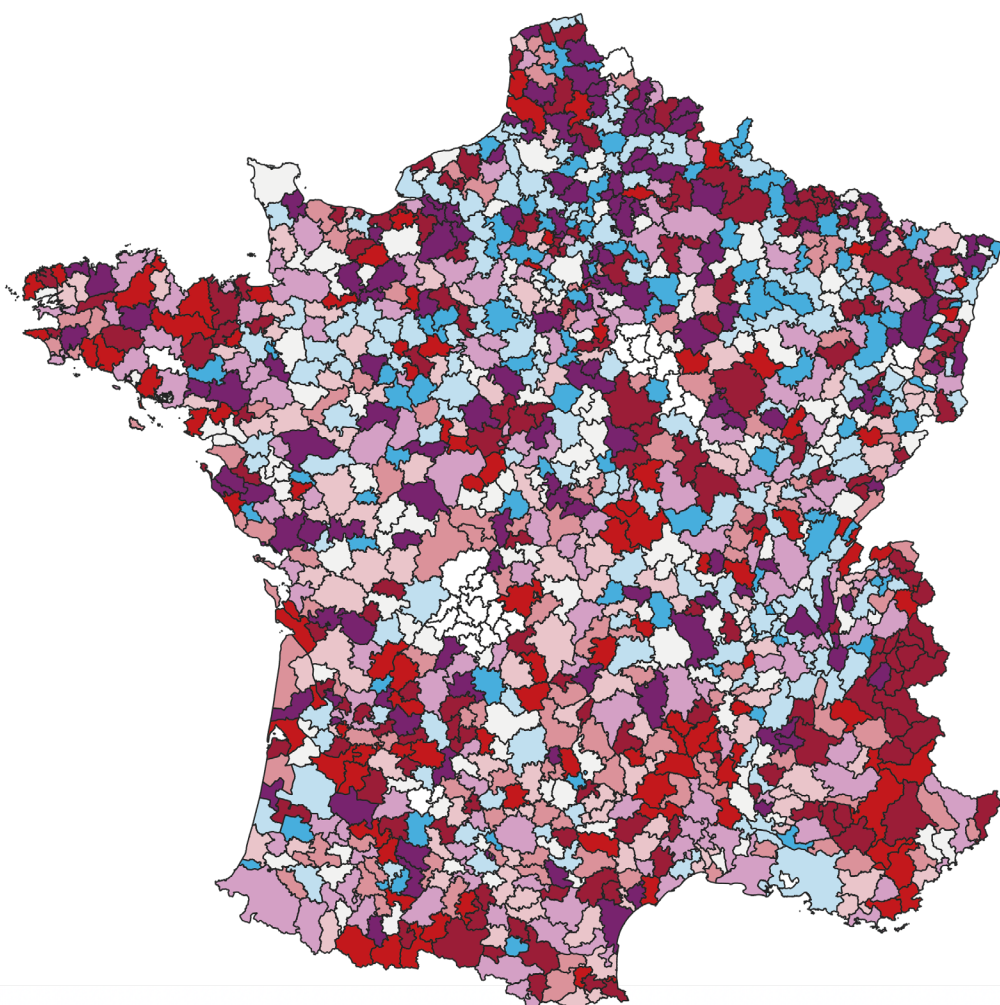
Cette étude s'appuie sur :

- une enquête inédite menée par Intercommunalités de France auprès d'entreprises de moins de 250 salariés diffusée par CCI France et la Confédération Générale de l'Alimentaire de Détail (CGAD) en avril 2025. Les résultats présentés agrègent les réponses de 345 participants dont 167 font partie de l'économie de proximité. Celle-ci regroupe les établissements économiques des secteurs de l'alimentaire (58 des répondants), du bâtiment (40), du commerce de détail non-alimentaire (34) et des services aux personnes (35). Concernant les cartographies proposées dans l'étude, les différentes bases de données statistiques nous permettent d'agréger sous l'expression « économie de proximité » les établissements économiques des secteurs aux codes NAF/APE suivants : pour l'alimentaire : 10,1 ; 10,2 ; 10,7 ; 11 ; 47,11 ; 47,2 et 56 ; pour le bâtiment : 41 et 43 et pour les services aux personnes : 49,32 ; 49,33 ; 55 ; 78 ; 81 ; 87 ; 88 ; 91 ; 93 ; 95 et 96.
- L'interview de 20 intercommunalités (métropoles, communauté urbaine, communautés d'agglomération et de communes) entre mars et mai 2025 afin d'apporter des exemples concrets de bonnes pratiques tant en milieu rural qu'en secteur dense.

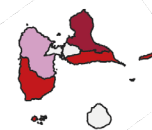
². Enquête CGAD CSA - Les Français et les commerces de proximité - 2024

³. Cf méthodologie

L'ÉCONOMIE DE PROXIMITÉ DANS LES INTERCOMMUNALITÉS



Guadeloupe



Guyane



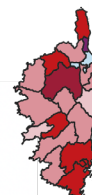
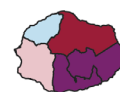
Martinique



Mayotte

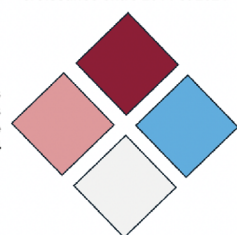


La Réunion



Part importante d'emploi dans
l'économie de proximité, en forte
croissance entre 2014 et 2024

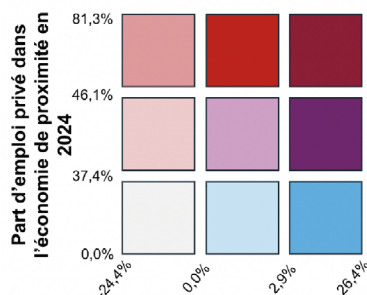
Part importante d'emploi dans
l'économie de proximité sans
croissance importante entre
2014 et 2024



Part faible d'emploi dans
l'économie de proximité
mais en forte
croissance entre 2014 et
2024

Part faible d'emploi dans l'économie
de proximité sans croissance
importante entre 2014 et 2024

Source des données Intercommunalités de France à partir de URSSAF
Fond de carte IGN – Inspiration Datar Nouvelle Aquitaine – mai 2025



Taux de variation de la part d'emploi
dans l'économie de proximité entre 2014
et 2024

Discrétisation : nombre égal (quantiles)

À la différence de l'industrie ou de l'agriculture, l'économie de proximité (commerce alimentaire, bâtiment et service aux personnes) représente une part conséquente des emplois dans tous les territoires. **En 2024, 84 % des intercommunalités comptent plus d'un emploi privé sur trois dans les entreprises de ces secteurs d'activité.** Elles sont un quart à compter plus d'un emploi privé sur deux. Ce secteur est dynamique et **68 % des intercommunalités ont connu une**

croissance de la part d'emploi privé de ces secteurs entre 2014 et 2024. Cette part d'emploi privé peut varier sensiblement d'une intercommunalité à une autre⁵ en fonction des spécificités locales (zone touristique, centres régionaux de consommation, forte représentation de personnes âgées nécessitant des services en proximité, ...). Ceci appelle un accompagnement sur mesure dans chaque territoire, ce dont est capable l'intercommunalité du fait de sa proximité.

4. Nombre d'établissements employeurs et effectifs salariés du secteur privé, par commune x APE (au 31/12 depuis 2006) — Open.urssaf : Secteurs alimentaire de détail, du bâtiment, et des services aux personnes.

5. Part d'emploi privé de 6,4 % à la communauté de communes d'Avallon Vézelay Morvan, et de 81,3 % à la Communauté de communes du Val de Ligne.



L'économie présenteielle : un pilier souvent sous-estimé du développement territorial



Olivier Portier,
Analyste territorial, OPConsultant

Dans son acception initiale, l'économie présenteielle – ou de proximité – regroupe les activités répondant à la demande des personnes présentes sur un territoire, qu'elles soient résidentes ou de passage (touristes, étudiants, navetteurs, retraités, etc.). Bien qu'elle représente une part considérable de l'emploi (65 % de l'emploi total et approximativement 80 % de l'emploi salarié privé) et qu'elle ait connu une progression quasi-continue depuis les années 70 (plus de 7 millions d'emplois créés), elle reste relativement peu intégrée dans les politiques publiques locales et demeure souvent abordée de manière fragmentée.

Moteur essentiel des dynamiques économiques locales, elle présente l'avantage d'être composée de secteurs d'activité peu délocalisables, relativement insensibles aux chocs macro-économiques (à l'exception de la crise sanitaire qui impacta la consommation à cause des confinements successifs) et de recourir à un très large spectre de qualifications (du personnel sans qualification de la restauration au médecin multi diplômé). Cela la rend plus intégrative des publics les plus fragiles et les moins qualifiés. *A contrario*, l'économie présenteielle souffre de certaines fragilités. Largement composée de petites entreprises qui peuvent se révéler structurellement fragiles, elle propose des emplois souvent précaires (temps partiel, contrat court) et à faible niveau de rémunération.

Stimulée par la consommation locale, son dynamisme repose sur la capacité qu'ont les territoires à capter des revenus (revenus issus des activités productives exportatrices, salaires publics détenus par les fonctionnaires, prestations sociales, dépenses touristiques...) et de leur propension à les redistribuer dans leurs circuits économiques locaux sous la forme de dépenses de consommation courante.

Sur le plan territorial, l'économie présenteielle se répartit de manière moins homogène qu'on ne le pense. Elle apparaît plutôt concentrée dans les grands territoires urbains (67,3 % de l'emploi dans les métropoles contre 62,4 % dans les communautés de communes en moyenne) qui demeurent des lieux majeurs de consommation, et les espaces touristiques (littoraux, massifs). *A contrario*, son poids peut être très contenu dans certains territoires ruraux et dans le péri-urbain.

Reconnaître l'économie présenteielle comme un enjeu majeur des politiques territoriales apparaît aujourd'hui indispensable. Cela supposera néanmoins de dépasser les approches sectorielles classiques pour bâtir une stratégie intégrée, soutenant l'emploi, la qualité des services et l'attractivité des territoires.

LE COMMERCE RESTE UNE COMPÉTENCE PARTAGÉE AU SEIN DU BLOC LOCAL

La loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) en 2015 a organisé une meilleure clarification dans la répartition des compétences en matière de développement économique. Les intercommunalités et les régions sont seules compétentes en matière d'action économique locale. La Région est cheffe de file en matière de développement économique et doit, à ce titre, définir en concertation avec les intercommunalités⁶, le schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII, art. L. 4251-13 s. du CGCT). Par ailleurs, la Région fixe les règles en matière d'aides aux entreprises. À l'exception des aides à l'immobilier d'entreprise, elle seule peut définir les aides générales en faveur de la création ou de l'extension d'activités économiques ou des entreprises en difficulté (L. 1511-2 et 4221-1 du CGCT).

Si avant la loi NOTRe, un partage de compétence s'effectuait fréquemment entre l'intercommunalité et ses communes membres en matière de développement économique, la loi a consacré la compétence quasi exclusive des intercommunalités dans ces domaines :

- les actions de développement économique en cohérence avec le SRDEII ;
- la création, la gestion et l'aménagement des zones d'activités.

et concernant l'intercommunalité et ses communes membres:

- la promotion du tourisme et la création d'offices de tourisme⁷.

En matière de politique locale du commerce et de soutien aux activités commerciales – dans les communautés de communes et d'agglomération, un intérêt communautaire peut être défini répartissant alors localement les domaines d'intervention entre communes et intercommunalité.



⁶. Sur le territoire des métropoles, le schéma doit être adopté conjointement par le conseil régional et le conseil métropolitain. À défaut, « la métropole élabore un document d'orientations stratégiques qui prend en compte le schéma régional » (art. L. 4251-15 du CGCT).

⁷. Dans les communautés de communes et d'agglomération, depuis le 1^{er} janvier 2017, les offices de tourisme et la promotion du tourisme sont transférés aux intercommunalités. En revanche, le transfert de l'ensemble des activités touristiques n'est pas obligatoire. La loi 3DS offre de nouveau la possibilité de créer des offices de tourisme communaux à certaines conditions.

Chiffres CLÉS

UN TISSU ÉCONOMIQUE EN CONSTANTE RÉGÉNÉRATION

250 000

entreprises artisanales créées en 2023
(source Baromètre ISM MAAF).

25 % & **11 %**
des dirigeants de plus de 60 ans de plus de 66 ans

700 000

entreprises à transmettre entre 2022 et 2032

(source rapport Sénat « reprendre pour mieux entreprendre dans nos territoires 2022 »).

UN POIDS SIGNIFICATIF EN MATIÈRE D'EMPLOI

En 2024,

84 %

des intercommunalités comptent plus d'un emploi privé sur trois dans les entreprises de commerce de détail alimentaire, bâtiment et services aux personnes (source URSSAF).

L'économie sociale et solidaire (ESS) :

14 %

de l'emploi privé et

10 %

du PIB.

AVEC UNE DYNAMIQUE IMPORTANTE

68 %

des intercommunalités ont vu augmenter la part d'emploi privé des secteurs du commerce de détail alimentaire, bâtiment et services aux personnes entre 2014 et 2024 (source URSSAF).

EN RÉPONSE À UNE ATTENTE FORTE DES FRANÇAIS :

72 %

demandent davantage de commerces alimentaires de proximité près de chez eux (source [Enquête CGAD CSA - Les Français et les commerces de proximité - 2024](#)).

DES SUJETS DE PRÉOCCUPATION RÉCURRENTS POUR LES COMMERÇANTS ET ARTISANS

(SOURCE ENQUÊTE INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE/CCI ÉCONOMIE DE PROXIMITÉ).

47 %

demandent une aide active des collectivités locales au recrutement, notamment en les accompagnant dans les processus d'embauche.

47 %

s'inquiètent du coût de l'énergie et 37 % préoccupés par des investissements en matière de transition écologique (modernisation d'équipement, économie de ressources,...).

25 %

demandent un accompagnement à la numérisation de leur activité et/ou à la formation à l'utilisation de l'intelligence artificielle (43 % pour les entreprises de services à la personne).

DES INTERCOMMUNALITÉS MOBILISÉES : SOURCE ENQUÊTE QUINQUENNALE ÉCONOMIQUE (2022/2027)

91 %

des intercommunalités ont un service de développement économique.

42 %

des communautés d'agglomération financent des animations et événements en faveur du commerce.

78 %

des intercommunalités ont pris des mesures d'accompagnement et de soutien auprès de leurs commerçants lors de la crise covid et

77 %

souhaitaient les poursuivre.

42 %

proposent un soutien à la transmission reprise d'entreprises.

67 %

soutiennent l'économie sociale et solidaire.

En synthèses, l'intercommunalité est fondée à agir en soutien des artisans et commerçants de son territoire pour encourager une offre en réponse aux besoins de ses habitants, dont une part croissante des plus de 65 ans⁸. En 2022, l'enquête quinquennale économique d'intercommunalités de France⁹ a d'ailleurs confirmé la montée en puissance du rôle des intercommunalités sur le champ économique avec 91 % des intercommunalités disposant désormais d'un service dédié¹⁰.

En animant et parfois en hébergeant et/ou finançant les actions d'un réseau de partenaires (chambres consulaires, BGE, plateforme Initiative France ...) qui accompagnent les entreprises à toutes les étapes de leur vie (création, développement, transmission/reprise), l'intercommunalité décuple sa faculté à aller vers les très petites entreprises et écouter leurs besoins lors d'échanges individuels ou collectifs.

Elle a à cette occasion la capacité de mettre en lien ces entreprises entre elles et de les faire connaître via ses outils de communication et publications, l'organisation d'événements tels des salons et marchés locaux aux habitants qui pourront plus facilement consommer ou faire appel à leurs services.

L'intercommunalité peut en parallèle mobiliser ses différentes compétences en matière :

- D'aménagement de l'espace public (stationnement, cheminement piétons ...) et des centres villes (programme Petites villes de demain et action cœur de ville).
- D'aménagement des espaces économiques (mise à disposition de foncier et de surfaces de petite taille, en pépinières et villages artisanaux, baux solidaires pour l'ESS).
- De mobilité pour améliorer l'accessibilité des commerces et les déplacements des personnes qui ne disposent pas ou plus de véhicule.

Elle peut par ailleurs soutenir les projets d'évolution de ses artisans et commerçants via des financements participatifs, des aides à la rénovation des commerces ou à la labélisation des artisans du bâtiment. Elle peut aussi adapter ses marchés publics pour les rendre plus accessibles aux très petites entreprises locales et celles ayant une dimension sociale et solidaire.

⁸. En 2040, plus d'un habitant sur quatre aurait 65 ans ou plus, contre un sur cinq en 2020 (source INSEE).

⁹. Etude quinquennale économique 2022, l'intercommunalité actrice de l'économie locale [Etude quinquennale économie - INTERCOMMUNALITES DE FRANCE](#)

¹⁰. + 22 points par rapport à 2016



PARTIE I – Quelle action intercommunale en réponse aux préoccupations des entreprises de proximité ?



I.1 VALORISER LES MÉTIERS DE L'ARTISANAT ET DE LA PROXIMITÉ

Les métiers de l'alimentaire, du bâtiment et des services aux personnes souffrent parfois d'une image négative alors même qu'ils offrent d'importantes perspectives de recrutement, à tous niveaux de qualification et en proximité. Un des axes majeurs de l'action locale en faveur de l'économie de proximité est de développer l'attractivité de ces métiers en combattant les préjugés et en améliorant les conditions de recrutement et d'emploi.

Comparativement aux catégories socio-professionnelles plus diplômées¹¹, les personnes qui occupent ces métiers moins qualifiés sont caractérisées par une plus faible mobilité résidentielle. Elles parviennent ainsi à trouver des emplois proches de leur domicile dans les secteurs de l'économie de proximité alors que les emplois dans les secteurs de l'industrie, des services administratifs, techniques et scientifiques ou de l'administration publique sont souvent plus éloignés géographiquement. Il y a un enjeu à encourager une orientation vers ces métiers dans tous les territoires. L'intercommunalité est souvent la mieux placée pour développer des actions en ce sens avec son réseau de partenaires ; elle connaît les besoins de ses entreprises et de ses habitants tout en ayant développé des partenariats avec les chambres consulaires, les acteurs de l'emploi et de l'éducation, essentiels à une stratégie globale de revalorisation de ces métiers.

À titre d'exemple, la CC du Bassin d'Aubenas a mandaté la Chambre des métiers et de l'artisanat (CMA) pour la réalisation de clips vidéo promotionnels de l'artisanat à l'attention des jeunes du territoire, avec une diffusion sur les supports adaptés pour toucher des publics cibles dans le bassin de vie.

Par ailleurs, la connaissance des besoins des entreprises à court et moyen terme permettrait aux intercommunalités de mener des échanges avec l'Education nationale pour proposer des formats novateurs de stage de troisième et de seconde aux élèves dans les territoires. L'idée est de structurer localement un parcours de stage, coordonné par l'intercommunalité, pour permettre aux élèves de découvrir différents métiers et types d'entreprises durant leur semaine de stage. Ceci permet également aux petites entreprises de proximité d'accueillir des stagiaires en observation sur une seule journée et non sur toute une semaine. Les intercommunalités sont parfois déjà relais ou organisatrices de journées portes ouvertes dans les entreprises. Elles se mobilisent sur plusieurs volets de l'attractivité des métiers de proximité pour assurer à moyen terme les vocations dans ces domaines fortement recruteurs¹².



¹¹. [Microsoft Word - Etatdeslieux/trajecitoiresrésidentielles.doc](#)

¹². Sur la période 2019-2030, les besoins d'emplois estimés par France Stratégie sont considérables :

- 27 000 à 200 000 ouvriers qualifiés du second œuvre dans le bâtiment selon le niveau de mise en œuvre du scénario bas carbone ;
- 210 000 aides-soignants, accompagnants et aidants ;
- 150 000 dans le commerce, l'hôtellerie-restauration et la culture.

[Les métiers en 2030 | Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan](#)

Le Pays de Saint Gilles Croix de Vie organise un forum des métiers de proximité

Avec le soutien de la Région, la CA du Pays de Saint Gilles Croix de Vie a lancé en octobre 2023 le forum « découverte des métiers par le geste ». Organisé annuellement, il valorise les métiers de l'industrie, de l'artisanat et du service auprès des habitants du territoire. Comptant sur un moteur touristique en développement et voyant s'accroître l'installation de population âgée dans le centre-ville, le bassin de vie fait face à des besoins accrus dans les métiers manuels. Les candidats manquent à l'appel. Pour faire naître les vocations et ouvrir le champ des possibles en matière d'orientation, une quinzaine de familles de métiers (services à la personne, restauration, hôtellerie, ouvriers qualifiés du bâtiment, confection artisanale de vêtements, soudeurs, ...) est présentée chaque année sur 1 000 m² de surface d'exposition, en totalité financée par l'intercommunalité. Les visiteurs peuvent assister à des démonstrations de savoir-faire et s'essayer à quelques techniques pour lutter contre les préjugés dont souffrent certains métiers.

Destiné avant tout aux classes de 5^e et 4^e amenées à entrer dans une voie professionnelle d'ici 3 à 5 ans, le salon accueille quelques entreprises, des écoles professionnelles locales – la maison familiale rurale qui forme à la peinture et à la maçonnerie par exemple –, des lycées et des centres de formation d'apprentis (CFA), pour faciliter la mise en visibilité des petites entreprises et des postes qu'elles proposent. L'initiative est saluée par les acteurs de la formation professionnelle, l'inspection académique, la Région, le conseil départemental, la préfecture et les chambres consulaires. Il a atteint ses capacités maximales d'accueil d'exposants. L'effet sur les représentations des métiers manuels est double : d'une part il fait évoluer les représentations des collégiens et de leurs parents et d'autre part il suscite l'intérêt de la presse locale – chaîne de télévision locale, presse régionale- et fait connaître les besoins de recrutement du bassin de vie auprès des habitants et des jeunes



I.2 FACILITER LES PROCESSUS DE RECRUTEMENT

D'après l'enquête sur les besoins de main d'œuvre 2025¹³ publiée par France Travail, le commerce de détail projette le recrutement de plus de 180 000 postes dont 1/3 seront «difficiles» à mener, plus de 166 000 postes pour la construction dont 2/3 sont difficiles et plus de 336 000 pour l'hôtellerie-restauration dont 50 % sont difficiles et dont 50 % sont saisonniers. Les besoins sont bien là mais complexes à pourvoir.

D'après l'enquête menée auprès des entreprises de proximité par Intercommunalités de France et CCI France, les professionnels rencontrent effectivement des difficultés à mener à bien ces projets de recrutement. Ils sont près de 49 % à exprimer une difficulté majeure ou importante à recruter et 47 % à demander une aide active des collectivités locales au recrutement, notamment en les accompagnant dans les processus d'embauche. Le secteur de l'alimentaire de détail est particulièrement touché par cette préoccupation avec 62 % des entreprises qui l'expriment.

Cette difficulté est par ailleurs davantage prégnante dans les territoires ruraux (51 % chez les chefs d'entreprise en communautés de communes contre 47 % en communautés d'agglomération et 33 % dans le grand urbain), soulignant l'importance de mener des politiques locales d'accompagnement aux recrutements adaptées aux spécificités des besoins des employeurs locaux.

Ces difficultés peuvent s'expliquer par différents facteurs :

- Ce sont majoritairement des emplois peu attractifs – faible rémunération, horaires fractionnés, contrats courts et/ou saisonniers, conditions de travail éprouvantes - qui nécessitent de proposer des contreparties que l'employeur ne peut pas toujours offrir.
- La petite taille des entreprises de l'économie de proximité limite le temps à consacrer aux formalités administratives et au processus de recrutement.

La remontée du chômage suite à la multiplication des défaillances d'entreprises appelle à des mesures de réorientation et de formation des demandeurs d'emploi en plus de l'accueil de jeunes sur le marché du travail, pour faciliter le recrutement dans ces secteurs en tension.

Les intercommunalités se mobilisent au travers de leurs compétences en tant qu'animatrices des tissus économiques locaux pour contribuer à résorber ces difficultés de recrutement.

La Communauté urbaine d'Arras se mobilise pour faciliter le recrutement dans les TPE/PME

La Communauté urbaine d'Arras, avec la Maison de l'emploi et des métiers (MEM) qu'elle finance, et France Travail accompagnent le processus de recrutement des TPE/PME à chaque étape:

1- les 3 partenaires échangent avec l'entreprise pour identifier précisément ses attendus et ainsi identifier les candidats adaptés au poste recherché.

2- la MEM publie et diffuse l'offre auprès des partenaires de type consulaire, les fédérations professionnelles avec lesquelles elle entretient des contacts réguliers ainsi que les structures d'insertion.

3- elle étudie les dossiers de candidature déposés avec le chef d'entreprise.

4- elle assiste l'employeur dans les entretiens s'il le souhaite.

L'intercommunalité a également conçu un fascicule de présentation du territoire pour ses nouveaux arrivants qu'elle diffuse aux chefs d'entreprises pour préciser les conditions d'accueil de ses futurs salariés. Elle a mis en place des visites « décodées » du territoire pour les nouveaux salariés.

13. [France Travail BMO 2025](#)

Les pépinières et hôtels d'entreprises publics dont les intercommunalités ont la compétence sont également des lieux propices à la création de groupements d'employeurs, un levier clef pour permettre la mutualisation des besoins de main d'œuvre entre plusieurs entreprises. Cela évite la multiplication de contrats à temps partiel subi et rend possible la création de contrats à temps plein plus attractifs.

Les intercommunalités se mobilisent par ailleurs sur les questions de mobilité pour lesquelles elles sont compétentes depuis 2022. Elles animent et construisent avec les entreprises des PDE (plan de déplacements entreprise). Cela permet par

exemple de développer le covoiturage : un moyen de réduire les coûts de déplacement et de compenser l'absence de transports publics collectifs aux heures de travail décalées imposés dans certains métiers (boulangerie, aide à domicile, ...) ou dans les territoires peu denses. Ces PDE peuvent également amener l'intercommunalité à soutenir certaines professions dans l'achat de véhicules personnels qui servent à l'activité professionnelle (service de ménage, livraison de repas, ...).

La CC Sud Vendée Littoral développe des formations professionnelles sur mesure, en lien direct avec les besoins en main-d'œuvre des entreprises locales

L'intercommunalité a dressé plusieurs constats :

- Les entreprises peinent à recruter, en raison de l'absence de certaines qualifications spécifiques sur le territoire.
- Le salon de l'emploi organisé par la communauté de communes ne répond pas pleinement aux besoins des petites structures, qui ne disposent pas toujours des ressources humaines nécessaires pour y participer.
- Tous les éléments indispensables à la mise en place d'un dispositif local de formation sont réunis : structures de formation, demandeurs d'emploi, besoins clairement identifiés des entreprises.
- De nombreux demandeurs d'emploi n'osent pas se tourner vers certains métiers par méconnaissance ou par appréhension du secteur.

À partir de ces constats, la communauté de communes s'est fixée pour mission de structurer une offre de formations courtes et adaptées aux besoins concrets des TPE/PME du territoire. Grâce à un fichier de plus de 700 contacts d'entreprises, 7 d'entre elles se sont rapidement montrées intéressées. Ensemble, elles ont défini leurs besoins communs en qualifications. Ces données ont ensuite permis de mobiliser des organismes de formation spécialisés pour créer des modules de 5 à 7 semaines à destination des demandeurs d'emploi.

Les clés du succès de ce dispositif :

- **Des formations courtes et ciblées**, directement en lien avec les besoins :
 - pour permettre aux demandeurs d'emploi en situation de précarité un retour rapide à l'emploi;
 - pour offrir aux entreprises un vivier de recrutement qualifié.
- **Une implication forte des entreprises à chaque étape du processus** : sélection des candidats lors de job dating, co-construction du programme de formation, engagement à recruter à l'issue du parcours.
- **La mobilisation des acteurs de l'emploi, publics et privés**, pour identifier les candidats, les accompagner tout au long du parcours, et leur faire découvrir des métiers méconnus.
- **Le soutien actif de la Région Pays de la Loire.**

La communauté de communes met à disposition les locaux nécessaires à la formation, pilote le dispositif et coordonne les relations entre les différents intervenants. La Région finance les organismes de formation. À ce jour, trois sessions ont été organisées, avec un taux d'embauche à la sortie oscillant entre 70 % et 80 %.

La force du dispositif réside dans le « sur-mesure » : des formations conçues et validées par les employeurs, pour répondre à leurs besoins immédiats.

I.3 ACCOMPAGNER LA CRÉATION D'ENTREPRISES

Les entreprises des secteurs de l'alimentaire de détail, du bâtiment et des services aux personnes sont souvent de petite taille, et en renouvellement permanent. D'après le dernier baromètre ISM-MAAF, 250 000 entreprises artisanales ont été créées en 2023, avec une forte dynamique pour le secteur des services et un recul pour le bâtiment et l'alimentation. **Ce foisonnement de créations nécessite cependant un accompagnement pour assurer leur survie, notamment afin de définir dès le départ le bon niveau de financement et le potentiel du marché auquel l'entreprise en création va s'adresser.**

En 2022, l'enquête quinquennale économique d'Intercommunalités de France soulignait que les intercommunalités sont 80 % à gérer des pépinières d'entreprises, 78 % à participer financièrement à la création d'entreprises via des plateformes de prêts d'honneur type Initiative France ou plus récemment de financement participatif et 93 % à orienter les porteurs de projet vers l'interlocuteur approprié au besoin des créateurs. Si le site internet « entreprendre.servicepublic.fr » peut les guider en ligne pour une première approche, en local, ce sont les intercommunalités et leurs réseaux de partenaires (CCI, CMA, BGE, Adie ...) qui les accueillent.

Les intercommunalités se mobilisent au travers d'une palette d'actions adaptées aux besoins locaux.

- La CC des Vallons de Haute Bretagne Communauté, dans une volonté de mutualisation du temps des agents de la collectivité, a regroupé le point accueil emploi recevant de nombreux porteurs de projets d'entreprise avec un accueil France Services pour accompagner directement les habitants créateurs dans leurs premières questions.

- À la CC Sud Nivernais, les créateurs sont redirigés vers BGE, réseau d'accompagnement des entrepreneurs ou Initiative Nièvre pour une étude du modèle économique du projet.
- la CC Sud Vendée Littoral propose un fonds d'aide à l'immobilier d'entreprise avec une subvention pouvant atteindre 15 000 €. Ce dispositif est spécifiquement destiné aux TPE de moins de 5 salariés ayant un projet de développement.
- Afin de permettre aux futurs créateurs de mieux se repérer dans le dédale des multiples structures existantes, et de comprendre « Qui fait quoi ? », le Pays de Saint Gilles Croix de Vie Agglomération a développé un fascicule « le guide de la création d'entreprise », en partenariat avec une banque locale et les associations locales d'accompagnement. Par ailleurs, l'agglomération organise 5 fois par an une matinale de la création en lien avec la Chambre de Métiers et de l'Artisanat et l'URSSAF, pour démystifier et clarifier la démarche de création d'une entreprise, en vue de la rendre plus intelligible et donc plus attractive.
- la CC Lacq Orthez finance différents partenaires dont l'ADIE, le réseau Initiatives Béarn, deux offices de commerce et d'artisanat, et la SCIC Pau-Pyrénées pour les tests d'activités.
- Tours Métropole Val de Loire travaille en lien avec un réseau de partenaires qui met en œuvre un plan d'actions pour aller au-devant des porteurs de projet. La BGE Berry-Touraine, l'organisme retenu pour assurer l'une de ces missions déploie un bus de l'entrepreneuriat dans les différents quartiers prioritaires de la politique de la ville de la Région Centre-Val de Loire, et notamment dans ceux de la Métropole de Tours, grâce au financement de la BPI, Banque Publique d'Investissement.



3 QUESTIONS À



Sophie Jalabert,
déléguée générale de BGE

1. QUI SONT LES PORTEURS DE PROJET QUE BGE ACCOMPAGNE ?

BGE accompagne tous les porteurs de projet dans tous les territoires. Au travers de notre dernière enquête, on constate une surreprésentation des profils en grande précarité. **74 % des personnes qui passent la porte de BGE sont au chômage et plus généralement 62 % des porteurs de projets reçus gagnent moins de 1 500 € par mois** et 10% sont issus des quartiers de la politique de la ville. L'entrepreneuriat permet de lutter contre les déterminismes. Et bien que ce soient des publics particuliers, ils s'immatriculent dans des secteurs assez classiques¹⁵. On participe à assurer la robustesse des acteurs économiques du quotidien. À 67 % la clientèle des entreprises qu'on a accompagnées est locale et 60 % de cette clientèle sont des particuliers. L'entrepreneuriat bien accompagné aujourd'hui ce sont de vraies solutions pour des personnes en situation de difficulté, le maintien d'activité et de services dans les territoires avec des tailles d'entreprises créées assez petites (72 % d'entreprises individuelles) mais aussi le développement de l'emploi (21 % embauchent).

2. DANS QUELLE MESURE BGE PARTICIPE D'UNE OFFRE NOUVELLE ADAPTÉE AUX BESOINS LOCAUX DES HABITANTS ?

BGE compte 1 350 conseillers répartis dans 550 points d'accueil. Ils sont ancrés localement et connaissent leur bassin d'emploi. La lecture du territoire est un élément essentiel. Quand nous mettons en œuvre nos outils de structuration de projet, nous nous adaptons au profil du porteur, à son ambition mais aussi, et surtout, aux besoins du territoire. Seule une viabilité économique éprouvée permet de développer une activité pérenne. Plus concrètement, **nous disposons de trois outils majeurs pour développer des projets qui s'adaptent aux besoins locaux** :

- **une enquête de profilage du porteur de projet** pour affecter les bonnes ressources à son accompagnement en fonction de ses motivations et de ses expériences ;
- **des études de marché** et des analyses de capacité d'achat en local ;
- **des relais auprès des filières socio-professionnelles**, des financeurs locaux, des associations, ... qui lui permettent de suivre les évolutions du métier qui le concernent et adapter son activité ensuite pour rester compétitif sur le long terme.

3. QUELS LEVIERS SONT À LA DISPOSITION DES INTERCOMMUNALITÉS POUR SOUTENIR L'ACTION DES BGE ?

Les intercommunalités sont des partenaires majeurs des BGE. Nous avons un **intérêt mutuel à dialoguer sur les besoins des territoires**. Les intercommunalités portent un projet localement défini. Elles ont une connaissance fine des besoins des habitants et des dynamiques du tissu économique local, de la défaillance de service par endroit à la sur-représentation d'activité à d'autres. Ce sont des informations clefs pour l'accompagnement de nos porteurs de projet. Et au-delà de l'apport de connaissances que ces dialogues représentent pour nos conseillers, les intercommunalités ont intérêt à dialoguer avec nous, car nous leur permettons de détecter les entreprises sans projet économique stratégique - il est très facile aujourd'hui de s'immatriculer - et ainsi **d'éviter le saupoudrage d'aide et de soutien à des projets non viables**.

Ce travail conjoint peut se traduire en termes de :

- partage des études locales du tissu économique ;
- appui financier aux programmes quand les intercommunalités le peuvent ;
- création de réseaux et de coopérations entre les entrepreneurs pour remettre du collectif dans le service aux habitants ;
- dialogue régulier entre élus et communautés locales d'entrepreneurs pour faire connaître les initiatives et les besoins ;
- formation à la commande publique en commençant par un exposé auprès des entreprises locales des montants et des types d'achats publics réalisés pour les inciter à monter en compétence et à se grouper.

Ces échanges contribuent à une meilleure connaissance de la diversité des besoins locaux pour accompagner les porteurs de projets.

¹⁵. 20 % des créateurs sont dans le service aux personnes, 16 % dans l'industrie et l'artisanat, 10 % dans le commerce et 5 % dans le BTP.

I.4 AIDER À LA TRANSMISSION/REPRISE D'ENTREPRISES ARTISANALES

La régénération du tissu d'entreprises de proximité consiste aussi à accompagner la transmission des entreprises. Un rapport d'information du Sénat de 2022¹⁶ estime que dans les 10 ans, 700 000 entreprises seront à transmettre. Dans le secteur du commerce, le rapport 2025 du Conseil National du Commerce (CNC)¹⁷ souligne l'avantage relatif de reprendre un fonds de commerce existant. Le taux de survie à 3 ans d'une reprise est de 92 % quand il est de 82 % pour l'ensemble des créateurs. Cela permet aussi de préserver les emplois existants et de maintenir des savoir-faire et des services dans les territoires.

Pour faciliter ces transmissions, plusieurs défis se posent soulignant le rôle clef que peut jouer l'intercommunalité. Il faut d'abord recueillir la parole de confiance du chef d'entreprise sur sa future transmission. Ensuite, identifier et accompagner le potentiel repreneur notamment en lui portant à connaissance les différents dispositifs qui existent. Enfin, il est nécessaire que le cédant prépare son entreprise. Pourtant, moins d'un an avant l'échéance, ils sont 67 % à ne pas avoir fait d'état des lieux de leur entreprise. Sur ces sujets, les intercommunalités se mobilisent avec l'appui des chambres consulaires.

- En se portant acquéreur des locaux d'entreprise, l'intercommunalité a plus facilement accès à l'information d'une transmission. Cette intervention foncière facilite aussi la reprise par les salariés dans le cas où ils ne peuvent se positionner que sur le rachat du fonds de commerce. La CC Ardennes Thiérache développe une offre nouvelle de locaux d'arti-

sans. En effet, dans le cas fréquent où l'artisan a couplé son domicile et son local professionnel, la retraite entraîne une cessation d'activité ou un déménagement vers un autre domicile.

- La taxe sur les friches commerciales (TFC) peut également être un levier d'information en incitant les propriétaires à rester en contact avec leur locataire ou à la cession des locaux lorsque le propriétaire-exploitant cesse son activité.
- Nombre d'intercommunalités font connaître le réseau « transmettre et reprendre » et le site internet « Transentreprise » auprès des chefs d'entreprise de plus de 55 ans pour les inciter à se préparer.
- Le dialogue permanent avec les chambres consulaires et les associations locales permet par ailleurs de tisser un lien de confiance entre le monde économique et la collectivité et ainsi de recueillir les projets de transmission en toute confidentialité. La Communauté urbaine d'Arras anime notamment des tours de table avec les chambres consulaires et d'autres partenaires pour faciliter la remontée d'information et la recherche de repreneurs au sein du vivier de créateurs qui se manifestent auprès de l'intercommunalité.

L'articulation entre les intercommunalités, compétentes en matière de foncier économique, et les chambres consulaires, en lien avec les fédérations de métiers et détenteurs d'expertise sur le montage de dossiers d'aides spécifiques à la transmission, est un levier dans l'accompagnement de cette régénération des chefs d'entreprise.



¹⁶. Reprendre pour mieux entreprendre dans nos territoires, Rapport d'information n° 33 (2022-2023).

¹⁷. [rapport-transmissions-reprises-entreprises-cnc.pdf](#)

La CC Rhône Crussol en partenariat avec la chambre des métiers et de l'artisanat (CMA) de l'Ardèche pour accompagner à la transmission des entreprises locales

1. UN INTÉRÊT FORT À TRAVAILLER EN COMPLÉMENTARITÉ

Côté Rhône Crussol, l'idée de travailler en partenariat avec la CMA est apparue comme nécessaire au vu des moyens à disposition de l'intercommunalité. L'objectif, dans un budget contraint, était de se focaliser sur l'animation des centralités et l'enjeu de la transmission des derniers commerces des centres-bourgs. L'intercommunalité a constaté que si elle disposait de bases de contacts bien renseignées, elle n'était pas en mesure de mobiliser du temps au sein de ses services pour identifier les entreprises à reprendre, prospecter les cédants, ou encore instruire les demandes d'aides spécifiques à la cession-transmission. Or, la CMA dispose d'une expertise spécifique dans ce domaine et dans la valorisation des entreprises artisanales.

L'intérêt principal pour la CMA de travailler en lien et en complémentarité avec les intercommunalités est d'adapter l'accompagnement économique aux spécificités de chaque territoire et à ses besoins émergents. Cette collaboration flexible et ciblée permet d'éviter la concurrence entre acteurs, et de mutualiser les ressources pour soutenir efficacement le développement des artisans et des entreprises. Avec ce partenariat, la CMA peut également valoriser ses actions et renforcer l'impact de ses interventions. Elle met l'accent sur l'écoute des besoins du territoire, en travaillant au maximum en amont des projets et en les suivant en proximité et dans la durée. Elle apporte des plus-values que le territoire ne peut apporter en matière d'expertise, de mobilisation de partenaires notamment.

2. UNE MISSION CENTRALE : ACCOMPAGNER LA TRANSMISSION

Dans leur partenariat, la CMA intervient sur la prospection, le diagnostic, la recherche de financement, et l'évaluation des entreprises, ce qui permet à l'intercommunalité de se concentrer sur la coordination avec les programmes de revitalisation de centralité et la communication locale. Entre

2019 et 2022, l'objectif est fixé : faciliter la transmission de 5 derniers commerces de centre-bourg. Pour cela, 10 dossiers ont été étudiés et c'est finalement 7 projets de reprise qui ont été accompagnés dont 6 ont perduré. Ce conventionnement représente un coût de 3 100 € par an pour l'intercommunalité. Ce bilan témoigne de l'efficacité de la collaboration entre l'intercommunalité et la CMA pour soutenir la transmission d'entreprises dans un contexte économiquement difficile.

Ce dispositif a également pu bénéficier d'un autre partenariat de Rhône Crussol avec Initiative 26-07, une plateforme de financement local, permettant aux repreneurs d'obtenir des financements à taux zéro.

3. EVOLUTION DU PARTENARIAT ENTRE CMA ET RHÔNE CRUSSOL

Ces conventions offrent un espace pour développer des actions conjointes, suivre les résultats, et ajuster les dispositifs en fonction des besoins spécifiques du territoire. À la suite de la réussite de la première convention, l'intercommunalité a souhaité élargir le périmètre du conventionnement en s'associant à la CMA sur plusieurs volets : la transmission, toujours, mais également la création d'entreprise, leur pérennité et la transition écologique. Sur ce dernier volet, le partenariat avec la CMA permet à Rhône Crussol de mettre en place une action concrète répondant aux enjeux de son plan climat air énergie territorial (PCAET). Les opérations partenariales permettront d'adapter les interventions proposées aux entreprises à leurs besoins spécifiques et aux caractéristiques locales dans un souci de développement local. Par exemple, le financement de 5 études de performances environnementales et de 5 diagnostics énergétiques par des experts de la modernisation des outils de production de la CMA est envisagé.

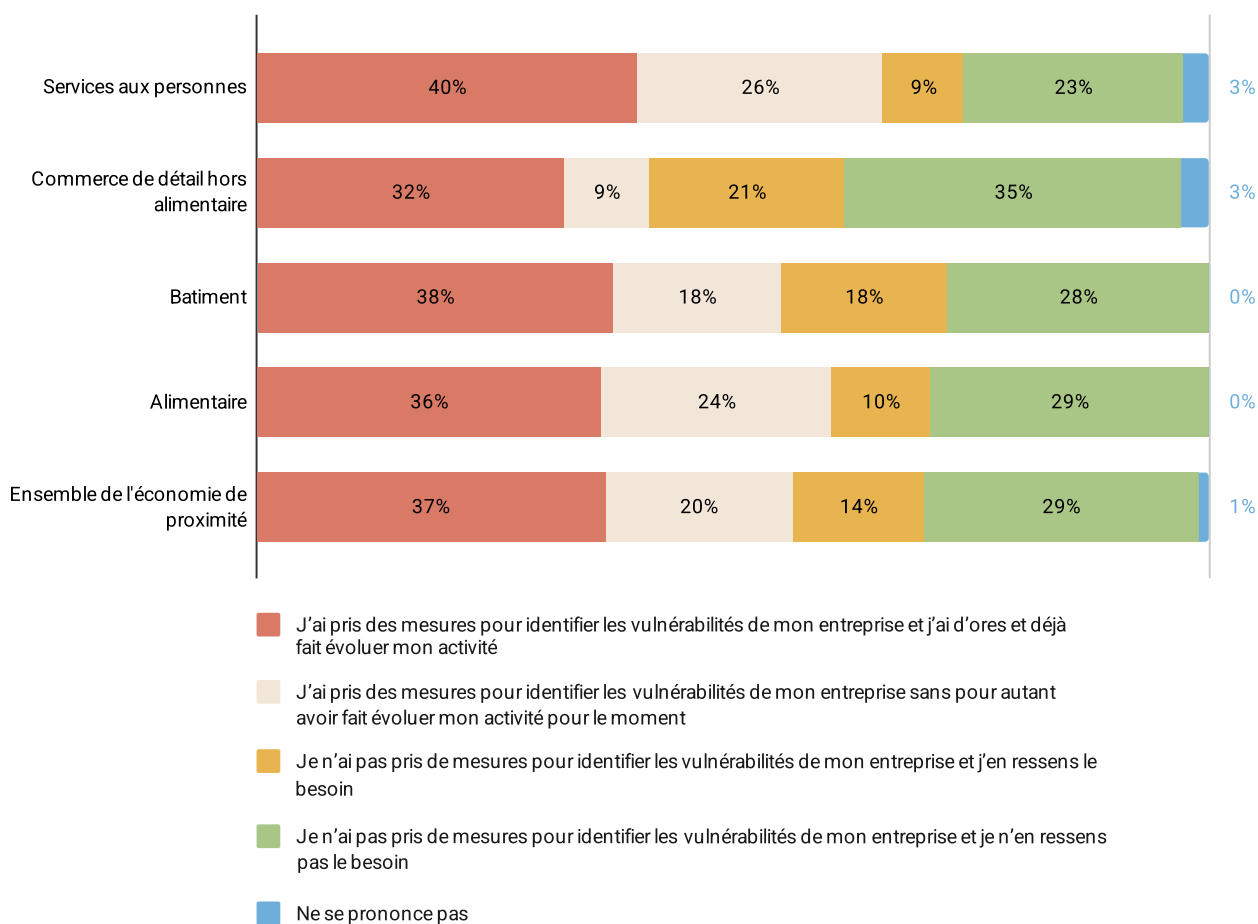
I.5 ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE DES ENTREPRISES DE PROXIMITÉ

Dans la troisième version du Plan National d'Adaptation au Changement Climatique du 10 mars 2025, **l'économie de proximité est à la fois identifiée comme un moteur de la transition écologique de nos territoires (prestataires de la rénovation thermique des bâtiments, circuits courts alimentaires, entretien et réparation d'objets, mobilités décarbonées, ...) mais aussi comme un acteur devant transformer ses propres modes de fonctionnement.**

Dans les faits, d'après l'enquête menée par Intercommunalités de France et CCI France, cette mobilisation demandée aux

entreprises locales se concrétise. Elles sont 37 % à avoir pris des mesures d'identification des vulnérabilités de l'entreprise suivies de mesures concrètes (20 % sans pour le moment mettre en œuvre de mesures). De fortes disparités en fonction de la taille de l'entreprise sont à remarquer ; pour les plus grandes (50 à 249 salariés), 69 % ont pris des mesures alors que pour les plus petites (1 à 9 salariés), seules 20 % s'y sont attelées. D'où la nécessité d'accompagner en priorité les TPE/PME.

NIVEAU D'ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE DE L'ENTREPRISE



Enquête Intercommunalités de France / CCI France 2025

Cet enjeu est au cœur des préoccupations et des demandes d'appui des entreprises de proximité auprès des acteurs publics locaux. Elles sont 47 % à s'inquiéter du coût de l'énergie et 37 % à être préoccupées par des investissements en matière de transition écologique (modernisation d'équipement, économie de ressources,...).

62 % des entreprises interrogées demandent un soutien public pour faire face à la hausse de coût de l'énergie, en particulier en zone urbaine (56 % dans les communautés de communes, 67 % dans les agglomérations et 78 % dans le grand urbain) et 43 % en matière de modernisation en vue d'accélérer leur transformation écologique.

Pour relever ces défis, l'intercommunalité peut, en lien avec la Région, mettre en place des aides à l'investissement, contribuer à l'organisation de formations adaptées aux besoins des entreprises et amorcer des logiques de réemploi des matériaux.

La CC Sud Nivernais met en place un fonds de soutien à la création et à la modernisation du commerce de proximité permettant de soutenir des investissements de modernisation énergétique des équipements, des locaux et des enseignes. Jusqu'à 5 000 € peuvent être accordés à une entreprise pour ses travaux. La communauté de communes soutient également les projets d'acquisition, d'extension ou de construction de bâtiments professionnels à travers son aide à l'immobilier d'entreprise (jusqu'à 10 000 €).

Tours Métropole Val de Loire, dans le cadre de conventions pluriannuelles s'appuie sur chaque chambre consulaire (Chambre de Métiers et de l'Artisanat, Chambre de Commerce et d'Industrie) pour mettre en œuvre différentes actions dont la Commission d'Indemnisation Amiable, mais aussi le déploiement de l'outil métropolitain « Hub éco » en vigueur sur le territoire. Le « Hub éco » permet de structurer les filières locales et les chaînes de valeur, d'organiser des temps collectifs sur l'économie circulaire (ateliers de chefs d'entreprises), d'amener les entreprises qui le souhaitent à mieux se connaître, à tisser des liens, à partager tous types de ressources.

Le Grand Besançon conditionne ses aides à l'immobilier d'entreprise à la mise en place de mesures environnementales et oriente les porteurs de projets plutôt vers la restauration de bâtiments existants ou la densification que la construction neuve. Cela contribue à préserver les ressources naturelles du territoire en limitant l'artificialisation des sols.

La CC Berg et Coiron organise en partenariat avec la CMA des ateliers de formation et de la montée en compétences sur les pratiques à adopter en matière d'économies d'énergie. Les entreprises lui ont fait remonter cette priorité.

La CC des Baux Alpilles anime de longue date son écosystème d'entreprises notamment autour de la filière amandes. Cela renforce également un sentiment d'identité locale et une valeur patrimoniale qui s'est peu à peu dégagée. Des bonnes pratiques se sont mises en place en matière d'économie d'eau notamment.

À noter que l'État de son côté permet aux entreprises de mener un premier diagnostic en quelques clics. Elles découvrent des premières mesures qu'elles pourraient mettre en place sur la plateforme « Transition écologique des TPE & PME - Aides et financements personnalisés ». Mais il reste encore à créer un lien entre la plateforme de l'État et l'intercommunalité pour permettre d'accompagner en proximité la mise en place des mesures qui sont proposées.

Le « pass commerce et artisanat » de la CC Vallons de Haute Bretagne

Mise en place dès 2018 en conventionnement avec la Région Bretagne, le « pass commerce et artisanat » est un dispositif d'aide spécifique sur le commerce et l'artisanat de centre bourg. Il vise à **soutenir l'achat de matériel, les travaux de rénovation ou d'accessibilité**. Le but est d'aider ceux qui investissent sur le territoire à s'adapter aux évolutions de leur activité. Depuis 2018, une centaine d'entreprises dans les 18 communes que compte le bassin de vie en a bénéficié pour un montant de 400 000 € au total, dont 65 % financés par l'intercommunalité. **L'intercommunalité a constaté un effet d'entraînement local de ce dispositif** : quand un commerçant y fait appel, les commerces voisins suivent pour rester attractifs. Ainsi, tous les rez-de-ville d'un centre bourg peuvent être pro-

gressivement rénovés. 18 % des bénéficiaires sont des cafés/hôtels/restaurants, 20 % des commerces alimentaires, 20 % des commerces de détail non alimentaires.

Une nouveauté a récemment été apportée au dispositif. Suite aux récentes inondations ayant touché une cinquantaine d'entreprises et notamment des commerçants, un avenant au dispositif d'aide a été imaginé en lien avec la Région. L'objectif est d'aider les entreprises à réaliser les travaux permettant leur réouverture et mieux s'adapter aux fluctuations du niveau d'eau. Celui-ci a en effet pu monter de près de 2 mètres lors de la dernière crue.

I.6 FORMER AUX USAGES DU NUMÉRIQUE POUR S'ADAPTER AUX NOUVEAUX MARCHÉS

D'après l'enquête menée par Intercommunalités de France auprès des entreprises de proximité, 25 % des répondants demandent un accompagnement à la numérisation de leur activité et/ou à la formation à l'utilisation de l'intelligence artificielle. Pour les entreprises de l'alimentaire de détail, cette demande s'élève à 30 % d'entre elles et jusqu'à 43 % pour les entreprises de services à la personne.

A ce sujet, l'Etat est en cours de déploiement d'une plateforme de recensement des usages d'outils informatiques et de communication, faisant notamment intervenir l'intelligence artificielle, dans les différents secteurs économiques. Intercommunalités de France suit cette évolution et souhaite que l'Etat pérennise et renforce le financement des conseillers France services (CNFS) au vu de l'élargissement de leurs missions auprès des entrepreneurs.

Par le financement de certaines interventions des chambres consulaires, l'intercommunalité encourage la transition numérique de nombreuses entreprises dans les territoires.

La CC de la Côtière à Montluel a aussi mis en place des ateliers gratuits dont certains sont organisés le lundi, jour préférentiel pour de nombreux artisans du territoire qui n'accueillent pas de clientèle ce jour-là. Ces ateliers visent entre autres, à renseigner plus spécifiquement les commerçants et artisans sur les leviers de communication digitale qui peuvent leur servir. L'objectif est de développer les compétences numériques des entreprises.



La formation aux usages du numérique intégrée dans une convention partenariale entre la CC Retz-en-Valois et la CCI de l'Aisne

La CC de Retz-en-Valois a fait appel à la CCI Aisne Hauts-de-France pour travailler au maintien et au développement des entreprises locales. La CCI mobilise son expertise et sa proximité avec le tissu économique pour aller à la rencontre des entreprises de petite taille (de moins de 20 salariés), détecter leurs besoins et proposer un plan d'accompagnement sur mesure. À l'issue de ce travail d'identification, trois axes ont émergé entre la communauté de communes et la CCI. Ils ont permis de dégager un plan d'action adapté aux spécificités des entreprises et en articulation avec les besoins du territoire :

1- Développer les pratiques et les usages du numérique. La CCI organise des formations concrètes de proximité pour les commerçants, selon des thématiques choisies en collaboration avec la communauté de communes. Ont notamment déjà été traités : la gestion des réseaux sociaux, la mobilisation de l'intelligence artificielle dans des tâches quotidiennes ou encore la protection face aux risques cyber ;

2- Appuyer le développement et la compétitivité des entreprises en place. La CCI permet à l'intercommunalité de mieux connaître ses entreprises. Elle propose une dizaine d'accompagnements sur mesure par an pour renforcer la compétitivité des entreprises ;

3- Favoriser la transmission des entreprises du territoire. La CCI dresse un état des lieux des risques en termes de maintien de l'emploi et de pérennité des savoir-faire locaux, tout en collectant des données économiques utiles aux réflexions stratégiques de la collectivité. Les entreprises envisageant une transmission à court ou moyen terme se voient proposer un accompagnement personnalisé : évaluation de l'entreprise, mise en lumière des atouts et axes de progrès, et diffusion d'une annonce sur le site spécialisé www.transentreprise.com . En 2024 ce sont 80 entreprises qui ont été passées en revue.

Ce travail multithématique conjoint de la CCI avec l'intercommunalité permet de mieux connaître les besoins des entreprises et d'entretenir un contact direct entre le tissu économique et les projets de la collectivité.



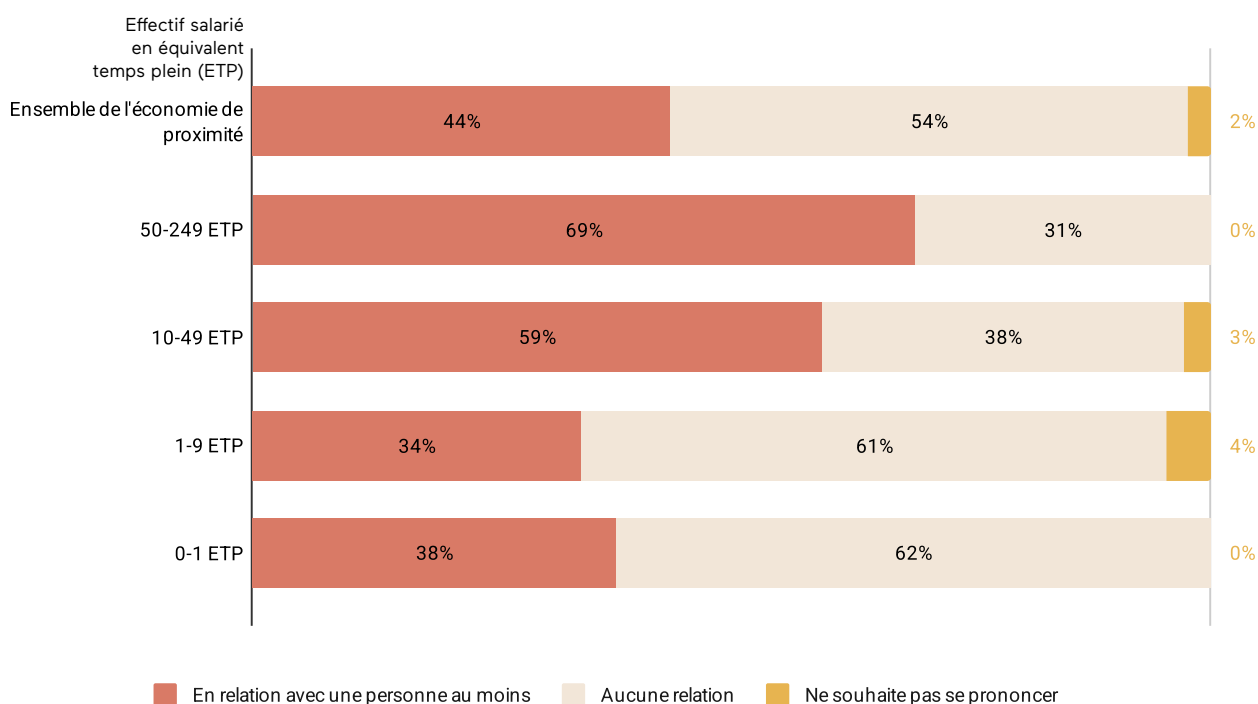
I.7 FACILITER LES FORMALITÉS ADMINISTRATIVES POUR LES CHEFS D'ENTREPRISES

L'économie de proximité se compose surtout de petites et moyennes entreprises. Pour leurs dirigeants, il est souvent **difficile de libérer du temps pour les formalités administratives**, que ce soient les différentes déclarations obligatoires ou le montage de dossiers de demandes d'aides.

D'après l'enquête d'Intercommunalités de France menée auprès de ces entreprises, 54 % d'entre elles ne sont en

contact avec aucune personne chargée du développement économique dans une structure publique ou parapublique. C'est particulièrement vrai pour les plus petites entreprises qui ont le moins recours aux aides faute d'accompagnement identifié.

PART DE CHEFS D'ENTREPRISE DE L'ÉCONOMIE DE PROXIMITÉ EN RELATION AVEC AU MOINS UNE PERSONNE AU SEIN D'UN ORGANISME PUBLIC EN CHARGE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE SON TERRITOIRE



Enquête Intercommunalités de France / CCI France 2025

Avec la multiplication des demandes et la montée en compétence de l'intercommunalité, le Grand Soissons a décidé de déployer un dispositif local d'aide à l'investissement pour les commerçants. Ce financement se substitue à l'échelle de l'agglomération au fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce (le FISAC) mis en sommeil depuis quelques temps. Avec ce guichet unique, l'intercommunalité contribue à centraliser et simplifier les démarches du commerçant.

L'agglomération de Privas Centre Ardèche a opté pour des permanences assurées par la CMA locale, qui reste ainsi en

proximité des petites entreprises. Les locaux de l'intercommunalité servent à accueillir et renseigner sur des sujets aussi variés que l'immatriculation, les statuts possibles des entreprises, la fiscalité, les autorisations d'aménagement ou encore les obligations sociales (contrats de travail,...).

La CC du Bassin d'Aubenas participe par ailleurs au financement des formalités d'immatriculation pour certains artisans auprès de la chambre des métiers, formalités devenues payantes.

La CC de la Côtère à Montluel (3CM) simplifie les procédures de demande d'aides

Située entre territoires urbains et territoires ruraux, cette intercommunalité met en œuvre une politique de développement économique ambitieuse. Avec un foncier historiquement tourné vers l'artisanat et l'industrie, la 3CM conduit, depuis plusieurs années, une politique de transformation de son territoire au travers d'opérations d'aménagement conséquentes, favorables au développement d'une nouvelle offre immobilière qualitative et d'équipements publics structurants.

En parallèle, la communauté de communes mène une politique partenariale pour le développement du commerce et des services de proximité afin de garantir une offre de qualité, diversifiée et pérenne, adaptée aux besoins de ses habitants et des salariés.

Depuis 2018, elle a mis en place, en partenariat avec la Région, une aide à l'investissement à destination des commerces de proximité. Ce soutien a permis de financer les investissements de 18 commerces pour un montant total de 70 000 € (maximum 5 000 € de subvention par entreprise, plafonnée à 20 % des investissements totaux éligibles). Ces aides sont fléchées vers les commerces installés dans les centres bourgs des communes afin de soutenir la vitalité des cœurs de village. **La principale difficulté réside dans la définition du périmètre des bourgs centres.**

1. TENDRE À L'HARMONISATION DES DISPOSITIFS D'AIDE AUX ENTREPRISES

La 3CM a rapidement fait le constat que les périmètres des centralités étaient sujets à interprétation et pouvaient donc être différents d'une commune à l'autre. Elle a donc entamé un dialogue avec la Région et les communes afin d'établir des critères d'éligibilité compatibles qui permettent de cumuler le soutien régional et intercommunal. La simplification demandée par les entreprises auprès des pouvoirs publics passe par la concertation entre acteurs publics. L'intercommunalité est souvent un médiateur pour y parvenir.

2. ACCOMPAGNER LES DEMANDEURS D'AIDES FINANCIÈRES

La communauté de communes accompagne les entreprises au montage des dossiers de demande d'aide régionale et locale et les instruit. Elle apporte un conseil aux entreprises et les oriente également vers d'autres financements privés ce qui permet un effet de levier. En parallèle, elle fait connaître ces dispositifs auprès des unions commerciales et des communes pour encourager la modernisation des commerces.

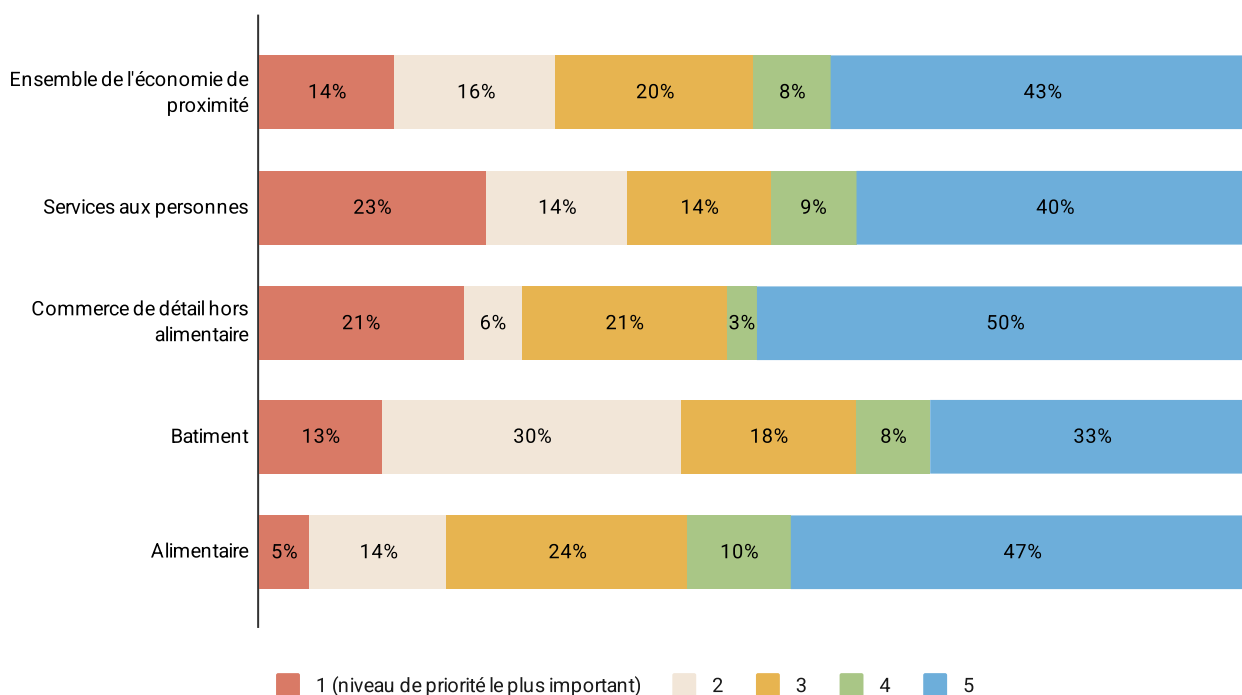
De la concertation entre niveau de collectivités locales à l'accompagnement des demandeurs de financement, la communauté de communes simplifie la recherche de financement public et privé des petites entreprises.

I.8 ENCOURAGER L'ACCÈS À LA COMMANDE PUBLIQUE

En 2023, la moitié des achats publics a été attribuée à des petites et moyennes entreprises. La commande publique représente chaque année près de 89 milliards d'euros, et constitue un véritable moteur économique en particulier en période de crise.

D'après l'enquête d'Intercommunalités de France auprès de l'économie de proximité, 30 % des répondants se préoccupent de l'accès à la commande publique (37 % dans le secteur des services aux personnes – incluant service à domicile, sport, loisirs, ...) Plus le territoire est urbain et plus les entreprises se disent intéressées par la commande publique.

NIVEAU DE PRÉOCCUPATION EN MATIÈRE D'ACCÈS À LA COMMANDE PUBLIQUE (PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ)



Enquête Intercommunalités de France / CCI France 2025

Plusieurs leviers existent pour faciliter cet accès à la commande publique :

1. Le sourcing : les intercommunalités peuvent commencer par des actions de formation des agents de leur service achat. Il s'agit de mieux connaître le tissu économique local et d'adapter les lots des appels d'offres aux capacités des entreprises locales. Cette action est notamment mise en place à la CC des Baux Alpilles.

2. L'allotissement : la CC Ardennes Thiérache porte une attention particulière aux marchés publics passés via des maîtrises d'œuvre en charge de la réalisation des projets urbains portés par l'intercommunalité. Il leur est demandé de segmenter leurs marchés pour permettre aux petites entreprises de se positionner.

3. La promotion des groupements momentanés d'entreprises (GME) : Au Grand Besançon, le pôle de compétitivité sur les matériaux et la construction lors de ses réunions fait dialoguer

les différents corps de métiers du territoire. Cette animation facilite l'émergence de groupements momentanés, constitués pour répondre à un marché, qu'il soit public ou privé.

4. La simplification des dossiers et des formulaires se basant sur des méthodes rédactionnelles et illustratives pour les rendre plus accessibles.

5. La mutualisation des services achats entre communes et intercommunalité : À la CA de Vichy, cette organisation permet de comparer plusieurs offres d'un même type de marché et ainsi de détecter les offres anormalement basses (qui ne correspondraient pas aux coûts des entreprises locales) ou anormalement hautes.

6. Indemniser les coûts de candidature : la métropole de Rouen rétribue certains coûts de candidature pour encourager les petites entreprises à répondre, même lorsqu'elles risquent de ne pas être retenues (ex. Les échantillons pour les commandes auprès des traiteurs).¹⁸

¹⁸. La Gazette des communes, mars 2025.



A person wearing a blue and white striped shirt is standing next to a window. A large red circle is overlaid on the image, containing the title text. The background shows the window frame and some light coming through.

PARTIE II – Quelles stratégies intercommunales de long terme pour la résilience de l'économie locale ?



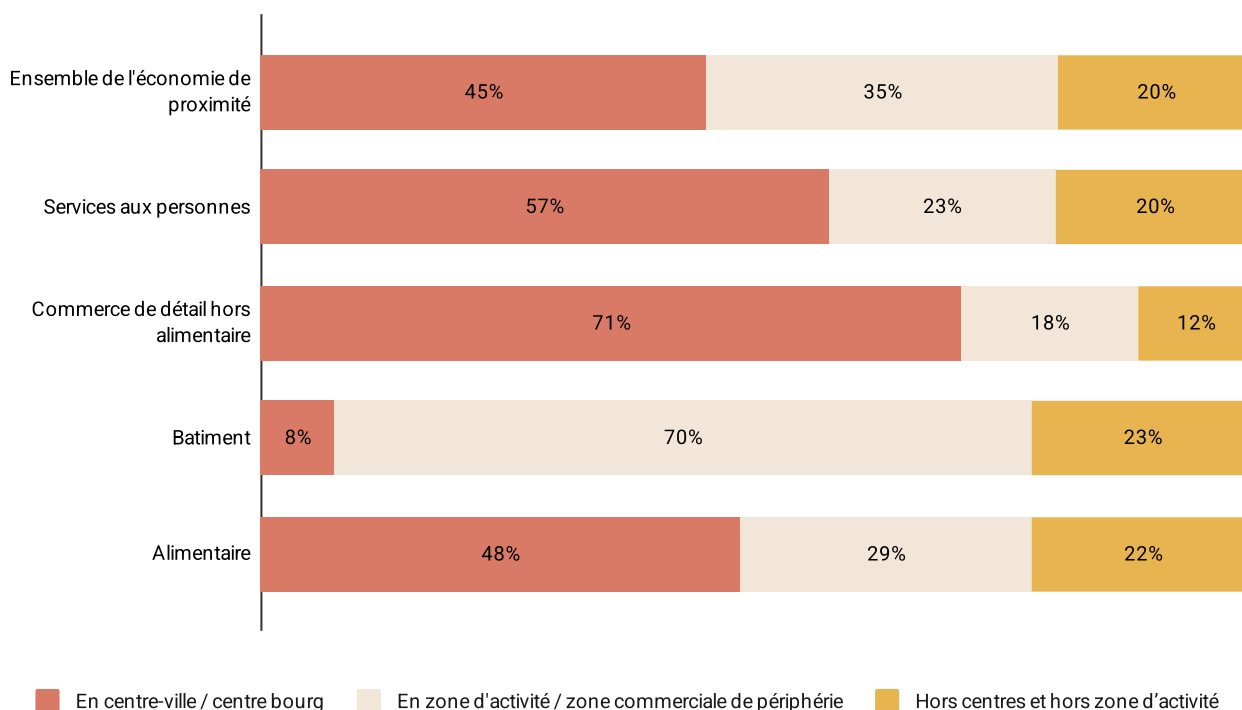
II.1 FACILITER LA PRÉSENCE DE SERVICES ESSENTIELS DANS TOUS LES TERRITOIRES

Une économie de proximité robuste passe par l'accès à un bassin de consommation suffisant pour assurer la viabilité de ses commerces et de ses artisans. Dans ce cadre, les documents de planification et les actions que peut porter l'intercommunalité en matière d'aménagement des territoires, d'accessibilité et de mobilité sont décisifs.

Les entreprises de proximité, en très grande majorité des TPE/PME, ont une implantation diffuse dans les territoires. Loin de

se limiter aux zones d'activités économiques (35 %), les artisans, commerçants et entreprises de services aux personnes maillent les territoires (45 % se situent en centre-ville/centre-bourg et 20 % hors centre et hors zone d'activités). Cette caractéristique peut varier en fonction du secteur d'activité, à prendre en compte lorsqu'il est question de développer une stratégie foncière à leur égard.

ENVIRONNEMENT DE LOCALISATION DE L'ÉTABLISSEMENT



Enquête Intercommunalités de France / CCI France 2025

Les plus préoccupés par leur localisation et en recherche de visibilité sont :

- Les plus petites entreprises (24 % de 1 à 9 salariés contre 15 % de 50 à 249 salariés).
- Les entreprises installées en centres bourgs et centres-villes (28 %) contre 8 % pour celles en zones d'activités.
- Les entreprises du secteur des services aux personnes et des commerces non alimentaires.

Face à ces préoccupations, l'intercommunalité peut mettre en place des solutions adaptées aux spécificités des entreprises de proximité, en zone d'activités comme hors de ses zones d'activités.

VEILLER À L'ÉQUILIBRE DANS LA RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DE L'OFFRE COMMERCIALE ET ARTISANALE

Dans le but de préserver l'attractivité commerciale du centre-ville, et dans un contexte de raréfaction du foncier, la CA du Pays de Saint Gilles Croix de Vie a mis en place un outil de recensement des offres immobilières économiques (publiques et privées) vacantes. En 2022, seulement 20 biens étaient disponibles, or en 2025, elle recense une cinquantaine de biens en ligne vers lesquels elle peut orienter les porteurs de projet. La surcapacité d'accueil semble s'accélérer. L'outil permet à l'intercommunalité d'ajuster sa politique d'aménagement économique.

L'intercommunalité peut par ailleurs mettre en place des **mesures de limitation de l'installation pour encourager les porteurs de projets à se tourner vers les pôles de consommation en carence d'offre**. La CC Sud Vendée Littoral réserve ses zones d'activités économiques aux entreprises artisanales et industrielles. Les projets commerciaux, quant à eux, sont accompagnés vers d'autres solutions plus adaptées. La CC du Bassin d'Aubenas a mis en place une charte d'aménagement commercial sur ses zones périphériques pour amener le porteur de projet à exposer ses ambitions à l'intercommunalité. Si le cas s'y prête, elle l'invite à s'installer plus en proximité des besoins des habitants, notamment en centre-ville.

Pour garantir une répartition équilibrée des commerces et services, la CC Rhône Crussol participe à l'élaboration d'un Schéma Directeur d'Urbanisme Commercial et Services (SDUCS) avec deux autres intercommunalités et le syndicat mixte du SCOT du Grand Rovaltain Drôme Ardèche. En mettant en place une stratégie commune et des outils réglementaires qui pourront être transposés dans les documents d'urbanisme, cette démarche permettra de renforcer l'attractivité des centres villes et villages tout en évitant une concentration excessive de l'offre commerciale sur les grands pôles.

COORDONNER LES PROGRAMMES DE REVITALISATION DES CENTRALITÉS DÉGRADÉES À L'ÉCHELLE INTERCOMMUNALE POUR PRÉVENIR LES CONCURRENCES TERRITORIALES ET LES CONFLITS D'USAGE

La CA du Bassin d'Aurillac compte un programme Petites Villes de Demain (PVD) comprenant 7 communes et un programme Action Cœur de Ville au sein de son périmètre intercommunal. Le risque existait d'une concurrence entre les projets de ces différentes centralités. L'agglomération a décidé de mutualiser le poste de chargé de mission du programme PVD à l'échelle de l'agglomération. Cela permet de partager les bonnes pratiques entre communes, d'identifier les projets communs et de renforcer le lien et le partage des enjeux entre l'intercommunalité et les communes concernées.

Comme le souligne l'étude de la Banque des Territoires de décembre 2024, les dynamiques commerciales au sein des programmes de revitalisation des centralités dégradées sont hétérogènes¹⁹. Les politiques de ce type doivent être davantage différenciées et pensées à l'échelle du bassin de vie.

COMMERCIALISER DES PETITES SURFACES ADAPTÉES AUX BESOINS DES PETITES ENTREPRISES

La CC Sud Nivernais cherche à préserver ses petites entreprises, qui ont prouvé leur capacité à absorber les crises successives. Pour ce faire, elle met en place des offres foncières adaptées à leurs besoins. Depuis près de 15 ans, elle développe une offre foncière et immobilière variée sur ses zones d'activités : viabilisation de parcelles de 1 500 m² à 13 ha, construction d'ateliers relais. En 2025, la communauté des communes a lancé la construction de 4 cellules de 500 m². Un projet de reconversion d'une friche industrielle est également en cours. Cette offre permet, par ailleurs d'éviter la domiciliation des activités artisanales sur les lieux d'habitation des artisans, d'être aux normes en matière d'accueil de personnel et ainsi de leur faciliter les recrutements et les agrandissements.

La CC Ardennes Thiérache a constitué une réserve foncière et immobilière qui lui permet de proposer aux entreprises de proximité des offres adaptées à leurs besoins. Elle assure le portage foncier de quelques locaux artisanaux et de 4 commerces. Deux artisans ont bénéficié d'un processus de location-vente du foncier qui leur a été mis à disposition préalablement en location. Les loyers ont ensuite été déduits du prix de vente. Ces initiatives permettent de soutenir l'économie de proximité en lui donnant l'occasion de faire évoluer les locaux au fil du développement de l'activité de l'entreprise.

CIBLER DES AIDES À L'INVESTISSEMENT POUR MAINTENIR ET RENFORCER DES SERVICES ESSENTIELS EN PROXIMITÉ DES HABITANTS

La CC de la Côtère à Montluel réalise également une veille sur les locaux vacants afin de faire le lien entre les porteurs de projets et les propriétaires. La remise en location d'un local vacant peut bénéficier de l'aide à l'investissement des commerces de proximité, ce qui peut être un appui financier supplémentaire pour favoriser la rénovation du local et de l'enseigne afin de faciliter la remise en exploitation.

De la même façon, la CA de Privas Centre Ardèche, cible les aides financières à la modernisation (en conventionnement avec la Région soit 1 € de l'intercommunalité pour 2 € versés par la Région) sur les centralités qui manquent de commerces. Elle sélectionne chaque année 20 dossiers pour moderniser les équipements, rénover les façades et le local.

METTRE EN PLACE UNE FISCALITÉ INCITATIVE À LA COMMERCIALISATION À LA DENSIFICATION OU À LA RECONVERSION DES LOCAUX D'ACTIVITÉ

Dans le cadre du zéro artificialisation nette (ZAN), les petites entreprises se retrouvent de plus en plus confrontées à un prix du foncier élevé, voire à une absence de foncier disponible en zone tendue (zone touristique ou dense). Pour remédier à cette problématique, l'intercommunalité dispose d'une fiscalité incitative : **la taxe sur les friches commerciales (TFC)**. Grâce à un service dédié, un accompagnement individuel et une bourse aux locaux, La CC de Lacq Orthez a organisé une veille et un conseil immobilier auprès des porteurs de projet pour que des entreprises puissent continuer à s'installer en proximité des besoins des habitants. En parallèle, elle a également accompagné sa principale polarité commerciale (Orthez) dans la mise en place de la TFC pour prévenir la vacance commerciale dans son centre-ville. Cette taxe souffre cependant d'une limite majeure. Les propriétaires qui peuvent justifier d'une annonce proposant le bien en location même sans volonté réelle de le louer en sont exonérés. **Intercommunalités de France propose de l'appliquer sur les locaux vacants quelles que soient les intentions du propriétaire et de moduler le taux de la taxe en fonction de périmètres géographiques définis en local** et non sur l'ensemble du territoire intercommunal comme c'est le cas aujourd'hui.

Le rôle principal de l'intercommunalité dans la définition d'une stratégie d'économie de proximité est de saisir les besoins de services quotidiens qui s'expriment sur son territoire et de les traduire en une offre immobilière économique qui y correspond le mieux : aménager des petites surfaces, renforcer la lutte contre les surfaces vacantes, organiser un parcours résidentiel complet.

¹⁹ [https://www.banquedesterritoires.fr/sites/default/files/2024-12/Exe_DECRYPTAGES - Commerce_n%C2%B04_BDT_HD_WEB.pdf](https://www.banquedesterritoires.fr/sites/default/files/2024-12/Exe_DECRYPTAGES_-_Commerce_n%C2%B04_BDT_HD_WEB.pdf) : pour ACV on compte 9 % de communes en stagnation des implantations commerciales, 81 % en augmentation modérée et 10 % en forte augmentation ; pour PVD, 5 % en baisse, 19 % en stagnation, 56 % en augmentation modérée et 20 % en forte augmentation.

3 QUESTIONS À



Frédéric Gibert,
*responsable du programme Action cœur
de ville et du plan commerce, Caisse des
dépôts - Banque des territoires*

QUELLES ÉVOLUTIONS RÉCENTES POUR LA RÉPARTITION DE L'ÉCONOMIE DE PROXIMITÉ DANS NOS TERRITOIRES ?

L'économie de proximité accompagne nos pratiques de consommation. On observe une migration progressive des emplois et des lieux d'habitation vers les périphéries. Les activités économiques font de même, provoquant un déplacement des flux de mobilité des habitants : de mouvements quotidiens des centres vers les périphéries, on observe des mouvements de périphéries à périphéries de plus en plus importants. La boulangerie de rond-point en est le marqueur le plus visible, mais les activités traditionnelles comme les notaires ou les experts-comptables sont également concernées. Les centres-villes voient pour la plupart leur vitalité diminuer. Les programmes nationaux pour intervenir sur ces espaces n'ont de cohérence que s'ils s'articulent à des mesures de limitation de la fuite des activités vers les périphéries. Cette tendance se double de la fin du modèle de l'hypermarché et du développement de petits commerces de proximité en entrée de ville. Les habitants qui vivent en périphérie veulent y trouver l'ensemble des réponses à leurs besoins quotidiens dans le quart d'heure. L'artisanat spécialisé n'est plus réservé aux centres anciens. Inconvénient majeur du modèle qui s'affirme, le quart d'heure de déplacement s'effectue le plus souvent par l'usage individuel de la voiture.

QUELLES MESURES POUR GARANTIR LA VIABILITÉ DES ENTREPRISES DE PROXIMITÉ DANS TOUS LES TERRITOIRES ?

Il est essentiel d'accompagner la restructuration et la diversification des commerces, notamment en soutenant l'installation et la pérennité des artisans en proximité d'activités culturelles et de services publics essentiels (santé, éducation, ...). Les collectivités doivent valoriser la mixité commerciale et favoriser l'implantation de secteurs porteurs correspondant aux besoins de leurs habitants. Ce sont notamment les soins de la personne (santé, beauté, ...), l'économie sociale et solidaire ou la restauration spécialisée. La mise en œuvre d'outils innovants, tels que la création de foncières, peut permettre d'assurer une régulation des loyers permettant ces activités.

COMMENT PORTER UN PROJET DE MAÎTRISE FONCIÈRE AVEC LA CAISSE DES DÉPÔTS ? LE PROGRAMME 100 FONCIÈRES

Les foncières de redynamisation permettent d'accompagner la revitalisation des tissus urbains en investissant, par exemple, dans le rachat et la rénovation de locaux commerciaux ou d'activités vacants ou exploités. La Caisse des Dépôts intervient en co-actionnaire minoritaire, en partage des risques avec les autres actionnaires (collectivités locales, partenaires privés, établissement public foncier, CCI ...) pour des projets spécifiques, définis et motivés par l'intercommunalité. Pour bénéficier de cet outil, les collectivités peuvent solliciter la Caisse des Dépôts en proposant une gouvernance locale forte et en intégrant cette démarche dans leur stratégie de développement urbain et économique.



II.2 ORGANISER UNE ÉCOUTE ACTIVE DES BESOINS DES TPE/PME

L'enjeu pour l'intercommunalité, compétente localement en matière d'animation commerciale en partage avec ses communes membres, est d'abord de **suivre les besoins de ses artisans et commerçants en local**. En 2022²⁰, 44 % des intercommunalités avaient un observatoire économique territorial et 25 % projetaient d'en développer un. Cette observation concerne le plus souvent la disponibilité foncière (87 %) et immobilière (76 %), l'emploi (44 %) ou la création/disparition d'entreprises (53 %).

Ces missions d'observation générale du tissu économique se doublent d'un dialogue ponctuel ou régulier avec les petites entreprises de proximité.

Du fait de la crise sanitaire de 2020, la CC Sud Nivernais a engagé le financement d'une enquête flash menée par la CMA pour identifier les difficultés des entreprises et concevoir un plan d'action ; en moins de 6 mois, 133 commerçants et artisans ont été interrogés (soit 38 % des entreprises artisanales du territoire Sud Nivernais). La communauté de communes a ensuite alloué une enveloppe de près d'1 million d'euros pour soutenir le tissu économique local. Ce soutien a pris la forme de deux niveaux d'intervention : un fonds d'urgence pour 150 000 € et un second d'aide à la consolidation et la structuration des entreprises (guide des artisans/commerçants, maintien de la commande publique, enveloppe COVID 19 en soutien à la trésorerie, à l'activité touristique,...).

La CC Rhône Crussol a créé et alimenté une base de contacts de toutes les entreprises du bassin de vie. Sur la base des annonces légales publiées dans un journal local, de visites du territoire, de dialogue entre les entreprises et les élus locaux, vingt minutes par semaine suffisent à garder un contact privilégié avec toutes les entreprises et actualiser cette base. L'utilisation de l'outil DevEco²¹ proposé gratuitement par l'ANCT depuis quelques mois vient compléter cette démarche. L'ensemble permet à l'intercommunalité d'envoyer un premier mail de prise de contact avec l'entreprise pour lui signifier ses missions et son écoute.

Tours Métropole Val de Loire a décidé de mettre en place une Commission d'Indemnisation Amiable Métropolitaine pour tous les travaux publics métropolitains d'ampleur. Dans ce cadre, les commerçants riverains de travaux peuvent saisir la Métropole, via le dépôt d'un dossier de demande en ligne, pour solliciter l'attribution d'indemnité en lien avec les préjudices commerciaux qu'ils estiment avoir subis. Les dossiers recevables sont analysés par les chambres consulaires, puis présentés à cette commission ad'hoc indépendante, présidée par un magistrat. Cette commission, organe consultatif, se prononce sur le caractère indemnisable du préjudice et fait, le cas échéant, des propositions indemnitaires au Conseil métropolitain.

Le Bassin de Pompey assure le suivi de ses zones d'activités commerciales en partenariat avec la CCI de Nancy

La CC du Bassin de Pompey a missionné la CCI Grand Nancy Métropole pour renforcer ses connaissances de l'appareil commercial de son territoire, notamment ses forces et ses faiblesses, afin de définir sa politique d'urbanisme et de piloter les dynamiques commerciales du territoire. Le partenariat se divise en deux grandes parties :

1. UN DIAGNOSTIC COMMERCIAL DE LA ZONE GRAND AIR À FROUARD, INCLUANT LA MESURE DES FLUX DE CONSOMMATION ET L'ANALYSE COMPARATIVE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE DE LA ZONE:

- les éléments de cadrage sur le fonctionnement commercial de la zone Grand Air ;
- l'estimation du marché de consommation de la zone commerciale ;
- l'estimation de la zone de chalandise de l'équipement commercial de la zone ;
- l'évasion commerciale et les destinations d'achats de ménages ;

- les critères de satisfaction des consommateurs ;
- les préconisations et l'évaluation des potentiels de développement.

2. UNE ANALYSE DE L'OFFRE COMMERCIALE DANS LES CENTRES-BOURGS DU TERRITOIRE :

- diagnostic sur la qualité de leur armature commerciale (localisation, linéaires, activité, enseignes) ;
- identification de la vacance commerciale et la qualité de son environnement commercial et urbain (enseigne, vitrine, bâti).

Cette initiative permet à la CCI et au Bassin de Pompey de renforcer leurs liens avec les entreprises implantées sur la zone commerciale et en centre-ville et au Bassin de Pompey de mieux agir pour l'équilibre territorial de la répartition des offres commerciales.

²⁰. Source Enquête quinquennale économique d'Intercommunalités de France 2022/2027

²¹. [Accueil - Deveco](#)

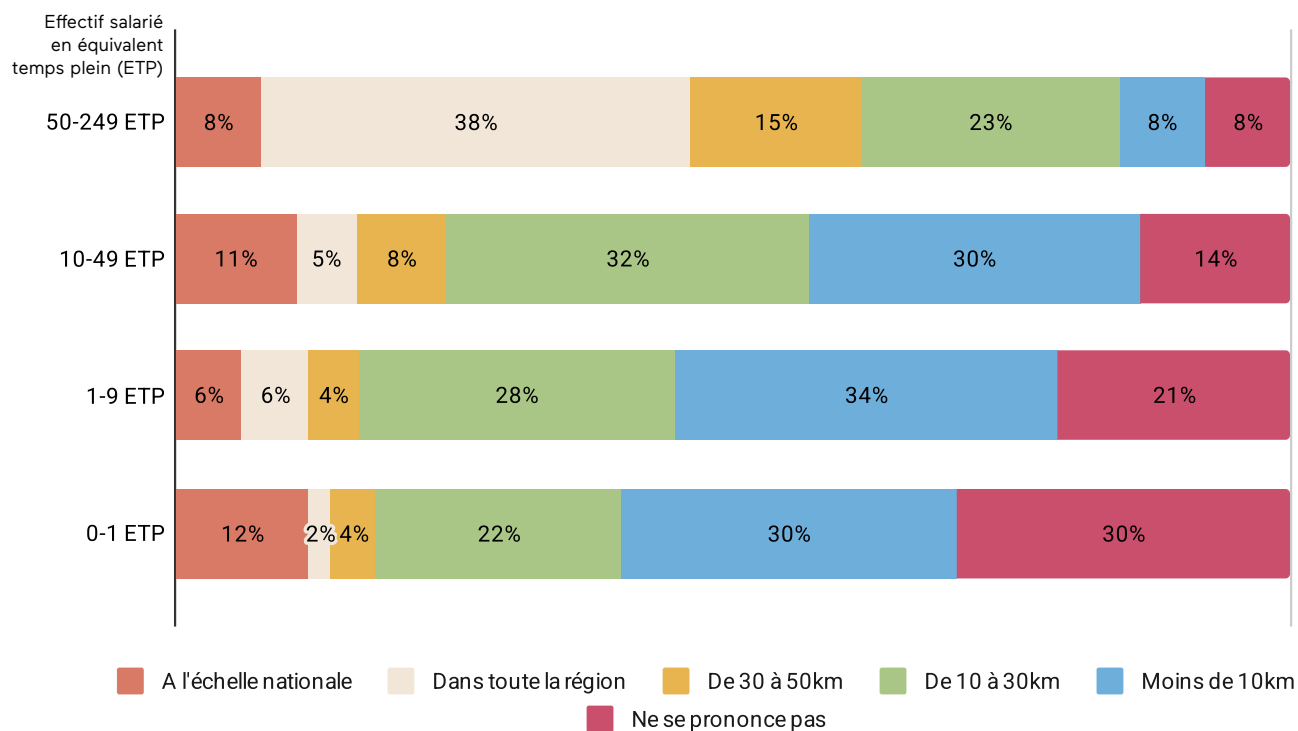
II.3 ANIMER DES RÉSEAUX ÉCONOMIQUES DE PROXIMITÉ

Durant les crises qui se sont succédé ces dernières années, une question a invité les pouvoirs publics à se pencher sur l'économie de proximité : nos tissus économiques sont-ils en mesure d'assurer nos besoins en biens et services essentiels en cas de crise énergétique ? De tensions commerciales ? Une réponse face à cela, mieux accompagner l'économie de proximité garante d'une souveraineté locale en matière alimentaire, etc ...

D'après l'enquête menée auprès des entreprises de proximité, celles-ci confirment à 78 % trouver la majorité de leurs sous-traitants à moins de 30 km. Plus l'entreprise est de petite taille,

plus ce périmètre est restreint (39 % pour celles entre 50 et 249 salariés et 83 % pour celles de 1 à 9 salariés). Cette échelle est finalement très proche de celle des habitudes des habitants qui effectuent la majorité de leurs achats du quotidien dans un rayon de 30 km. C'est souvent l'échelle de l'intercommunalité et cela confirme bien l'intérêt pour elle d'agir en soutien aux entreprises de son territoire, de les mettre également en relations entre elles, afin d'assurer une réponse aux besoins essentiels de ses habitants.

RAYON AUTOUR DE L'ÉTABLISSEMENT DANS LEQUEL SE SITUE LA MAJORITÉ DES SOUS-TRAITANTS (PAR TAILLE D'ENTREPRISE)



Enquête Intercommunalités de France / CCI France 2025

Pour la mise en relation entre entreprises, les intercommunalités peuvent agir sous différentes formes.

En 2021, suite à la crise covid, le Pays de Saint Gilles Croix de Vie Agglomération a mis en place des aides à l'investissement productif ayant bénéficié à une vingtaine d'entreprises majoritairement issues de l'artisanat de production. Plafonnées à 20 000 €, ces subventions ont généré des dépenses d'investissement, qui ont notamment permis de faire travailler d'autres entreprises locales.

La CC Lesneven Côte des légendes adresse à tous les acteurs économiques du territoire une newsletter trimestrielle pour partager les initiatives et les contacts des entreprises. Cette lettre amorce des échanges directs entre entreprises.

Le Grand Besançon incite à la création d'associations dans les zones d'activités économiques pour échanger sur leurs préoccupations et les services mutuels que peuvent se rendre les entreprises voisines, notamment en matière de réemploi des matières.

La CC Vallons de Haute Bretagne Communauté a déployé un programme d'animations économiques afin d'accompagner et valoriser les acteurs économiques du territoire. Matinales économiques, ateliers thématiques, visites d'entreprises, différentes occasions pour les entreprises locales de se rencontrer, partager leurs expériences et trouver des réponses concrètes à leurs besoins. La thématique du numérique et particulièrement de l'intelligence artificielle a fait l'objet d'une conférence avec mise en situation. Ce programme a surtout

renforcé un sentiment d'appartenance des entreprises au territoire.

La CA des Sorgues du Comtat impose une adhésion à une association locale de zone d'activités (de type association syndicale libre ASL) à chaque nouvel arrivant sur la zone.

Cette adhésion annuelle permet de financer des ateliers de formation, des rencontres et plus largement la mise en valeur des entreprises de la zone d'activités.

La CC Normandie Cabourg Pays d'Auge anime un club d'entreprises à l'échelle de l'intercommunalité

En mars 2024, l'intercommunalité a formalisé une réunion des acteurs économiques du territoire par voie de communiqué de presse. Depuis, l'intercommunalité réunit tous les deux mois un noyau dur de chefs d'entreprises dans les locaux d'une entreprise ou de l'intercommunalité pour des visites, des ateliers de formation et des conférences.

À l'échelle des 38 communes, le club réunit désormais régulièrement 40 entreprises. Le bouche à oreilles et le travail de fond de l'intercommunalité pour mettre à jour les bases de contact a permis de développer ce réseau. Sur un territoire qui compte près de 90 % de TPE, le club arrive à toucher de toutes petites entreprises.

Les facteurs de réussite sont

- le choix du sujet abordé lors de l'atelier, choisi avec les participants ;
- la présence des élus locaux ;
- le relais par un article dans la presse locale.

À noter : La présence de l'intercommunalité aide aussi aux échanges sur des sujets qui touchent les entreprises de proximité : autorisation d'urbanisme pour les commerçants, remontée auprès du comité local de l'emploi quand il y a des besoins de recrutements qui s'expriment.

II.4 VALORISER L'ACTIVITÉ ET LES PRODUCTIONS DES ENTREPRISES DE PROXIMITÉ AUPRÈS DES HABITANTS

D'après l'enquête CSA menée en 2025 auprès des Français sur leurs relations au commerce de proximité, 87 % des personnes interrogées apprécient en particulier le niveau de qualité²² proposé dans ces commerces.

En parallèle, ces entreprises de proximité sont très préoccupées par la mise en valeur de leurs produits et de leurs activités. 61 % d'entre-elles s'inquiètent d'un manque de mise en valeur et particulièrement les commerçants du secteur alimentaire de détail (73 %) mais également non alimentaire (62 %).

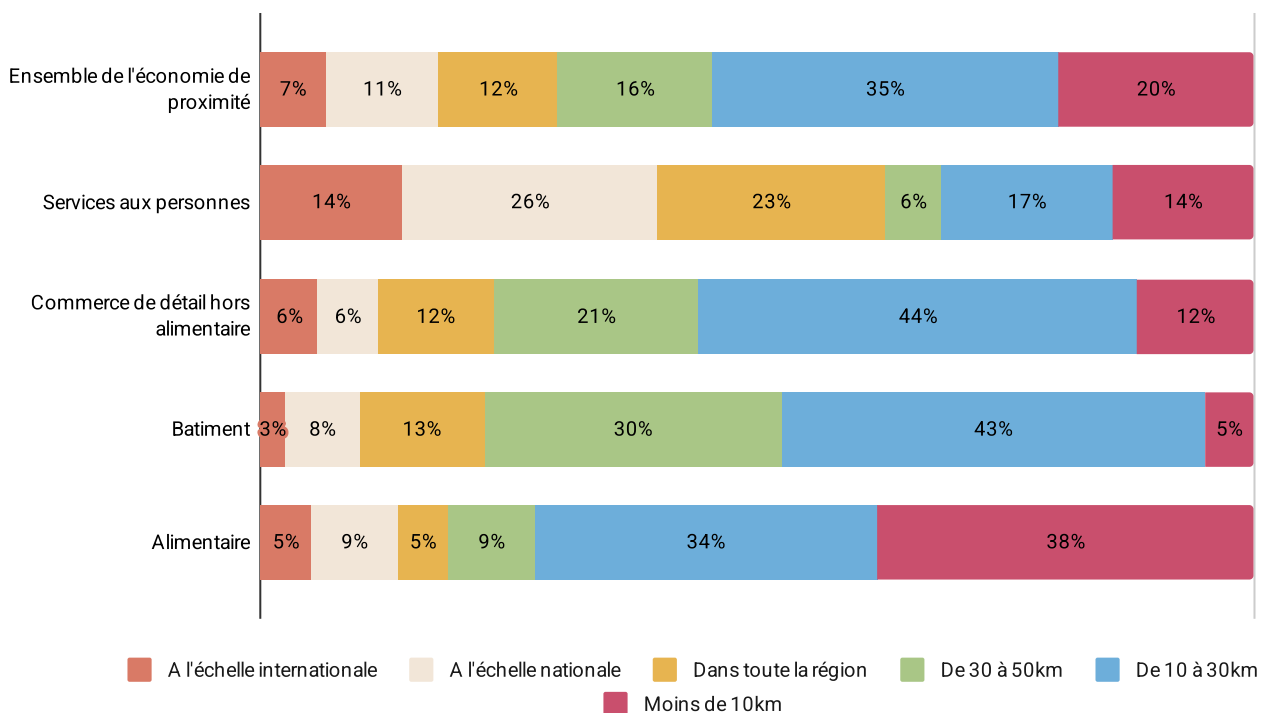
Deux critères renforcent ce besoin de valorisation :

- la taille de l'entreprise : Plus l'entreprise est petite, plus le besoin de valorisation est fort (60 % des répondants de 1 à 9 salariés contre 54 % des répondants de 50 à 249 salariés).

- la localisation géographique : plus le territoire est rural et peu dense et plus l'attente est forte avec 66 % dans les communautés de communes, 58 % dans les agglomérations et 33 % dans le grand urbain.

L'intercommunalité peut agir sur ce volet en menant des actions de valorisation des productions de ses entreprises de proximité auprès des habitants. En effet, la zone de chalandise d'une entreprise de proximité a bien souvent le contour des bassins de vie que l'intercommunalité représente également.

RAYON AUTOUR DE L'ÉTABLISSEMENT DANS LEQUEL HABITE LA MAJORITÉ DE SA CLIENTÈLE (ZONE DE CHALANDISE)



L'intercommunalité agit dans plusieurs domaines pour mieux valoriser l'activité de ses entreprises de proximité :

- **La publication de guides à l'attention des habitants** sur les différentes entreprises locales, tant sur le bâtiment pour identifier des artisans certifiés RGE que sur le commerce. C'est notamment le cas à la CC Sud Nivernais qui édite et finance un guide des artisans/commerçants de son territoire ou dans le magazine local de la CC Ardennes Thiérache qui réserve une régie publicitaire à des coûts raisonnables pour

que des entreprises locales puissent communiquer. Tours Métropole Val de Loire met en valeur et optimise l'accessibilité aux différents commerces de proximité et marchés locaux par le déploiement, depuis plusieurs années, d'une signalétique spécifique sur la plupart des communes de la métropole. Cette signalétique améliore l'attractivité de cette économie de proximité offrant une plus grande visibilité, grâce à une identification graphique singulière, qui permet le jalonnement routier à partir des axes structurants de la métropole.

- **Les salons locaux de l'économie** : les Vallons de Haute Bretagne Communauté concertent leur tissu d'entreprises locales pour construire une programmation de salons qui met en valeur la diversité et la qualité des savoir-faire et des produits du territoire auprès des habitants.
- **Les politiques d'attractivité touristique** : le Bassin d'Aubenais organise les journées européennes des métiers d'art, un événement qui rassemble et fait connaître les entreprises locales à ses habitants et ses touristes. À cette occasion, les entreprises ouvrent leurs portes pour mettre en avant leurs savoir-faire et l'intercommunalité édite des documents de présentation et organise une animation des visites. Le tracé des sentiers touristiques peut également permettre d'accéder à des lieux excentrés qui accueillent pourtant des artisans et commerçants.
- **L'organisation de marchés de producteurs** : la CC du Plateau Picard a mis en place un marché de producteurs. Les

volontaires viennent mensuellement assurer une demi-journée de vente de produits sur le parvis de la gare. Cette action est concertée avec le marché hebdomadaire en délégation de service public dans le centre de la ville. L'initiative a été encouragée par la commune qui garde tout de même la compétence commerce. Les services techniques de l'intercommunalité mettent à disposition du mobilier le temps du marché de producteurs pour les protéger des intempéries. Le bouche à oreilles assure une clientèle fidèle et régulière, sur un lieu de passage fréquenté : la gare. Le principal défi pour l'intercommunalité reste le renouvellement du vivier de producteurs pour garder une diversité de produits proposés. L'attractivité de ce marché repose en effet sur la possibilité pour le client de faire la majorité de ses achats alimentaires sur place.

- **Les financements participatifs.**

Caux Seine Agglomération associe ses habitants au financement des projets de ses petites entreprises

En 2020, Caux Seine agglo a lancé une première opération de soutien à l'entrepreneuriat dans un contexte de crise sanitaire, avec l'objectif d'accompagner les porteurs de projets et entrepreneurs du territoire dans le développement de leurs activités. L'agglomération s'est alors tournée vers le financement participatif, solution permettant à la fois de faire connaître les projets et les entrepreneurs locaux et aussi de créer de l'engagement auprès des habitants. Le troisième appel à projet Rebond [ré]inventons Caux Seine est en préparation. À chaque édition, Caux Seine agglo forme les porteurs de projets à l'utilisation de

la plateforme de financement participatif, déploie une communication de notoriété et apporte une subvention de 5 000 € maximum par projet, sous réserve de l'atteinte de l'objectif de collecte fixé par chacun des entrepreneurs. 15 projets sont identifiés tous les deux ans pour 5 effectivement accompagnés. La plateforme de financement participatif a réuni jusqu'alors 300 contributeurs. La diversité des projets présentés aux habitants, l'accompagnement des porteurs de projets ou encore la communication sont les facteurs de réussite.

II.5 L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : FABRIQUE ESSENTIELLE DES SERVICES DE PROXIMITÉ

L'économie sociale et solidaire (ESS) représente aujourd'hui près de 14 % de l'emploi privé et 10 % du PIB. Elle est présente dans tous les territoires.

Les structures qui adhèrent à l'ESS se distinguent de l'économie conventionnelle par leurs objectifs d'entreprise. Depuis la loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS, dite « loi Hamon », elles se caractérisent par :

- **un but de l'activité autre que le seul partage de bénéfices ;**
- **un mode de gouvernance** prévoyant l'information et la participation des associés, salariés et parties prenantes aux orientations de la structure ;
- **une répartition des bénéfices au service du maintien ou du développement de l'activité de la structure.** Elles ne se définissent pas par leur domaine d'activité au sens de la nomenclature d'activité française (code APE ex NAF) mais par leur mode d'entreprendre.

De ce fait, l'ESS rassemble différents types de structures : des associations et des entreprises de toutes tailles et de tous types (sociétés coopératives d'intérêt collectif, ...). Elles couvrent des secteurs très divers tels que les loisirs, la culture, l'insertion et la formation professionnelles, l'aide à la personne, l'alimentation, le sport, la valorisation des déchets ou les services d'assurance et de mutuelle. Elles peuvent être liées à une collectivité locale dans le cadre de l'exercice d'un service

public. Dans tous les cas, elles assurent prioritairement la réponse à des besoins qui s'expriment sur leur territoire. Leurs activités et leurs emplois sont non-délocalisables.

Ne donnant pas la priorité à la production de profit, les structures de l'ESS :

- Maillent les territoires dans lesquels l'économie marchande traditionnelle ne s'implante pas forcément (un emploi privé sur 7 dans les territoires ruraux et un emploi sur 4 dans les quartiers de la politique de la ville).
- Consacrent des moyens au développement de solutions socialement et environnementalement innovantes et expérimentent pour assurer un service répondant finement aux besoins des habitants (ex. Commerce de producteurs locaux dans un quartier dépourvu de commerce alimentaire de proximité à la CA des Sorgues du Comtat).
- Ont un effet levier sur l'activité des entreprises conventionnelles avec lesquelles elles sont en relation (ex. Aménagement des horaires d'ouverture des crèches solidaires en fonction des horaires de travail des salariés « classiques »).

Par leurs modes de gestion et les objectifs sociaux qui guident leurs activités, les structures adhérentes de l'ESS interviennent efficacement dans le renouvellement d'offres de services et de commerce attendu par les habitants.

3 QUESTIONS À



l'UDES,
*union des employeurs de l'économie
sociale et solidaire*

QUI SONT LES EMPLOYEURS ET LES EMPLOYÉS DE L'ESS ?

L'ESS représente 2,7 millions d'emplois dans 200 000 entreprises. Les employeurs peuvent être bénévoles ou salariés selon la structure. Ils sont régis par le droit du travail et ont les mêmes obligations administratives que les établissements de l'économie conventionnelle. Ce qui les en distingue réside dans la relation qu'ils entretiennent avec la structure : ils n'en sont pas propriétaires et celle-ci ne peut pas être vendue ou délocalisée. Cela importe beaucoup dans les décisions prises au quotidien par les employeurs de l'ESS en matière de définition de l'offre et de recrutement. Ils se positionnent le plus souvent sur des marchés sur lesquels l'économie conventionnelle n'est pas ou peu présente. 55 % des employeurs de l'ESS consi-

dèrent que la prise en compte des besoins des usagers les distingue de l'économie conventionnelle. On les retrouve dans l'aide à domicile, le secteur médico-social, l'animation, l'insertion, les centres sociaux, les mutuelles, l'alimentaire (jardins partagés, associations pour le maintien d'une agriculture paysanne/AMAP, coopératives, ...) ou dans le bâtiment.

À noter que l'ESS fait preuve d'une importante résilience en temps de crise. Au 4^e trimestre 2020, l'emploi s'y est contracté de 0,9 % par rapport à la même période en 2019, contre une baisse de 2 % pour le reste de l'emploi privé. Elle participe par ailleurs remarquablement au maintien des seniors dans l'emploi : en 2019, la part des salariés de 50 ans et plus a atteint 32 % dans l'ESS, contre près de 27 % dans le secteur privé.

QUELLES SONT LES PRÉOCCUPATIONS ACTUELLES DES EMPLOYEURS DE L'ESS ?

Les employeurs de l'ESS se préoccupent des baisses drastiques de dotations dont ils peuvent faire l'objet. La spécificité des missions qu'ils assurent dans les territoires leur font redouter que les coupes sur les budgets publics ne les impactent directement. Selon l'estimation basée sur le projet de loi de finances 2025, ce sont 186 000 emplois dans l'ESS et autant de missions qui sont en danger. Un tiers des associations ont moins de 3 mois de trésorerie et la moitié n'a pas d'information sur les financements qui pourront lui être versé dans l'exercice 2025. Parallèlement, ce manque de visibilité entraîne deux autres préoccupations des employeurs de l'ESS : la difficulté à recruter de nouveaux employés et l'incapacité de dégager du temps pour être formés à leurs missions (pilotage économique, dialogue social, innovation sociales, adaptation au changement climatique et aux impératifs de sobriété environnementale des structures notamment).

COMMENT LES INTERCOMMUNALITÉS PEUVENT-ELLES RENFORCER L'ESS ?

La loi sur l'ESS de 2014 a contribué à faire connaître l'ESS comme un mode d'entreprendre. Les intercommunalités peuvent mettre en place des temps d'échange avec les structures de l'ESS pour poursuivre cette interconnaissance des besoins locaux. Favoriser l'accès au foncier, accompagner la structuration de filières avec et par les acteurs de l'ESS, soutenir la finance solidaire par de l'appel à du mécénat local et intégrer les acteurs de l'ESS dans les documents de planification (Plan alimentaire local/PAT, Plan climat air énergie territorial/PCAET, plan d'actions mobilité solidaire/PAMS, ...) sont autant d'actions bienvenues pour approfondir le renforcement de l'ESS par les intercommunalités.

Dans le contexte actuel, deux actions peuvent particulièrement soulager l'ESS : donner davantage de visibilité sur les dotations accordées et intégrer des critères sociaux et environnementaux dans les achats publics pour reconnaître à l'ESS sa plus-value et lui assurer un apport de ressources.

LES OUTILS À LA MAIN DES INTERCOMMUNALITÉS :

L'enquête menée par Intercommunalités de France auprès des entreprises montre que les répondants issus de l'ESS sont particulièrement en attente de partager avec les élus et les collectivités locales davantage de temps de concertation pour échanger sur les outils d'appui à l'ESS adaptés au territoire.

À titre d'exemple, **5 leviers** que les intercommunalités mobilisent :

1. Le foncier d'entreprise : les intercommunalités peuvent utiliser leur compétence en matière d'immobilier d'entreprise au travers de baux adaptés, de prix de loyer plus accessibles et d'offres de domiciliation en pépinière ou hôtel d'entreprises pour les structures de l'ESS, leur permettant ainsi de limiter l'impact de la hausse du prix du foncier dans la majorité des territoires.

2. La commande publique : 12 % des collectivités territoriales intégraient en 2023 au moins une considération sociale ou environnementale dans leurs marchés, pour 22,5 % des montants des marchés passés. C'est notamment le cas de Bordeaux Métropole qui note une clause de bénéfice raisonnable avec reversement de bénéfices excédant une limite fixée ou à la CC Ardennes Thiérache qui ajoute des impératifs d'insertion quand l'intercommunalité connaît la capacité du tissu local de l'ESS à répondre à la demande.

3. L'entrée au capital d'une société coopérative d'intérêt collectif/SCIC : selon la dernière enquête quinquennale économique d'Intercommunalités de France, 11 % des intercommunalités participent au capital d'au moins une SCIC. C'est le cas de la CC Rhône Crussol qui participe à une SCIC de collecte et de livraison de produits agricoles aux restaurateurs du bassin de vie.

4. Le sourcing et la mise en réseau : les intercommunalités peuvent participer à mettre en lien les structures de l'ESS pour faciliter la mutualisation de services voire leur regroupement, les connecter aux filières conventionnelles et ainsi augmenter leur viabilité en assurant par exemple des services aux salariés ou en facilitant les circuits de réemploi. Tours Métropole finance à hauteur de 3 000 € par an des visites organisées par la chambre régionale de l'économie sociale et solidaire/CRESS pour faire connaître aux élus et techniciens les structures de l'ESS.

6. L'intégration aux aides de droit commun : la CC de Lacq Orthez conditionne l'obtention de ses aides aux entreprises à des critères environnementaux et sociaux. La création d'emplois est également une condition déterminant l'éligibilité de l'entreprise aux aides de la collectivité ou permettant une majoration des aides. Cela favorise les candidatures de structures de l'ESS généralement fortement créatrices d'emplois.

Le Grand Soissons : Faciliter l'accueil de structures de l'ESS et de l'innovation sociale

Depuis dix ans, la stratégie économique du Grand Soissons s'oriente vers un rôle d'aménageur plus que de subventionneur. Cette orientation a permis la reconversion de friches et la création d'un « parcours immobilier » adapté à un tissu économique diffus et souvent en reconstruction. L'ESS bénéficie plus particulièrement de cette politique via des dispositifs comme des baux souples favorisant l'amorçage et le développement. Le village d'innovation sociale, sur un ancien site industriel, illustre cette dynamique. Ce foncier maîtrisé grâce à l'intervention de l'établissement public foncier/EPF local (6 hectares pour 10 000 m² de bâtiments) accueillera à terme des acteurs de l'économie circulaire, des artisans et des structures d'insertion, de formation et d'innovation. La collectivité y joue un rôle de facilitateur foncier, tout en laissant les usages émerger. Cette approche souple vise à construire un modèle économique viable dans la durée. Dans un contexte post-ZAN, elle soutient les missions assurées par les structures de l'ESS et de l'innovation sociale présentes de longue date sur le territoire.

Construire un projet concerté de circuit court et de réemploi des matériaux :

Le village d'innovation sociale intègre à ce jour des activités de revalorisation du bois, de compost et de mobilier, associant chantiers d'insertion, SCIC et start-ups. Une logique de mutualisation (formations, achats groupés, services) favorise les synergies entre acteurs. Ce lieu emblématique, porté par la collectivité, se veut aussi un démonstrateur articulant commande publique responsable,

innovation sociale et inclusion des publics. Des liens se tissent aussi avec l'enseignement supérieur : innovations et formations sur les matériaux biosourcés, développement de nouvelles compétences. Cette approche expérimentale permet d'initier un changement d'échelle pour des structures qui se développent, tout en posant les bases d'une économie circulaire au service des entreprises locales.

Créer un pôle de consommation dans la ruralité en articulation avec les bourgs centres :

Le Grand Soissons a mené une réflexion sur la complémentarité du projet avec les centres bourgs. L'idée est d'adjoindre aux établissements de réemploi de matériaux des activités commerciales grand public pour développer un service aux salariés sur le site mais ouvrir également cette offre aux habitants du bassin de vie : cafés, services partagés,... Ces usages, prochainement en expérimentation se font dans une réflexion plus globale de création de lieux de vie dans la ruralité. Ils seront associés à des offres de mobilité vers les villages environnants et articulés à l'offre commerciale des centres bourgs qui doit y être préservée. Ces projets s'appuient sur une logique de concertation avec les élus et les habitants, au-delà des limites strictes de l'agglomération, notamment via le pôle d'équilibre territorial et rural/PETR, qui facilite cette articulation locale. Cette méthode d'écoute dans la durée, alliée à un portage politique fort, redonne une dynamique aux centralités rurales tout en favorisant l'insertion et l'emploi de proximité.



Conclusion

Par sa proximité et donc sa connaissance fine des besoins des artisans et commerçants et du réseau des acteurs de l'accompagnement, l'intercommunalité joue un rôle clé dans le maintien de la dynamique de l'économie de proximité. Celle-ci est essentielle pour préserver l'attractivité des territoires, et leur capacité à répondre aux besoins d'une population déjà installée et vieillissante, ou pour accueillir de nouveaux habitants et salariés.

**ANNEXES –
Monographies
sectorielles : soutenir
spécifiquement
les secteurs de
l'alimentaire de détail
et du bâtiment**

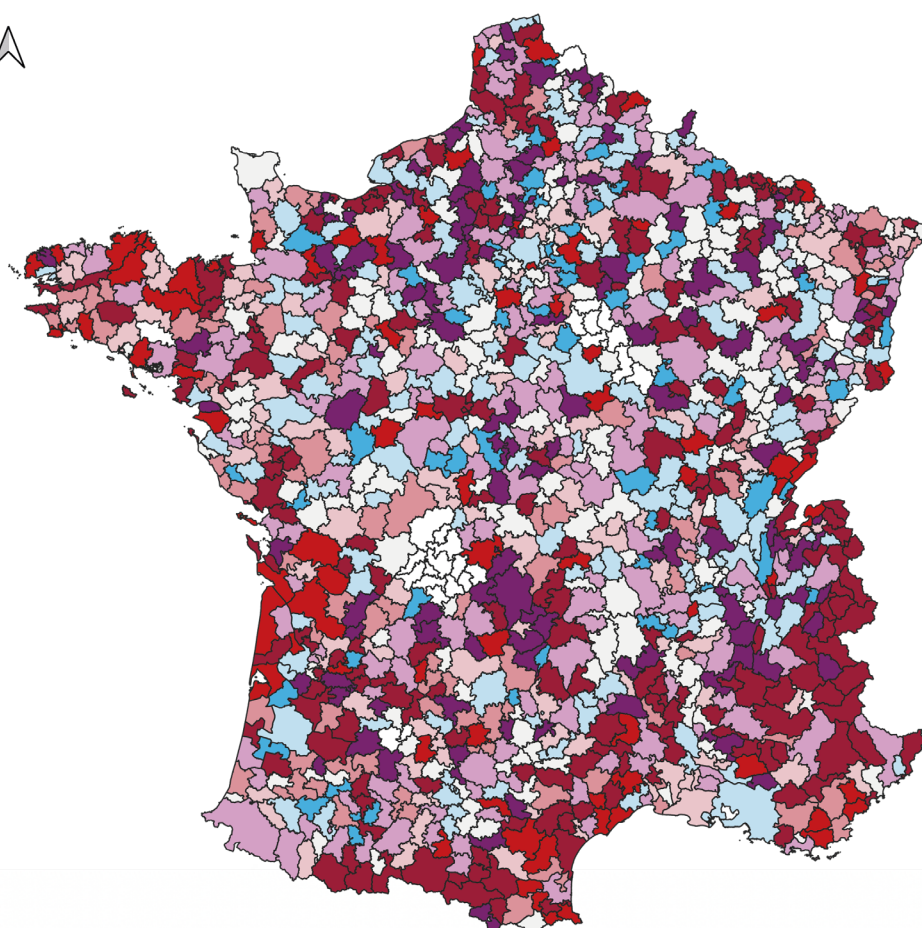


III.1 BESOINS ET ACTIONS AUPRÈS DES ENTREPRISES DE L'ALIMENTAIRE DE DÉTAIL

Essentiels notamment dans le cadre du vieillissement de la population et la nécessité pour les seniors de pouvoir s'approvisionner en proximité, les commerces alimentaires de détail sont une composante forte du quotidien (métiers de bouche ...), de l'identité d'un territoire (spécialités locales) mais aussi de l'emploi (10 % de l'emploi dans plus des ¾ des intercommunalités).

Ce secteur est resté dynamique (croissance de l'emploi dans ¾ des intercommunalités entre 2014 et 2024) malgré un impact fort de l'augmentation des coûts de l'énergie notamment pour les boulangers, mais aussi des changements d'habitude d'achat (développement de la livraison à domicile en milieu urbain, drive ...). Ces commerces alimentaires de détail font donc face à d'importantes transformations vis-à-vis desquelles les intercommunalités se doivent d'être à l'écoute, afin de préserver l'attractivité et la spécificité de leurs territoires.

LES SECTEURS DE L'ALIMENTAIRE DE PROXIMITÉ DANS LES INTERCOMMUNALITÉS



Guadeloupe



Guyane



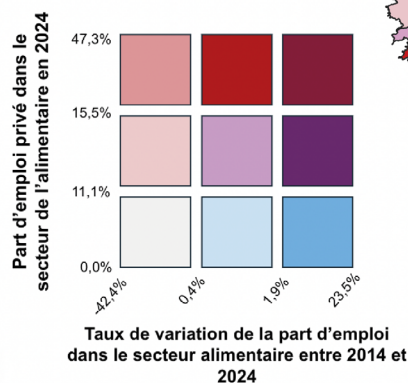
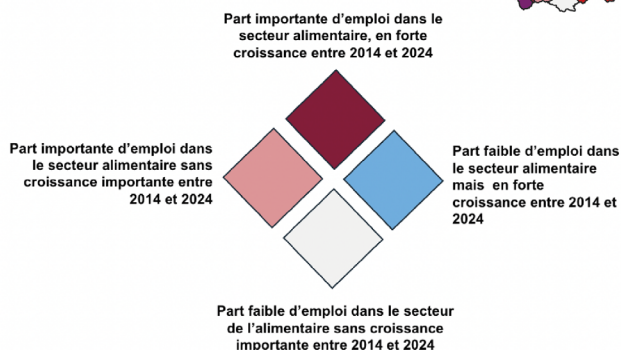
Martinique



Mayotte



La Réunion



Source des données Intercommunalités de France à partir de URSSAF²³
Fond de carte IGN – Inspiration Datar Nouvelle Aquitaine – mai 2025

23. Nombre d'établissements employeurs et effectifs salariés du secteur privé, par commune x APE (au 31/12 depuis 2006) — Open.urssaf

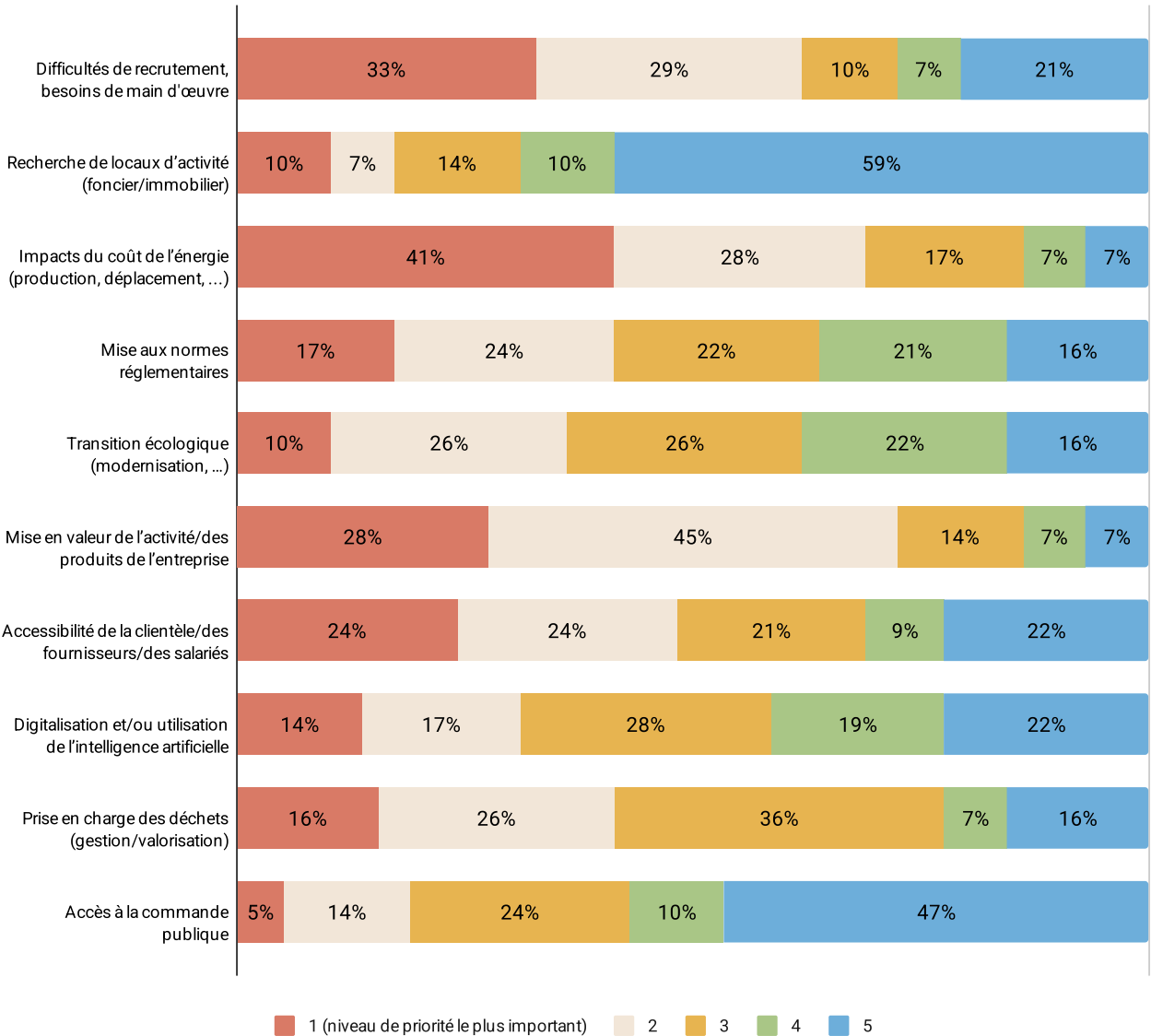
En 2024, 77 % des intercommunalités comptent plus d'un emploi privé sur dix dans les entreprises de l'alimentaire. Elles sont 15 % à compter à en compter plus d'un sur cinq. Elles sont 76 % à connaître une dynamique positive de la part d'emploi privé de ces secteurs entre 2014 et 2024.

On note des différences territoriales fortes²⁴. On doit cette diversité de configuration à la diversité des tendances de consommation locale, une diversité qui implique un accompagnement public de ces secteurs différenciés, en lien avec les besoins des habitants qui s'expriment localement.

D'après l'enquête menée en partenariat avec CCI France et la confédération générale de l'alimentaire de détail (CGAD), les entreprises de l'alimentaire de détail font mention plus particulièrement des **préoccupations suivantes** :

- **La mise en valeur des productions (72 %),**
- **l'impact du coût de l'énergie (69 %),**
- **les difficultés de recrutement (62 %).**

PRÉOCCUPATIONS DES ENTREPRISES DE L'ALIMENTAIRE DE DÉTAIL



Enquête Intercommunalités de France / CCI France 2025

24. Si cette part d'emploi privé dans l'alimentaire est de 3,2 % à la communauté de communes des Bruyères - Vallons des Vosges, elle est de 47,3 % à celle des Monts de Lacagne et de la Montagne du Haut Languedoc.

En réponse à ces préoccupations, le Bassin d'Aurillac articule son Plan Alimentaire Territorial avec le programme Petites Villes de Demain pour mieux mettre en valeur des acteurs de l'alimentation. L'agglomération en soutenant la structuration d'une plateforme de produits bio locaux facilite l'approvisionnement de la restauration collective en produits locaux et de qualité et la structuration des filières locales. C'est également l'occasion de mutualiser les coûts de transports et de livraison et limiter l'impact de la fluctuation des coûts des carburants.

L'agglomération de Privas Centre Ardèche a revu ses itinéraires touristiques pour encourager les visites des centres bourgs et ainsi susciter la consommation de produits du territoire. Le Bassin d'Aubenas souhaite concerter les propriétaires des appartements vacants pour installer des bureaux dans les centres bourgs et ainsi renforcer et attirer de nouveaux restaurateurs et des commerçants de l'alimentaire qui bénéficieraient de cette clientèle salariée.

Simplifier les demandes d'aide financière des petits commerçants à la CC Lesneven Côte des Légendes

Depuis 2018, la Communauté de communes Lesneven Côte des Légendes a adopté le dispositif mis en place par la Région Bretagne le « Pass Commerce Artisanat », en y intégrant une procédure simplifiée pour répondre efficacement aux besoins des commerçants-artisans locaux. Cette simplification concerne les demandes d'aide à l'investissement pour la modernisation et la rénovation des boutiques du territoire.

Une fiche navette, conçue en partenariat avec les chambres consulaires, permet une instruction rapide des dossiers, avec l'avis préalable de la commune d'implantation. Depuis 2024, l'ensemble de la procédure est dématérialisé via une plateforme numérique mise en place par la Région Bretagne. Toutefois, la fiche navette reste utilisée pour recueillir l'avis des communes, ce qui continue de fluidifier et accélérer le traitement des demandes.

Le dispositif a connu un succès immédiat et à ce jour, 130 projets répartis sur 12 des 14 communes de l'intercom-

munalité ont bénéficié d'un soutien financier, représentant un montant total de 586 000 €, dont 56 % pris en charge par la communauté de communes. Certains commerçants ont sollicité l'aide à plusieurs reprises, témoignant de la pertinence et de l'efficacité du dispositif.

Les clés de ce succès reposent sur plusieurs facteurs :

- Des critères d'éligibilité clairs et stables.
- Une mobilisation des élus locaux, véritables relais du dispositif auprès des commerçants-artisans.
- Une relation de confiance avec les chambres consulaires, facilitant la résolution rapide des problèmes.
- Un circuit de validation constant depuis 7 ans, garantissant une réactivité adaptée au rythme des entreprises (montage du dossier par les chambres consulaires, avis du maire, de la présidente et du vice-président en charge de l'économie).

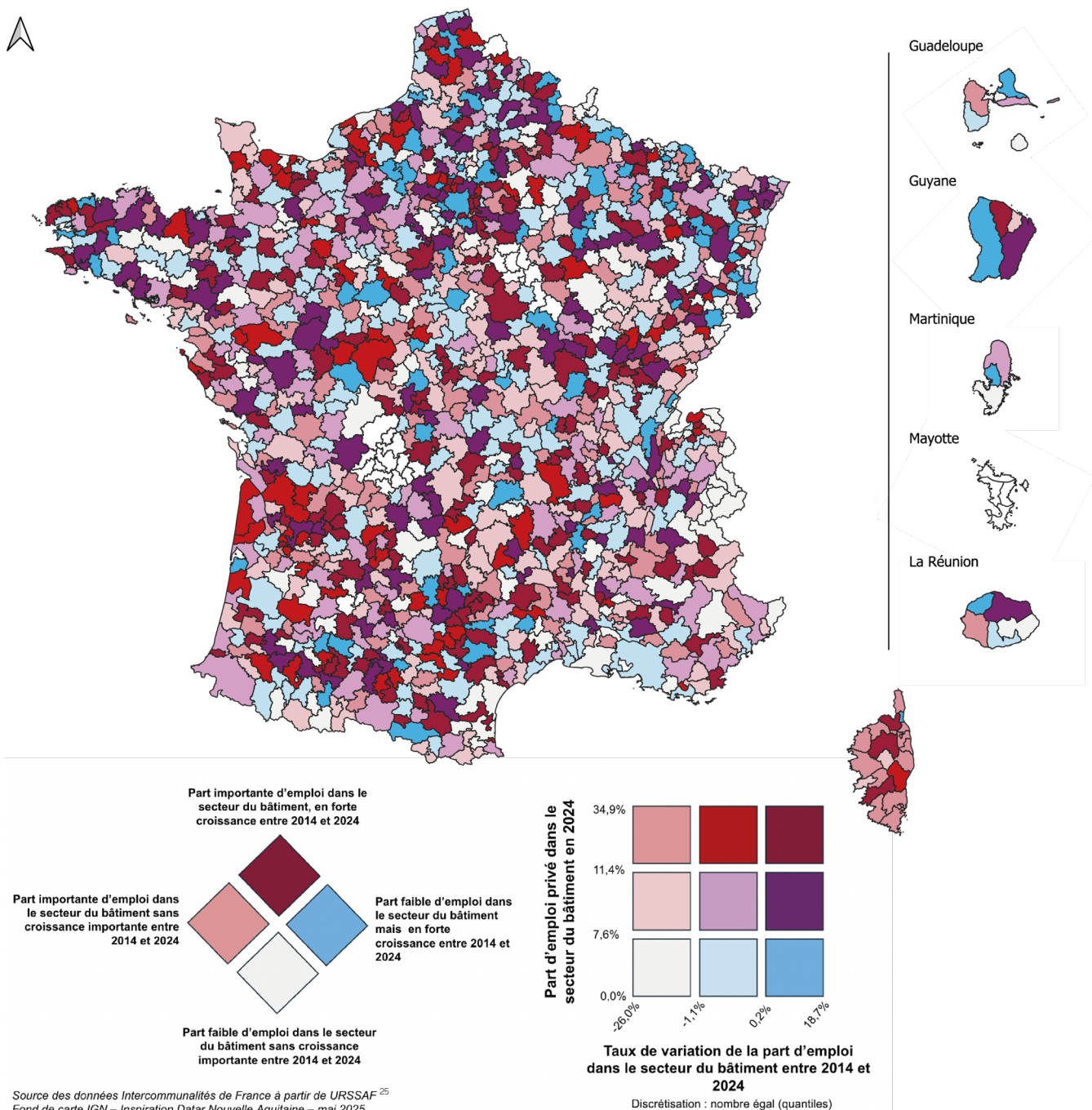


III.2 MONOGRAPHIE SUR LES BESOINS ET LES ACTIONS AUPRÈS DES ENTREPRISES DU BÂTIMENT

Les artisans du bâtiment constituent également un vivier d'emplois (10 % de l'emploi dans près d'une intercommunalité sur 2) et surtout la possibilité de construire et rénover un parc de logement, alors que les tensions pour se loger sont fortes et limitent la mobilité des salariés. Zones pavillonnaires ou immeubles mal isolés, les besoins en matière d'amélioration

de l'efficacité énergétique des logements sont considérables et nécessitent une présence forte d'artisans qualifiés dans tous les territoires.

LES SECTEURS DU BÂTIMENT DANS LES INTERCOMMUNALITÉS



25. Nombre d'établissements employeurs et effectifs salariés du secteur privé, par commune x APE (au 31/12 depuis 2006) — Open.urssaf

En 2024, 46 % des intercommunalités comptent plus d'un emploi privé sur dix dans les entreprises du bâtiment mais elles sont 37 % à connaître une croissance de la part d'emploi privé de ces secteurs entre 2014 et 2024.

Autrement dit, plus d'un tiers des intercommunalités voit le poids des entreprises du bâtiment augmenter en termes de part d'emploi privé local sur cette période, malgré une nette dégradation à partir de 2023 du fait de la montée des taux d'intérêt et du fort ralentissement du marché de l'immobilier.

On note des différences territoriales fortes²⁶ On doit cette diversité de configuration à la diversité des besoins locaux de construction et de restauration des bâtiments et des logements liés à la densité de population, la présence ou non de résidences secondaires et la dynamique démographique. Cette diversité implique un accompagnement public différencié, en lien avec les perspectives d'accueil de population ou d'effort en matière d'efficacité énergétique des logements prévues sur le territoire.

D'après l'enquête menée par Intercommunalités de France auprès des entreprises de proximité, **les artisans du bâtiment sont d'abord préoccupés par**

- **la prise en charge de leurs déchets (53 %) ;**
- **la mise en valeur de leur activité (51 %) ;**
- **l'impact du coût de l'énergie (48 %) ;**
- **l'accès à la commande publique (43 %) ;**
- **le recrutement (40 %).**

Dans un contexte de sobriété foncière et énergétique, les entreprises du bâtiment doivent se former à construire et rénover de façon plus dense et efficace énergétiquement. Ces chantiers plus complexes appellent des qualifications renforcées de la part des salariés recrutés ou déjà en poste. Pour cela, les entreprises du bâtiment ont besoin d'être accompagnées dans leurs territoires, en fonction des besoins et des opportunités locales.

En réponse à ces questions, les intercommunalités peuvent déployer des actions plus spécifiques :

La CC Ardennes Thiérache propose des prêts et des avances remboursables fléchés sur des entreprises artisanales pour l'achat d'équipements.

La CC Berg et Coiron a observé la faible labellisation des artisans du bâtiment du bassin de vie en matière de rénovation thermique des bâtiments alors que les besoins locaux liés à la montée en puissance de l'Opération Programmée de l'Habitat sont considérables. Le dialogue entre les différents services de l'intercommunalité a permis d'identifier cette problématique et mener des sondages auprès des entreprises. Elles ont souligné la lourdeur administrative de la labellisation qui serait dissuasive. L'intercommunalité a donc choisi de proposer une

formation auprès des 10 entreprises du territoire pour y parvenir et augmenter leur chance de faire face à la concurrence d'entreprises labellisées extérieures au territoire.

Le Bassin d'Aurillac a choisi de flécher un régime d'aide aux artisans sans point de vente, un angle mort des aides régionales. Pourtant ce secteur connaît des besoins de transformation, notamment vis à vis de la nécessaire évolution du matériel de production et des bâtiments. Pour 2025, c'est 150 000 € (financement de l'intercommunalité, hors fonds LEADER) qui alimentent cette enveloppe, à titre d'exemple pour la modernisation du matériel et la rénovation des bâtiments.

La pépinière d'entreprises du Bassin d'Aubenas joue un rôle particulier dans l'appui de l'intercommunalité aux artisans du bâtiment. Accueillant depuis de nombreuses années une coopérative de mutualisation des fonctions support entre entreprises locataires (comptabilité, formalités administratives, appui juridique, ...), l'intercommunalité a choisi grâce à un prix du loyer préférentiel de conserver cette coopérative qui renforce la viabilité des entreprises hébergées.

Le Grand Besançon anime des réunions à l'échelle d'un pôle de compétitivité sur les matériaux et la construction. C'est un levier intéressant pour faciliter la formation de groupements momentanés d'entreprises pour répondre ensemble à des marchés publics ou pour mettre en contact des acteurs de la filière du recyclage et de la valorisation des déchets avec les artisans et industries du BTP.

²⁶ Si la part d'emploi privé dans le bâtiment est de 1,2 % à la communauté de communes Loire et Allier, elle est de 34,9 % à celle de Saint-Cyr Mère Boitier entre Charolais et Mâconnais.

CC Plateau Picard : accompagner la labélisation des artisans du bâtiment

Le Plateau Picard met en œuvre une politique de soutien aux entreprises du bâtiment à travers un ensemble de dispositifs visant à favoriser la rénovation et le développement des compétences locales. En première étape, l'intercommunalité a sensibilisé et encouragé la labellisation des entreprises via des labels tels que RGE (reconnu garant de l'environnement), avec une démarche collaborative impliquant la confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment (CAPEB) et la fédération française du bâtiment (FFB). Dans une deuxième étape, l'intercommunalité a incité les ménages candidats à la rénovation à solliciter des entreprises locales labellisées, renforçant ainsi l'économie locale.

Le territoire accentue son rôle dans la formation et l'accompagnement des artisans afin d'améliorer leur qualification et leur compétitivité. Une attention particulière est portée à la recherche de labels comme QUALIBOIS pour diversifier les certifications. La tenue régulière de manifestations, telles que le salon de l'habitat tous les deux ans, permettent de valoriser les compétences locales et d'as-

surer une meilleure adéquation entre l'offre artisanale et les besoins du marché. Ces actions ont permis de renforcer la visibilité et la crédibilité des entreprises du bâtiment sur le territoire.

Enfin, la stratégie du Plateau Picard pour le secteur du bâtiment s'appuie aussi sur la facilitation des démarches pour les habitants, en les incitant à demander des devis à des entreprises locales et en favorisant une concurrence équilibrée entre entreprises. La mise en place d'une commission logement qui étudie des devis comparatifs a permis d'orienter une majorité significative des travaux de la collectivité vers les entreprises locales, avec une fidélisation accrue des artisans. Ces initiatives contribuent à pérenniser l'activité économique des petites entreprises du bâtiment, tout en maintenant un haut niveau de service grâce à des partenariats forts et une politique proactive de sensibilisation et d'aide à la rénovation.





Remerciements



- **Frédéric Gibert**, responsable du programme Action cœur de ville et du plan commerce, Caisse des dépôts - Banque des territoires
- **Sophie Jalabert**, déléguée générale, BGE
- **Charles Bozonnet**, responsable de la vie du réseau et du développement territorial & Caroline Créton, responsable adjointe du développement territorial, UDES
- **Sandrine Bize**, cheffe de département hygiène sécurité qualité et environnement & Isabelle Fillaud, cheffe de département affaires juridiques économiques et européennes, CGAD
- **Augustin Rogy**, responsable des relations institutionnelles avec les élus locaux, CCI France
- **Jean-Marc Lafitte**, gérant, Lafitte Frères
- **Olivier Portier**, analyste territorial, OPConsultant
- **Eddy Voltolin**, directeur des affaires juridiques et économiques, Communauté de communes Rhône Crussol
- **Fabienne Munoz**, présidente & Edouard De Pommery, directeur territorial, CMA de l'Ardèche
- **Lucie Fargier**, chargée de mission économie & Valérie Octobre, directrice du pôle services à la population, Bassin d'Aubenas Communauté
- **Emilie Chirouze**, directrice Action cœur de ville et cheffe de service développement du centre-ville, Aubenas
- **Jérôme Claude**, responsable du pôle aménagement et développement, Communauté de communes Berg et Coiron
- **Loïs Carlini**, directeur aménagement et développement, Communauté d'agglomération Privas Centre Ardèche
- **Anne Delabre**, directrice de l'économie et de l'emploi, Communauté urbaine d'Arras
- **Gabriel Baulieu**, 1^{er} Vice-Président en charge des Finances et structures associées, relations élus municipaux et ressources humaines, Nicolas Bonin, 2^e Vice-Président en charge de l'Économie, Emploi, Insertion, Relance, Innovation et transition, Commerce et artisanat & Eric Howald, chef de service développement économique et insertion, Grand Besançon Métropole
- **Caroline Cevaër**, responsable développement économique, Communauté de communes Lesneven Côte des Légendes
- **Geoffrey Fumaroli**, directeur général, Communauté de communes du Plateau Picard
- **Nathalie Guénault**, directrice développement économique & Laurent Blanchet, chef de projet économie de proximité, Tours Métropole
- **Nathalie Blanc**, DGA développement, action territoriale et grands équipements & Marie Cipièrre, responsable du service développement territorial, Communauté d'agglomération du Bassin d'Aurillac
- **Stéphanie Petit**, responsable de service commerce et artisanat, Communauté de communes Lacq Orthez
- **Eric Guilloux**, directeur du développement économique, Pays de Saint Gilles Croix de Vie Agglomération
- **Justine Jolivet**, agent de développement social, Communauté de communes de la Côtère à Montluel
- **David Hardouin**, DGS & Camille Egau, responsable du pôle développement économique, Vallons de Haute Bretagne Communauté
- **Daniel Jadeau**, responsable du développement économique, Communauté de communes Sud Vendée Littoral
- **Agathe Verger**, responsable du développement économique, Communauté de communes Normandie Cabourg Pays d'Auge
- **Sophie Héluin-Oukoloff**, mécénat et financement participatif, Caux Seine Agglo
- **Miguel Leroy**, Président & Nicolas Perri, DGS, Communauté de communes Ardennes Thiérache
- **Florent Thévenin**, DGA développement économique, emploi et tourisme, Communauté d'agglomération du Grand Soissons
- **Jérôme Ferré**, directeur développement économique, Communauté de communes du Sud Nivernais

Entretiens

Clément Peyrilles

chargé de mission Economie de proximité, Intercommunalités de France

Rédaction

Clément Peyrilles

chargé de mission Economie de proximité, Intercommunalités de France

Pilotage

Elodie Jacquier-Laforge

directrice générale, Intercommunalités de France

Clément Baylac

conseiller Attractivité, Commerce et Numérique, Intercommunalités de France

Charlotte Sorrin-Descamps

directrice générale adjointe, Intercommunalités de France

Suivi éditorial

Sébastien Bayette

responsable éditorial, Intercommunalités de France

Mathilde Lemée

chef de projets événementiels, Intercommunalités de France

Mise en page

Alexis Fressard

@alexisfressard_graphicdesign

Crédits photo

kemaltaner, JacquesPALUT, Jean-philippe WALLET, VieCreative, JLco - Julia Amaral, ventdusud, LDProd, OceanProd, Chris Mat, Gwengoat, Sebastien Mercier, Zenistock, EyeEm Mobile GmbH, Jovanmandic, Alan Morris, ClaudineVM

Impression

Handiprint

Date de publication

Septembre 2025

INTERCOMMUNALITÉS — DE FRANCE —



INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE

22, rue Joubert - 75009 Paris
T. 01 55 04 89 00

www.intercommunalites.fr
contact@intercommunalites.fr