

# Rapport

## Estavayer-le-Lac : commerce de détail et processus participatif

Rapport final

Commune d'Estavayer  
Monsieur Lionel Conus, Secrétaire général  
Rue Hôtel-de-Ville 11  
1470 Estavayer-le-Lac

Equipe de projet: Prof. Nicolas Babey

Neuchâtel, le 03.02.2020

## Table des matières

<b>Introduction .....</b>	<b>3</b>
<b>Constat.....</b>	<b>3</b>
<b>Résultats Atelier 1 (28.11.19) .....</b>	<b>5</b>
<b>Résultats atelier 2 (5 décembre 2019).....</b>	<b>6</b>
Solutions en matière d'infrastructures.....	6
Solutions en matière de conditions-cadres .....	6
Solutions en matière de promotion .....	7
Solutions en matière de gouvernance.....	7
<b>Synthèse des propositions formulées par les participant-e-s .....</b>	<b>7</b>
<b>Recommandation sur la mise en œuvre des propositions.....</b>	<b>8</b>
<b>Annexe 1 : Atelier 1 .....</b>	<b>9</b>
28 nov. 2019 – Procès-verbal exhaustif des travaux de groupe et des discussions .....	9
Groupe 1 .....	9
Groupe 2 .....	10
Groupe 3 .....	11
Groupe 4 .....	14
Synthèse .....	15
<b>Annexe 2 : Atelier 2 .....</b>	<b>17</b>
5 déc. 2019 – Procès verbal exhaustif des travaux de groupe et des discussions.....	17
Groupe 1 .....	17
Groupe 2 .....	18
Groupe 3 .....	19
Groupe 4 .....	21
Discussion générale .....	22

## Introduction

Ce rapport présente les résultats de deux ateliers de travail qui se sont déroulés les 28 novembre et 5 décembre 2019 dans les locaux de l'Hôtel de Ville d'Estavayer. Réunissant une trentaine de commerçants (commerçants de détail, cafetiers-restaurateurs) ces ateliers poursuivaient un triple objectif :

- 1° Produire une analyse des forces et des faiblesses du centre-ville commercial d'Estavayer.
- 2° Identifier des solutions.
- 3° Construire un consensus sur les solutions à mettre en œuvre.

L'animation de ces deux ateliers de travail a été confiée à l'Institut du management des villes et du territoire (IMVT) de la Haute école de gestion Arc (Neuchâtel)<sup>1</sup>.

Ces deux ateliers se sont déroulés comme suit : une brève introduction par l'animateur, puis un travail de groupe durant une heure, suivi par une présentation des résultats en séance plénière ainsi qu'une discussion générale. Les groupes de travail ont été formés par tirage aléatoire. Présentée en toute transparence aux participants, cette méthodologie a l'avantage de participer à la construction d'un consensus : chaque groupe doit réaliser le même travail ; les résultats présentés doivent faire l'objet d'un consensus auprès de tous les membres du groupe. Cette méthode spéculait sur des effets de répétition entre les groupes de travail, les répétitions signifiant autant de propositions faisant l'objet d'un consensus général.

Il a enfin été précisé aux participant-e-s que les propositions émises lors de ce processus participatif – tout particulièrement celles qui concernent la Ville – devaient encore être pondérées par les Autorités communales selon des critères de faisabilité financière, juridique, technique et politique.

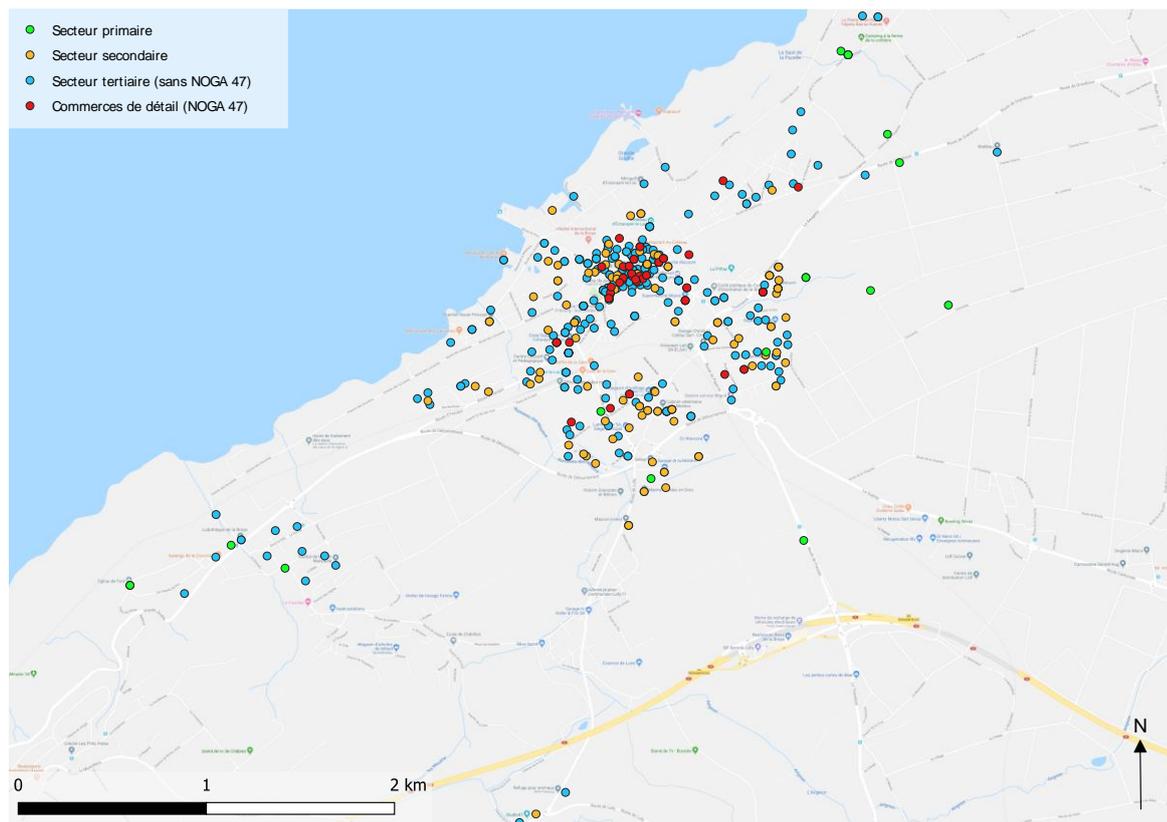
## Constat

Entre 2011 et 2016, avant fusion, la commune d'Estavayer-le-Lac enregistre une perte de 8% de ses emplois commerciaux et de 7% de ses établissements commerciaux (uniquement la catégorie « commerce de détail »). En 2016, il restait 200 emplois commerciaux et 41 commerces<sup>2</sup>. Les pertes sont particulièrement importantes dans les secteurs de l'alimentaire et de l'habillement. Pourtant, durant la même période, le nombre d'emplois croissait de 12% sur le territoire communal, tous secteurs confondus.

---

<sup>1</sup> Dirigé par le Prof. Nicolas Babey, l'IMVT a développé ces dernières années des partenariats avec les villes de Neuchâtel, Morges et Sion dans le domaine de la gestion des centres-villes commerciaux.

<sup>2</sup> Ces données proviennent de la statistique des entreprises (« Statent », OFS).



Carte réalisée par l'IMVT, selon les données de la Statent (OFS).

Cependant, cette situation, pourtant alarmante, n'a rien d'exceptionnel. Comme l'indique le tableau ci-dessous, la commune d'Estavayer affronte une situation plus ou moins similaire à 15 autres communes de Suisse romande.

Evolution du nombre d'établissements

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Suisse	0%	-1%	-2%	-2%	-4%	-5%
Bulle	0%	4%	4%	6%	5%	5%
Carouge	0%	-4%	-1%	-2%	-5%	-8%
Delémont	0%	1%	-1%	-6%	-5%	-9%
Estavayer	0%	-2%	9%	11%	0%	-7%
Fribourg	0%	-3%	-6%	-11%	-7%	-10%
Genève	0%	-3%	-3%	-4%	-6%	-6%
Martigny	0%	7%	7%	5%	4%	1%
Meyrin	0%	0%	-4%	-5%	-5%	-5%
Monthey	0%	5%	6%	1%	-3%	-6%
Montreux	0%	6%	4%	7%	0%	-4%
Morges	0%	0%	-2%	-5%	-8%	-8%
Neuchâtel	0%	-5%	-5%	-7%	-7%	-10%
Nyon	0%	1%	-4%	-4%	-5%	-7%
Sion	0%	3%	2%	1%	0%	-2%
Vevey	0%	-3%	0%	0%	-1%	2%
Yverdon	0%	4%	-1%	-2%	-8%	-9%

Source : Statent (OFS)

Cette comparaison intercommunale est le fruit d'une recherche appliquée menée l'année passée pour le compte de la Coordination des villes de Suisse romande, organisme dont fait partie Estavayer-le-Lac. Si la concurrence d'Internet, l'évolution des modes de vie, la stagnation du pouvoir d'achat et le tourisme d'achat influencent sans conteste – et de manière négative – le développement du commerce de détail en centre-ville, cette recherche appliquée a identifié une cause supplémentaire permettant d'expliquer les grandes disparités existant entre les communes analysées : l'explosion du trafic pendulaire motorisé. Ce même trafic contribue à congestionner les voies de communication durant une bonne partie de la journée, et donc à couper temporellement les centres-villes de leur bassin de chalandise.

Il est probable qu'Estavayer affronte également ce même problème : la mobilité ainsi que l'ensemble des infrastructures y relatives prennent une importance considérable. Si des solutions en matière de mobilité dans le domaine de la « logistique des ménages » sont des conditions nécessaires au développement des centres-villes commerciaux (accessibilité, présence de parkings proches, transports en commun, mobilité douce sécurisée, etc.), elles sont néanmoins insuffisantes. Des efforts en matière de marketing, de fidélisation de la clientèle, d'urbanisme, d'adaptation des horaires, de construction d'un « écosystème » local promouvant les circuits courts et circulaires sont également indispensables.

La réalisation de tels efforts ne peut se concevoir que sur la base d'un mode de gouvernance considérant la coopération active entre commerçants, mais aussi entre commerçants et acteurs politiques et administratifs, comme un principe relationnel clé.

Ce sont, dans les grandes lignes, les constats qui ont été communiqués aux participants lors du premier atelier.

## Résultats Atelier 1 (28.11.19)

Dédié d'abord à l'identification de forces et de faiblesses à corriger, ce premier atelier a atteint ses objectifs. Comme attendu, des propositions ont également été émises, celles-ci étant par nature souvent proches des faiblesses identifiées.

Les éléments de diagnostic principaux – comme les solutions – peuvent être classés en tant qu'« activités de soutien » ou en tant qu'« activités de base »<sup>3</sup>. Selon cette simple typologie, les activités de soutien regroupent l'ensemble des actions que les pouvoirs publics communaux, voire cantonaux, peuvent mettre en œuvre (urbanisme, mobilité, conditions-cadres, etc.), tandis que les activités de base désignent l'ensemble des actions que les commerçants eux-mêmes peuvent initier (promotion, qualité des services, SAV, marketing, etc.).

Il va de soi que les activités de soutien et de base doivent pouvoir être coordonnées de manière efficace. C'est la raison pour laquelle cette coordination, vitale pour l'avenir du centre-ville commercial d'Estavayer doit s'appuyer sur un mode de gouvernance – en d'autres termes des principes et des valeurs – considérant la coopération entre acteurs publics et privés comme la clé de voûte du projet de développement du centre-ville d'Estavayer.

Le tableau ci-dessous ne synthétise que les problèmes évoqués par les commerçants eux-mêmes, quand bien même des propositions ont déjà été formulées lors du premier atelier<sup>4</sup>. Ces propositions ont été reprises lors du second atelier.

---

<sup>3</sup> Nous nous inspirons de la fameuse « chaîne de valeur » de Michael Porter. Cette chaîne de valeur décrit les principales activités de n'importe quelle entreprise en distinguant les activités de soutien (infrastructures, logistique interne, RH, finances, R&D...) et les activités productrices de base ou dites « principales » (production, logistique externe, marketing, SAV). Ici, nous étendons ce concept de chaîne de valeur à la ville en tant qu'espace de production de services.

<sup>4</sup> Cf. le procès-verbal du premier atelier en annexe 1.

Activités de soutien (commune)	Activités de base (commerçants)
Mobilité, circulation	Service perfectible
Engorgement du centre	Concurrence d'internet
Signalétique	Changement dans les modes de vie
Mobilier urbain	Problématique des horaires
Places de parc utilisées par les employés communaux pendulaires.	Manque de produits du terroir
Fermeture de la Grand Rue de la rue de l'Hôtel-de-Ville durant l'été passé.	Diversification commerciale – manque de produits du terroir
Manque de souplesse des services de police	Manque d'animation
Manque de visibilité de l'office de tourisme	Décoration vitrines - terrasses
Accès piétons – poussettes pas optimal	Concurrence de futurs quartiers commerciaux
Mauvaise cohabitation entre piétons et voitures	Comment donner envie de consommer local ?
<b>Gouvernance</b>	
Manque de communication entre les commerces	

### Résultats Atelier 2 (5 décembre 2019)

En guise d'introduction, l'animateur a présenté une série de solutions potentielles – dont la plupart sont déjà implémentées dans des communes helvétiques – afin de stimuler la réflexion des participant-e-s de ce second atelier. Une partie de ces solutions a été évoquée par les participants eux-mêmes lors du premier atelier. Ces propositions ont été organisées selon 4 domaines présentés ci-dessous.

Nous précisons que les solutions évoquées en matière d'infrastructures et de conditions-cadres font partie des activités dites « de soutien ».

#### Solutions en matière d'infrastructures

- Avantager tous les types de déplacement de la clientèle (voiture, mobilité douce, TC).
- A l'inverse, lutter contre les déplacements pendulaires en voiture individuelle en centre-ville et à ses abords (transit et parage).
  - Etudier la création d'un parking à proximité immédiate du centre-ville.
  - Améliorer la signalétique des parkings existants.
  - Dissuader le parage des pendulaires.
  - Sensibiliser les employeurs publics et privés à la mise en oeuvre de plans de mobilité ambitieux.
  - Réaménager le centre-ville en donnant davantage de place aux piétons (zone de rencontre; élargissement et abaissement des trottoirs, etc.)
  - Embellir le centre-ville (vitrines, bâtiments patrimoniaux, signalétique, mobilier urbain...)
  - Autres...

#### Solutions en matière de conditions-cadres

- Décaler les horaires d'ouverture (être en phase avec les modes de vie actuels des ménages).
- Disposer d'un « Plan d'utilisation des sols » afin de maintenir la diversité des commerces et de lutter contre les « vitrines froides » et contre la spéculation immobilière.
- En termes de zoning communal, centraliser les services aux personnes et l'habitat au centre-ville; rejeter les services aux entreprises et autres activités économiques dans d'autres zones communales, tout en maintenant l'accessibilité au centre-ville.
- Lutter contre la congestion en étendant l'interdiction de livraison au delà de 10h00 aux ménages habitant le centre-ville, tout en encourageant le transfert de marchandises sur de petits véhicules électriques (modèle de Zermatt), grâce au règlement communal de circulation.

- Suggérer à la commune de se doter d'une stratégie d'acquisition immobilière (droit de préemption) afin de maintenir la diversité commerciale.
- Faciliter les projets de « commerces mixtes » (restaurants + commerces dans le même espace).

#### Solutions en matière de promotion

- Faire de la pub dans le restoroute.
- Créer des bons commerciaux sur le modèle des villes de Delémont et de La Chaux-de-Fonds.
  - Bons délivrés à tout nouvel habitant, à toute nouvelle naissance, gratifications de fin d'année sous forme de bons. Promouvoir ces bons auprès des employeurs privés.
- Localiser les flux financiers induits par le commerce de détail en faisant la promotion des circuits courts.
- Encourager la mutualisation entre commerçants eux-mêmes (BtoB; mutualisation des données client; une seule carte de fidélité, etc.).
- Soigner les vitrines, l'accueil, la qualité des produits et le SAV, en faisant ce que le web ne sait pas faire.
- Communiquer auprès des habitants: « Lorsque j'achète local, je contribue à enrichir mon voisin et moi aussi ».

#### Solutions en matière de gouvernance

- Pas d'innovation sans coopération!
  - Encourager la coopération entre acteurs privés, entre acteurs privés et publics, entre acteurs privés et associatifs, etc.
  - Créer une structure associative (faciliter le dialogue et la création de projets entre pouvoir public, acteurs économiques, acteurs culturels, etc.).
  - Engager un-e délégué-e au centre-ville (Cf. Porrentruy).

#### Synthèse des propositions formulées par les participant-e-s

En une heure, il était bien entendu impossible pour les participants de se prononcer sur la pertinence de l'ensemble des propositions formulées par l'animateur. Néanmoins, les propositions émises par les participants ont été d'une grande richesse. Le tableau ci-dessous ne relève que les propositions qui ont été formulées par au moins trois groupes, ou qui ont fait l'objet d'un consensus oral lors de la discussion générale qui a suivi les travaux (ce qui ne signifie pas, évidemment, que les autres propositions ne sont pas dignes d'intérêt):

<b>Activités de soutien (Autorités communales)</b>	<b>Activités de base (Commerçants)</b>
Tenir une liste à jour des locaux vides →	Commerçants : trouver des personnes prêtes à reprendre les locaux.
	Faire la promotion du centre-ville dans le restoroute (en collaboration avec l'office du tourisme).
Accompagner les commerçants dans la mise au point d'une carte de fidélité / système de points →	Développer une carte de fidélité /système de points en s'inspirant des modèles de Delémont et de La Chaux-de-Fonds
Favoriser le parage des clients au plus près du centre-ville (amélioration de la signalétique ; rejet des voitures de pendulaires, création d'un parking, augmenter le temps de parage sur les places avec horodateur, etc.)	Envisager la création d'un marché hebdomadaire, par exemple sur la place de l'Eglise.
Valoriser les circuits courts en pondérant le coût de location des salles de la Prillaz et de l'Amarante selon	S'inspirer de la ville de Bienne en créant un « First Friday »

la provenance des fournitures (aliments, traiteur, boissons, etc.).	
	Harmoniser vitrines et terrasses après les travaux planifiés sur la rue de l'Hôtel-de-Ville et sur la Grand-Rue.
	Communiquer auprès de la population sur les vertus économiques et environnementales du consommer local
<b>Gouvernance</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager la mutualisation et la coopération entre les acteurs publics et privés</li> <li>• Mettre sur pied un groupe de travail – hors SCAV – regroupant des commerçants, des représentants de l'exécutif communal, voire de chefs de service, et se réunissant deux fois par année pour coordonner la mise en œuvre des projets.</li> </ul>	

Si la problématique des horaires a été soulevée par pratiquement tous les groupes, un consensus n'a pas émergé. Nous suggérons que cet enjeu important puisse être traité dans le cadre du groupe de travail bisannuel proposé par les participants.

### Recommandation sur la mise en œuvre des propositions

Si, en matière de gouvernance, la création d'un groupe de travail multipartite est sans conteste un élément clé sans lequel la mise en œuvre des projets proposés serait probablement compromise, nous estimons que ce groupe de travail ne suffit pas. Ce même groupe de travail devrait être considéré comme une commission « ad hoc » à laquelle un-e chargé-e de mission devrait pouvoir répondre.

Rattaché directement à l'exécutif, ce nouveau poste transversal – qui s'apparente à la fonction d'un-e délégué-e au centre-ville – aurait pour mission de mettre en œuvre les propositions ci-dessous qui forment un cahier des charges. Les éléments principaux de ce cahier des charges seraient :

- Gestion des questions immobilières : tenue d'une liste des locaux vides ; prises de contact avec les propriétaires pour tirer les loyers à la baisse ; prises de contact avec les commerçants pour trouver des repreneurs de bail (nouveaux commerçants).
- Mise en réseau avec l'office du tourisme pour la promotion du centre-ville depuis le restoroute.
- Mise en œuvre d'un système de carte de fidélité et d'une base de donnée client.
- Mise en œuvre d'un système de location des salles communales dont le coût serait pondéré par l'origine des fournitures.
- Participation à l'organisation d'un marché hebdomadaire et d'un événement mensuel sur le modèle du First Friday biennois.
- Participation à l'élaboration d'un plan parking / mobilité avantageant la « logistique des ménages » (venir faire ses courses au centre-ville).
- Promouvoir le « consommer local » auprès des ménages.
- Participer à l'harmonisation des vitrines et terrasses du centre-ville.
- Secrétariat de la commission ad hoc des commerçants.

Un tel poste, de 80 à 100%, pourrait selon nous être envisagé sur la base d'un contrat à durée déterminée de 2 ans. Selon le degré d'atteinte des objectifs, le degré de satisfaction des commerçants ainsi que la capacité financière de la commune, le poste de délégué-e au centre-ville pourrait être pérennisé.

## Annexe 1 : Atelier 1

28 nov. 2019 – Procès-verbal exhaustif des travaux de groupe et des discussions

Ce document est un procès-verbal exhaustif des propositions qui ont été faites par quatre groupes de travail formés durant l'atelier. Ces 4 groupes ont travaillé sur le diagnostic des principaux problèmes qui affectent le développement du centre-ville commercial d'Estavayer.

Il était attendu de cette exercice que des répétitions puissent s'exprimer dans chacun de groupes, en d'autres termes que des thèmes transversaux et partagés puissent être identifiés, de telles répétitions signifiant également un consensus global sur les principaux problèmes à résoudre.

Les thèmes se répétant sont indiqués en gras dans le procès-verbal ci-dessous.

### Groupe 1

Notre groupe était d'abord composé d'utilisateurs. Nous n'avions qu'un commerce de détail représenté. Nous avons identifié différentes problématiques.

La première concerne la **survie des commerces**. A ce problème est liée une vision pessimiste des commerçants eux-mêmes. Parfois un manque de motivation. En tant qu'utilisateurs, il nous semble que le **service pourrait être perfectible** ; la qualité aussi.

Il y a ensuite le problème des loyers trop chers, qui induit des locaux vides.

Nous avons ensuite identifié un axe plus spécifiquement lié à **la mobilité et à la circulation**. Nous avons évoqué la possibilité d'avoir un **parking hors centre**. La circulation dans le centre pose problème : le **centre est trop souvent engorgé**. En termes d'urbanisme, **l'accès aux piétons et aux poussettes n'est pas toujours optimal**.

Cette année, la fermeture du centre n'était peut-être pas assez claire.

On a également évoqué un pôle lié à la présence de centres commerciaux, à la **concurrence d'internet**, à notre **mode de vie actuel**, qui veut tout tout-de-suite. On a également noté un **changement de tendance** dans les modes de consommation : les gens désirent revenir à du commerce de proximité. Il faudrait laisser plus de temps aux propositions de changement, sans tirer de conclusion trop hâtive dans un sens ou dans l'autre.

On relevé que le tourisme est quand même en lien avec le commerce. On s'est ensuite posé la **question des horaires**, qui semblent décalés avec l'activité touristique, selon les saisons. A été identifiée l'idée d'une annualisation des horaires.

Nous avons abordé la problématique de la **diversification commerciale**. Il manque des commerces à Estavayer. Notamment des **produits du terroir** ; pour une ville au bord du lac, c'est un comble qu'il n'y ait pas de poissonnerie.

Nous avons traité les questions **d'animation**, liées aux commerces en tant que tels. Nous avons évoqué des activités commerciales qui ne sont pas que dans le centre même.

Nous avons relevé la réglementation du travail, qui est une contrainte sur laquelle il est difficile d'agir.

Nous avons enfin commencé à esquisser des solutions :

- L'idée d'un **marché des producteurs, et d'un apéro le vendredi soir.**

Questions et remarques :

- Vous trouvez que les commerçants n'ouvrent pas assez tard par rapport aux touristes ?
- En effet.
- Le problème, c'est que les touristes, l'été, partent sur la plage et désertent le centre-ville.
- L'idée serait de prolonger l'ouverture des commerces le soir.



## Groupe 2

La ville n'est pas assez attrayante au niveau de la **décoration, du mobilier urbain, de la signalétique**. Par exemple, la place du Midi est assez sympathique ; si l'on pouvait imaginer des espaces supplémentaires de ce type, un peu plus vivants, ça serait intéressant.

La **circulation est trop importante, par rapport aux terrasses** qui s'avancent sur la route. Par exemple, le restaurateur qui était dans notre groupe a constaté cet été que les clients restaient plus longtemps sur sa terrasse, probablement grâce à la diminution de la circulation.

On a parlé ensuite du **parcage**. Il y a plusieurs problèmes à ce niveau. Par exemple, des voitures qui restent trop longtemps au centre-ville, par exemple grâce à des macarons, qui font du stationnement journalier. D'autres aimeraient que les voitures puissent se parquer plus près des commerces.

On a ensuite évoqué les **horaires** de certains commerces et restaurants, ainsi que l'office du tourisme (fermé lors du marché de Noël).

Nous avons évoqué ensuite les **quartiers commerciaux** qui vont ouvrir notamment à la Prillaz et à la gare. C'est un sujet d'interrogation : « Attention, qu'est-ce qui va se faire là-bas ? ». Il y a donc des quartiers commerciaux qui se construisent en dehors du centre-ville. Comment faire cohabiter centre-ville et autres centres commerciaux en dehors du centre-ville ? Ne pourrait-on pas avoir une vision plus globale ? En

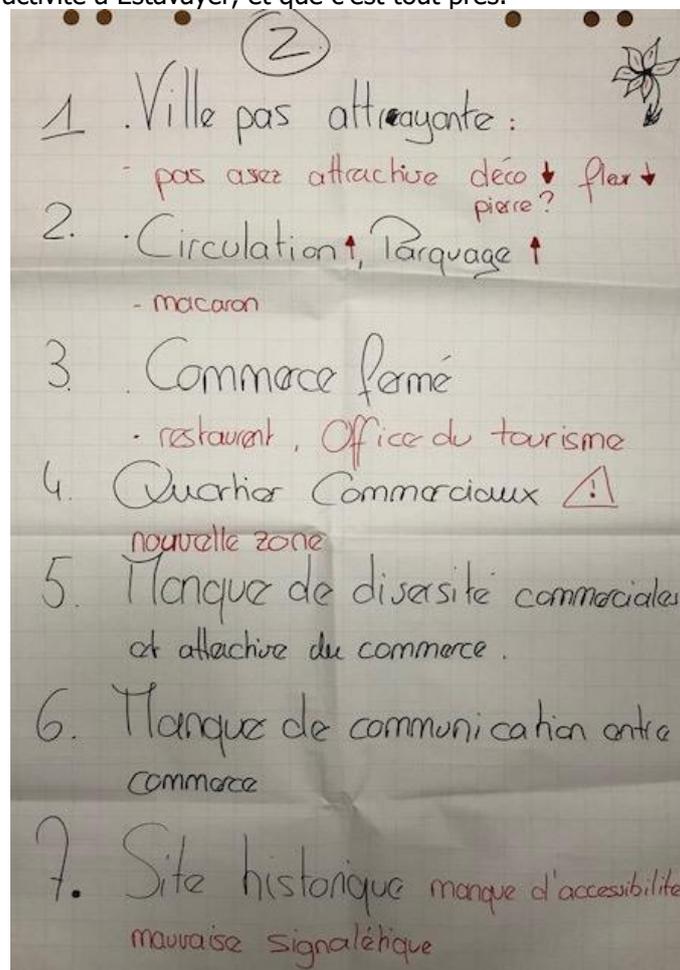
imaginant un quartier plutôt administratif vers le Casino, tout en remettant davantage de commerces dans le centre-ville ?

Nous avons aussi constaté un **manque de diversité commerciale** au centre-ville. Non seulement la diversité mais l'attractivité du commerce elle-même. Les commerces devraient être au goût du jour, en phase avec les tendances actuelles.

Enfin, il y a un **manque de communication entre les commerces**. Il faudrait envisager de former un groupe.

Il est vrai que nous avons une très belle ville historique et médiévale. Pourquoi le château de Gruyère est-il visité par des milliers de Chinois, et pourquoi le château d'Estavayer n'est-il pas visité ?

Manque d'accessibilité, de manière plus locale. Par exemple depuis le **restoroute**, il serait bon que les gens sachent qu'il y a une attractivité à Estavayer, et que c'est tout près.



### Groupe 3

1<sup>er</sup> thème évoqué : « Plus de Placette à Estavayer ». Plus de Placette Manor... C'était effectivement un pôle qui attirait pas mal de consommateurs à Estavayer, et qui retient aussi des habitants à Estavayer. Maintenant, on doit plutôt aller à Payerne pour chercher ce type de marchandise.

**Pas assez de places de parking.** De même la **signalisation des places de parking**, qui n'est pas optimale. Peut-être donner la possibilité de stationner plus longtemps : il y a pas mal de zones bleues, de places avec horodateur.

Nous constatons des **places de parking utilisées aussi par les employés communaux**, qui pourraient être des places de parc utilisées par les consommateurs. Il faudrait donc remettre en question les pratiques de parcage des collaborateurs de la commune.

Sens de circulation : notamment à la rue de Forel, à la Poste. Aux heures de pointe, vers 17h00, cela crée un gros nœud ; il y aurait quelque chose à revoir.

Organiser un **grand marché**, tous les samedis, avec des artisans, sur une place bien définie. Il y a déjà un maraîcher, mais il est un peu esseulé.

La commune donne-t-elle de l'importance au centre-ville par rapport au développement ? Nous avons surtout évoqué le projet PAL, en lien avec le tissu commercial. Il y a beaucoup d'interrogations.

Le centre-ville devrait devenir un centre commercial : on arrive à la porte de Grandcour, on prend notre caddie... C'est peut-être caricatural mais c'est assez bien imagé.

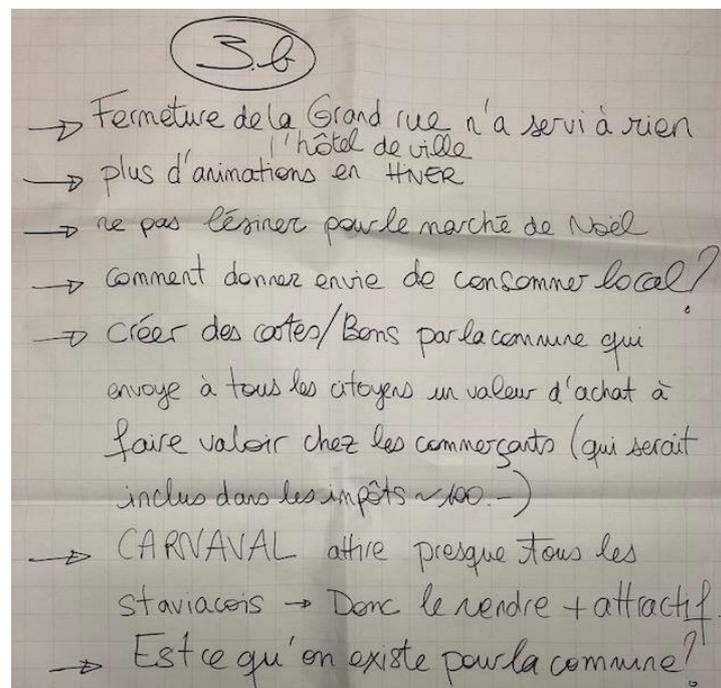
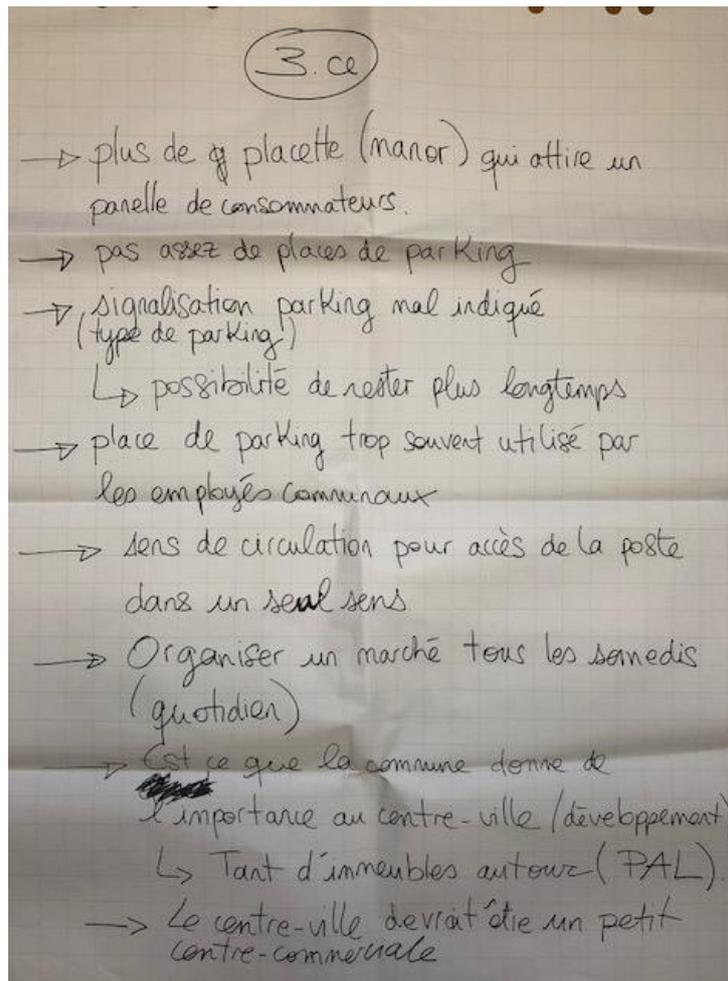
**La fermeture de la Grand-Rue et de la rue de l'Hôtel-de-Ville cet été.** Le projet n'a pas été compris par tout le monde. Pour certains, ça a été une réussite ; pour d'autres un peu moins. Le bilan général a semble-t-il été plutôt positif, tandis que dans notre groupe, le bilan a été plutôt mitigé.

Davantage d'animations en hiver. On a parlé du **marché de Noël**. Ce marché pourrait peut-être s'agrandir en débordant sur la rue de l'Hôtel-de-Ville. Nous avons entendu qu'il y avait beaucoup de demandes, mais pas assez de place. Nous suggérons que des investissements soient consentis pour renforcer ce que nous pensons être un très bon attracteur.

Comment **donner envie de consommer local** ? Le centre-ville reste tel qu'il est tandis que ça grossit en périphérie. On ne voit pas les nouveaux citoyens dans nos commerces. Comment faire pour leur donner envie de venir au centre-ville ?

Il y a eu une proposition liée à des bons qui seraient donnés par la commune, envoyés à tous les citoyens, comme une sorte de monnaie interne. En Suisse allemande, ça se fait un peu sous cette forme-là. La commune a envoyé une carte de CHF 50.- pour les molochs. On pourrait s'en inspirer. Pourquoi ne pas profiter du Carnaval pour faire la promotion du petit commerce ? C'est dans de tels moments qu'il y a un maximum de gens qui fréquentent nos rues.

Dernière question : les petits détaillants existent-ils vraiment aux yeux de la commune ?



#### Groupe 4

Valoriser les **monuments historiques d'Estavayer**, tout en s'appuyant sur les outils disponibles, notamment le **restoroute** pour promouvoir le commerce local.

Utiliser un peu plus le lac.

On a pensé aussi à la **visibilité de l'office du tourisme**, parce qu'il y a des locaux qui sont beaucoup plus visibles que les locaux dans lesquels ils sont actuellement.

**Etoffer l'offre commerciale.** Beaucoup de produits doivent être recherchés ailleurs.

**Le stationnement des véhicules**, qui serait éventuellement à repenser. Les voies d'accès. Penser à la construction d'un parking sous-terrain ou d'un parking à étages, à proximité immédiate de la ville.

**Soigner l'accueil des clients.** Les commerçants doivent aussi se remettre en question de temps en temps.

**Privilégier les circuits courts.** Il faudrait déjà mettre en œuvre ce principe entre nous déjà. Pour montrer à nos clients que l'on se soutient mutuellement.

**Améliorer le service et le SAV.** Donc répondre aux attentes du client. Par exemple en donnant la possibilité de retourner des produits. Améliorer la qualité de la présentation de nos produits dans chacun de nos commerces.

Davantage de **souplesse de la part des services de police** lors de manifestations.

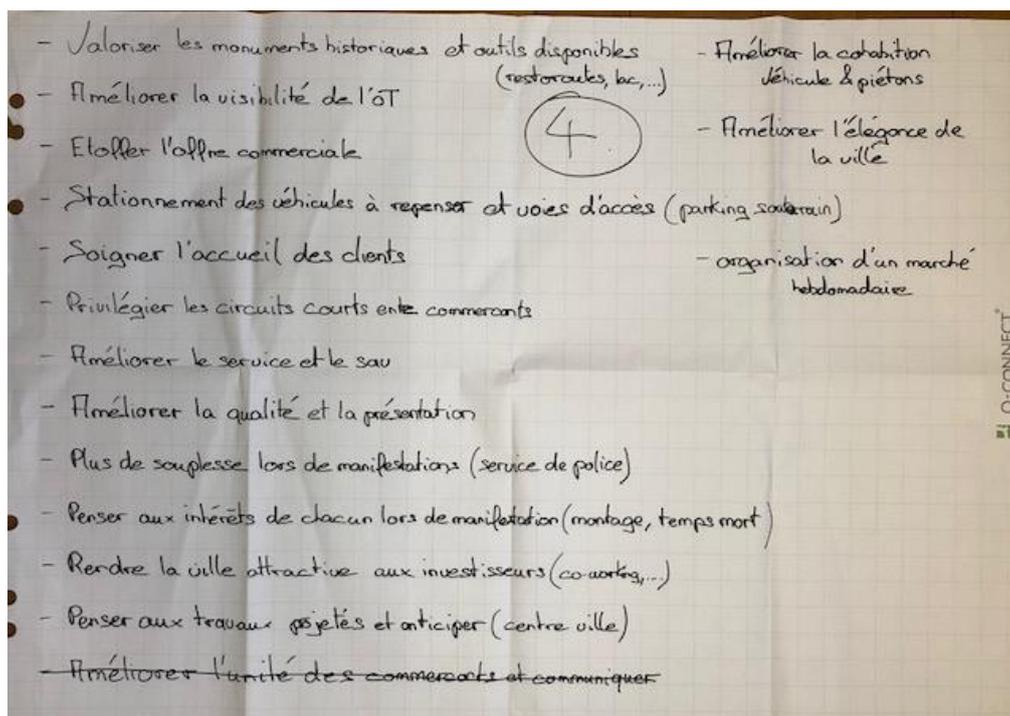
Penser aux intérêts de tous lors de manifestations. Un exemple : le montage de la cantine dans le cadre de la Bénichon, qui s'est fait très tôt dans la semaine, alors que la manifestation se déroulait en fin de semaine.

Rendre la ville attractive auprès des investisseurs. Organiser des espaces de coworking dans le centre-ville, afin de faire revenir les gens au centre-ville pour y trouver du travail.

**Améliorer la cohabitation entre les véhicules et les piétons.** Donner la priorité aux piétons.

Améliorer **l'élégance de la ville** par une meilleure présentation des bâtiments.

Organisation d'un **marché hebdomadaire**, pas trop gros, simple, un marché de producteurs.



Intervention :

*La place de l'Eglise est superbe, mais elle est toujours vide.*

### Synthèse

N. Babey (NB) relève qu'il espérait des répétitions entre groupes de travail ; il indique qu'il a été bien servi et en remercie le public. NB propose d'esquisser quelques pistes en termes de solutions, qui seront traitées lors du second atelier.

L'Institut du management des villes et du territoire (IMVT) a observé que la présence aux abords immédiats (une centaine de mètres) des centres-villes est un facteur clé de succès. Il faut des places de parc en suffisance. Il y a bien entendu des contraintes topographiques et urbanistiques qui peuvent rendre la construction d'un parking pratiquement impossible. Il faut également que la commune garde une maîtrise sur le parking lui-même, par exemple en possédant la majorité de la propriété du parking, si celui-ci est géré par une SA. Ce qui permet à la commune – à l'instar de ce qui se passe à Sion ou à Morges – de gérer les temps de parking et donc les types de mobilité (entre pendulaires et ménages) que l'on veut avantager. NB relève que les pendulaires ont tendance à occuper des places de parc qui devraient être occupées par des clients.

Au sujet de Morges, NB évoque le projet d'adapter les temps de parcage des zones à parcmètres, selon les temps de séjour moyens des clients, équivalents à 2 heures.

NB relève que certaines enseignes commencent à nouveau à s'intéresser à des implantations en centre-ville, pour autant qu'il y ait les conditions-cadres et les infrastructures adéquates.

Rappelant le manque de diversité commerciale souligné par tous les groupes ainsi que le problème de la spéculation immobilière, NB évoque le « Plan d'utilisation des sols » de la ville de Genève, qui permet de manière astucieuse de promouvoir et pérenniser la diversité commerciale, tout en luttant concrètement contre la spéculation immobilière.

Autre thème évoqué par les groupes : les horaires d'ouverture. Les modes de vie ont évolué ; les femmes travaillent bientôt autant que les hommes en termes d'activités rémunérées, que ce soit par choix ou par nécessité. Si les centres-villes sont encore légèrement féminisés en termes de fréquentation, ce temps sera bientôt révolu. Il faudrait ouvrir une réflexion sur les horaires d'ouverture, qui devraient être plus en phase avec les pratiques réelles des ménages, tout en intégrant une autre contrainte : l'explosion de la mobilité individuelle motorisée, qui contribue à couper le centre-ville de son bassin de chalandise.

Grâce à des horaires d'ouverture plus adaptés aux pratiques et besoins des ménages, on pourrait ensuite imaginer des espaces mixtes, proposant à la fois de la restauration et des produits commerciaux, solutions qui fonctionnent très bien dans d'autres pays. En effet, chaque acteur économique profite du public de l'autre ; c'est par la mutualisation que les commerces peuvent espérer se développer. NB évoque un espace mixte qui fonctionne bien selon ce principe : Hall-titude à La Chaux-de-Fonds.

NB évoque l'enjeu de la transition énergétique, qui va impacter sur la qualité des produits eux-mêmes, par exemple sur les circuits courts et sur la réparabilité des objets. Sur ce dernier point, NB évoque de nouvelles stratégies de marques de luxe horlogères. Celles-ci se sont lancées dans le e-commerce, tout en redistribuant une partie de leurs gains en ligne auprès de leur réseau de détaillants, afin de maintenir une présence physique de ces derniers dans le domaine du SAV. Il est possible que de telles stratégies, observables dans le domaine du luxe, préfigurent ce que pourrait devenir le commerce de détail axé sur les produits manufacturés.

Autre domaine de réflexion, en lien avec une extension théoriquement possible de l'interdiction de livraison des centres-villes après 10h00 le matin, sur l'ensemble du territoire communal, et touchant cette fois les véhicules de livraison des produits achetés sur internet. Une telle interdiction, couplée à des espaces de transfert de livraison à l'entrée des villes auprès de plus petits véhicules (type La Poste), permettrait d'une part de lutter contre l'engorgement des villes et de créer de nouveaux emplois de service.

Enfin, NB évoque la piste des bons commerciaux mis en œuvre par des villes comme Delémont et La Chaux-de-Fonds ; un levier qui permettrait de faire venir des nouveaux habitants d'Estavayer au centre-ville.

NB rappelle que la commune ne pourra pas tout mettre en œuvre. Il existe des contraintes juridiques, financières, techniques et politiques auxquelles elle doit faire face.

## Annexe 2 : Atelier 2

5 déc. 2019 – Procès verbal exhaustif des travaux de groupe et des discussions

Ce document est un procès-verbal exhaustif des propositions qui ont été faites par quatre groupes de travail formés durant l'atelier. Faisant suite au premier atelier (28.11.19) dédié au diagnostic, ces quatre groupes ont travaillé sur des solutions visant à redynamiser le centre-ville d'Estavayer.

En introduction de l'atelier, l'animateur a présenté une liste de solutions. Il a été demandé aux participant-e-s de valider tout ou partie des solutions proposées, ainsi que de compléter ladite liste. Il leur a également été proposé de pondérer les propositions selon deux indicateurs : l'importance (selon trois notes : 1 pour « très important » ; 2 pour « important » ; 3 pour « peu important ») et l'urgence (« court terme » (CT) ; « moyen terme » (MT) ; « long terme » (LT)).

Dernière contrainte proposée : lister les solutions sur deux colonnes indiquant deux types de compétence : les autorités politiques versus les acteurs économiques.

### Groupe 1

Nous pensons que tous les thèmes relatifs à la mobilité sont du ressort de la commune. En général, tout ce qui touche au domaine large des *infrastructures* doit être géré par la commune.

Par contre, tout ce qui touche aux *comportements* concerne plutôt les commerçants.

De manière plus détaillée, ce qui touche à la signalétique et à la mobilité au centre-ville doit être traité après le réaménagement de la Grand-Rue.

Au sujet de la proposition de décaler les horaires d'ouverture pour être en phase avec les nouveaux modes de vie, en fonction de la saison, c'est pour l'instant trop difficile à mettre en place. Nous n'arrivons pas à trouver un consensus. Nous avons simplement parlé d'harmonisation des horaires, non seulement entre les commerçants, mais aussi avec d'autres services. Par exemple les musées, l'office du tourisme.

Nous avons trouvé que le thème des commerces mixte – commerces / restaurants – est très intéressant. Tant les commerçants que les autorités peuvent faciliter de tels projets.

Restoroute : c'est un projet qui doit vraiment être mis en œuvre : encourager les clients de passage du restoroute à faire un crochet à Estavayer. Nous avons mis ce projet en priorité 1 et à court terme. Selon nous, c'est l'office du tourisme de mettre en tel projet en œuvre (films de promotion, flyers, etc.).

Bons commerciaux : c'est un gros thème. Il faut absolument qu'on le mette en place. Faire venir les gens grâce à des points de fidélité. On pourrait aussi lier un tel projet avec la carte de la déchetterie : plus on accumule de points, plus on bénéficie de réductions, par exemple sur les sacs poubelle, autant dans d'autres commerces que sur des prestations communales.

Encourager la mutualisation et la coopération entre les acteurs : on a mis de tels thèmes en priorité 1 et à court terme. Il faut arrêter de rentrer dans des conflits. Si on arrive à discuter et à s'unir, on arrivera à quelque chose. C'est bien sûr difficile, chaque commerce a sa façon de travailler.

Une autre idée : pourquoi ne pas mettre les horodateurs gratuits pendant 1h30 comme à Payerne ?

Autre proposition : la commune pourrait-elle tenir à jour une liste des locaux commerciaux vides ? et sur cette base faciliter l'installation de nouveaux commerçants en faisant le lien avec les propriétaires de ces locaux.

Enfin, pourquoi pas essayer d'identifier ce qui nous manque à Estavayer ? On parlait tout à l'heure de poissonnerie ; en mutualisant nos contacts, on pourrait essayer de trouver la personne qui serait d'accord de monter un tel commerce.

<u>COMMUNE</u>	<u>COMMERCANTS</u>
• RESTAURANTE OT 1 CT. (Film promotion - fêtes...)	• PARCAGE PENDULAIRE (travailleur - commerçant → extérieur)
• MOBILITÉ - DÉPLACEMENT	• COVOITURAGE
• SIGNALIQUÉ	• HORAIRES HARMONISATION 1
• RÉAMÉNAGEMENT Rue des Granges	• COMMERCE MIXTES
• LISTE LOCAUX COMMERCIAUX	• POINTS FIDÉLITÉ
• MARCHÉ DIVERSIFIÉ (Fruits - Poisson - légumes - épices)	• COOPÉRATION • ÉQUITÉRIEN 1 CT.
• MONTRER L'EXEMPLE ←	• MONTRER L'EXEMPLE
• DYNAMISME OT.	
• HORODATEUR 1/2 GRATUIT MT.	

## Groupe 2

Nous avons tout d'abord longuement discuté de la problématique des parkings. La première option serait de mieux gérer les parkings existants. Que ce soit en termes de durée, ou pour les habitants qui ont des vignettes. Nous avons mis cette option en priorité 1 et à court terme.

Deuxième proposition : créer un parking à moins de 200 mètres du centre. Cette proposition est également importante, mais à plus long terme.

Troisième proposition : envisager la mise en œuvre d'une application indiquant les places disponibles dans les différents parkings. Nous avons appris qu'il y a 1000 places de parc à Estavayer, mais les parkings sont fortement diffus. Pour éviter que des voitures tournent pour trouver une place de parc, améliorer également la signalisation des parkings.

Prendre le temps d'une réflexion approfondie entre les différents acteurs sur la question des horaires. C'est une question sensible à Estavayer, notamment concernant la période estivale et dominicale.

Nous avons relevé l'idée d'avoir un délégué du centre-ville, mais qui serait plutôt élu par les commerçants. Donc pas forcément un employé de la commune, mais plutôt un représentant qui fasse l'interaction. Une telle proposition est notée en priorité 2 et moyen terme.

Il a été souligné qu'il y a pas mal d'événements générant des locations à la Prillaz et à l'Amarante qui sont le fait de publics que nous ne parvenons pas à capter. Il faudrait faire un effort de communication pour les inviter à consommer un peu plus dans la ville.

Essayer d'intégrer la notion de consommer local le plus possible. Nous avons notamment pensé aux locations de salles. Par exemple en invitant les gens à contractualiser avec les commerçants locaux pour les fournitures. De même, à la commission des subsides, étudier la possibilité de mettre un critère pour pondérer lesdits subsides. C'est une réflexion à développer.

Concernant les acteurs économiques, cela serait intéressant de s'appuyer sur une coordination des commerçants pour harmoniser les horaires.

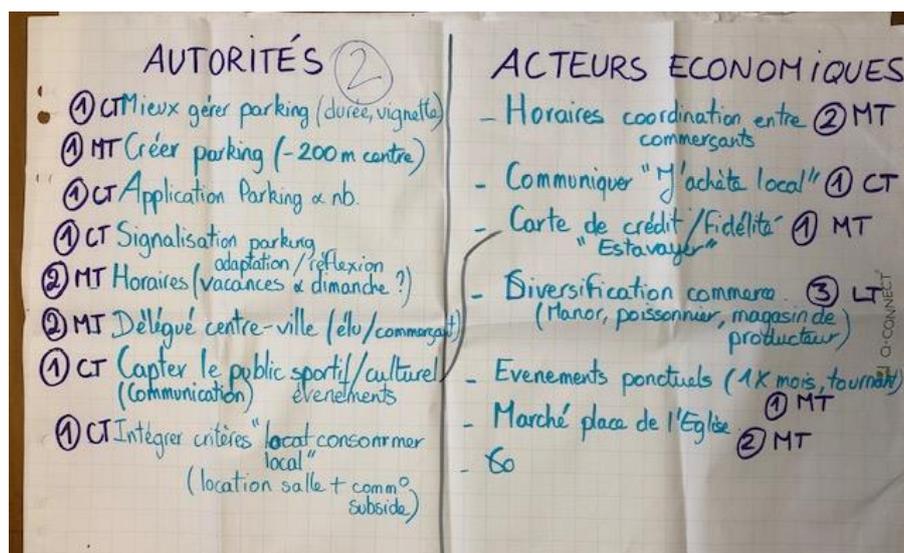
Il serait intéressant de communiquer sur le fait que d'acheter local génère aussi des flux financiers locaux qui reviennent indirectement aux habitants. Ainsi, avoir une carte de crédit qui fasse en même temps carte de fidélité irait dans le même sens.

Il y avait ensuite l'enjeu de la diversification des commerces. Thème intéressant, mais on a peu de moyens d'action sur un tel domaine, qui dépend essentiellement d'initiatives privées.

Nous avons pensé qu'avoir un événement ponctuel, une fois par mois et dans l'idée du First Friday biennois, est une bonne idée.

Nous avons aussi évoqué le marché, place de l'Eglise, qui pourrait être aussi une bonne idée, même si cela demanderait un peu de temps en termes de coordination.

Animateur : j'ai une remarque sur la proposition de délégué au centre-ville, en particulier sur les modalités de financement. Plusieurs expériences se sont avérées être des échecs, à cause de financements publics-privés, à l'instar des villes de Lausanne et de Neuchâtel. Les délégués de l'époque étaient « entre le marteau et l'enclume », sans représenter clairement les commerçants ou la ville. Il y a ici des enjeux de gouvernance auxquels je vous invite à faire attention.



### Groupe 3

Le restoroute doit effectivement être davantage utilisé pour la ville d'Estavayer. Il ne faut cependant pas oublier que l'office du tourisme vend Estavayer pour amener des touristes, et pas forcément pour soutenir le commerce. Nous cherchons ici à faire venir les gens dans les commerces, il faut distinguer les deux choses.

Autre idée : offrir une entrée pour le musée des grenouilles aux personnes qui passent une nuit au restoroute.

Stratégie d'acquisition immobilière : des villes françaises ont fait ça parce que les centres se vidaient. Des communes ont décidé de n'acheter que le rez. Ces locaux sont ensuite loués à des artisans à bas prix. Relevons que le coût de la location est bien souvent le premier problème des commerçants.

Acteurs économiques : pour nous, c'est la carte de fidélité unique. On peut également imaginer une solution électronique, avec les smartphones.

Nous avons parlé du First Friday de Bienne. C'est une bonne idée ; à priori assez simple à mettre en place. En synergie avec des acteurs culturels.

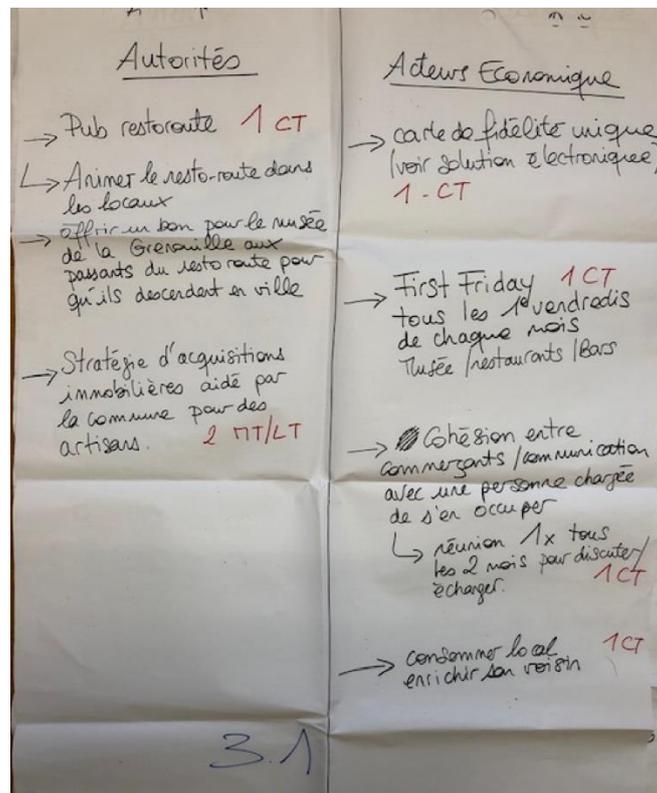
Cohésion entre commerçants. C'est également important. On a pensé désigner une personne chargée de faire des réunions et d'animer cette cohésion tous les deux mois, pour discuter, échanger.

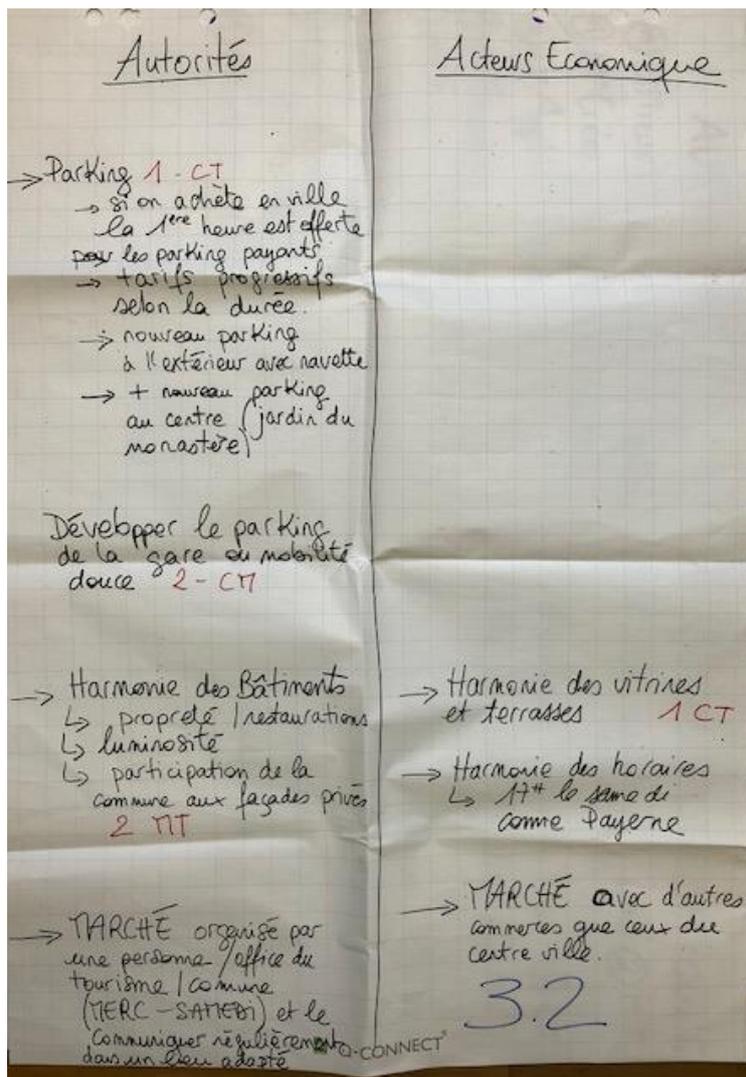
Nous avons également parlé du parking. Payerne s'y met ; deux niveaux en sous-sol, avec de la verdure au-dessus. On proposerait de faire des tarifs progressifs à partir de 1h30 ; potentiellement gratuit si on va chez des commerçants. S'il n'y a aucune possibilité de faire un parking proche du centre, imaginer un parking à l'extérieur, avec une navette.

Mobilité : développer le parking de la gare en mobilité douce.

Marché : la place de l'Eglise est sous-utilisée. Par ce marché, essayer de créer de nouvelles habitudes ; faire en sorte que les gens viennent plus régulièrement au centre-ville.

Harmonie des vitrines et terrasses : ça a déjà commencé, mais essayer d'aller un cran au-dessus, avec les travaux planifiés sur la Grand-Rue et la rue de l'Hôtel-de-Ville.





#### Groupe 4

Presque tout a déjà été dit ; on va faire vite... Cependant, on pense qu'il serait positif que l'on soit régulièrement informés sur l'avancement des travaux, par courrier ou courriel. On sait que les travaux débiteront début octobre, mais nous n'avons actuellement pas de détails sur la planification des travaux. Il faudrait revoir les panneaux de signalisation, surtout pour les parkings, afin que les gens soient mieux informés.

Etudier la création d'un parking. C'est un gros besoin. Dissuader le parcage des pendulaires. Trouver une solution avec des vignettes, des horaires. En bref, laisser de la place aux gens qui sont susceptibles de dépenser de l'argent dans nos commerces.

Faire respecter la loi par rapport aux livraisons.

Promotion du centre-ville dans le restoroute.

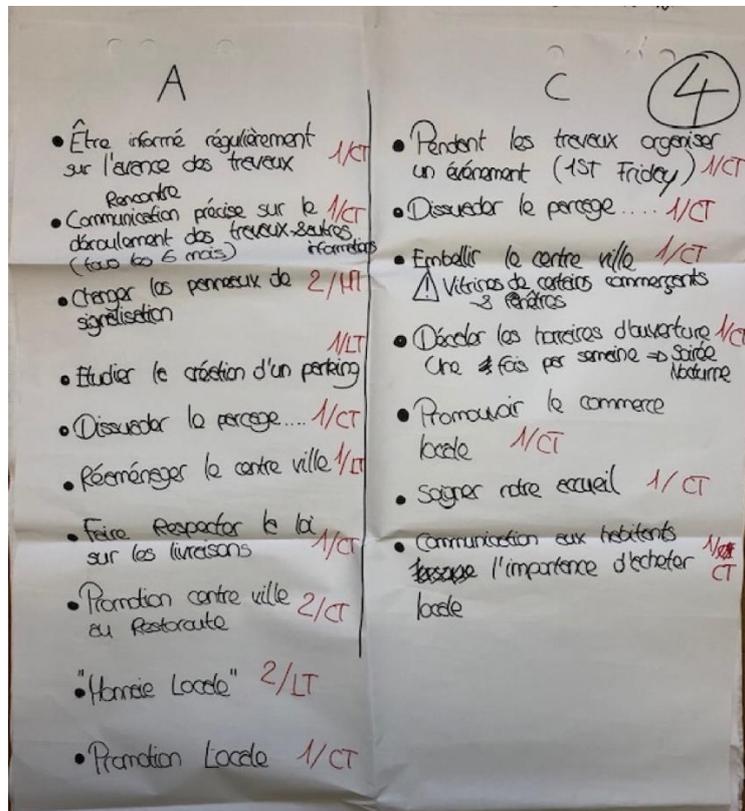
Monnaie locale : il y a diverses solutions matérielles, électroniques, etc.

Côté commerçants : pourquoi ne pas créer un événement, à l'image de ce fameux First Friday ? Pendant les travaux, imaginer des soirées à thème, afin de faire quand même venir les gens.

Embellir le centre-ville ; nous en avons aussi parlé, embellir les vitrines. La commune avait déjà interdit à l'époque les fameux parasols « Ice Tea ».

Promouvoir le commerce local ; en parler autour de nous ; acheter local, c'est important. Mais c'est aussi à nous, commerçants, de donner envie de venir dans nos commerces. Il nous faut faire tout ce qu'Internet ne peut pas faire.

Soigner notre accueil ; nous sommes mal classés en Suisse avec notre façon d'accueillir nos touristes. Nous n'avons pas une bonne réputation en Suisse.



### Discussion générale

Intervenant : une précision par rapport à notre proposition consistant à désigner un porte-parole (groupe 3) se rapproche de la proposition de délégué au centre-ville. Cependant, l'idée est de faire en sorte que les commerçants se voient plus souvent, puissent exposer ce qui marche, ce qui ne marche pas. On pourrait fixer des rencontres générales, deux fois par année, avec les autorités. Ça pourrait être bénéfique pour les deux parties. Précisons que cette proposition se déploie hors SCAV et avec les autorités.

*Cette proposition est validée par toutes les personnes présentes.*

Intervention de Monsieur Ménétrey : parmi toutes les propositions émises par les commerçants, certaines font déjà l'objet de réflexions voire de projets déjà planifiés par la Commune, tandis que d'autres propositions ont été faites, auxquelles les Autorités n'avaient pas pensé. Il y a peut-être quelque chose d'essentiel qui pourrait se jouer dans les circuits courts, faire en sorte que les commerçants puissent se fournir le moins loin possible, ce qui génère des effets multiplicateurs.

Au sujet du Marché : il y a des sous prévus dans le budget 2020 pour recréer un marché. Ainsi, des projets sont déjà dans le « pipe-line ». Il est évidemment nécessaire de discuter de l'avenir de ce marché, par exemple pour définir un jour, un horaire, quels genres de commerces sont présents ? Ce sont des questions qui restent à traiter. Je compte inviter des « volontaires » à venir parler de ce projet. Je souligne que je suis très content que le thème du marché soit ressorti dans tous les groupes de travail.

Animateur :

Une remarque au sujet des locations de salle, un thème soulevé par le groupe 2. Une proposition : le prix de location des salles pourrait par exemple être fixé au prorata de la provenance des fournitures et de leur pourcentage (boissons, nourriture, traiteur, etc.). En d'autres termes, le prix de location serait maximal si les fournitures ne sont pas d'origine locale. Une telle proposition pourrait être justifiée par l'importance tant économique qu'environnementale de la promotion des circuits courts.

Intervenant du groupe 2 : j'étais présent à la promotion des sous-officiers (remplacement du syndic), un événement qui se déroulait à la Prillaz. La salle était pleine : 400 personnes venant de toute la Suisse. Ça se déroule deux fois par année à la Prillaz parce que c'est bon marché. Ils arrivent en voiture et repartent. L'apéro n'a pas été servi par un fournisseur local. L'organisateur vient de Corcelles. L'idée pourrait aussi de donner un prospectus à l'organisateur, faisant la promotion de tous les restaurants à Estavayer. Il y a probablement toute une série d'événements que vous connaissez et que l'on ne connaît pas ; la valorisation des commerçants locaux grâce aux locations de salles est vraiment l'affaire de tous. Il faut collaborer. Cette réunion tous les 6 mois qui a été proposée pourrait traiter de telles opportunités.

« Adhérez-vous à l'idée de valoriser les circuits courts par l'entremise de la location des salles ? » :

*Cette proposition est validée par toutes les personnes présentes.*

Autre intervenant : l'année passée, un de mes clients payernois a invité une certaine de ses clients à Payerne pour les remercier. Il m'a demandé d'assurer le service traiteur. Deux semaines avant l'événement, ce client m'a téléphoné pour me dire que ça ne serait pas possible d'assurer ce même service, parce que la commune de Payerne a instauré une sorte de régime tel qu'il vient d'être proposé ici. L'événement se déroulait dans des locaux qui appartiennent à la commune : la commune ne laisse pas à des externes la possibilité d'assurer le service traiteur. On peut trouver cela un peu drastique, mais on reste totalement dans le thème du local. Donc, on pourrait peut-être réfléchir de cette façon au sujet de la salle de la Prillaz, qui accueille énormément d'événements.

Monsieur Ménétreay : Le cycle existant est qu'il y ait moins de gens qui louent la salle parce qu'il existerait des contraintes. Autre exemple un peu farfelu : un mariage srilankais avec des plats traditionnels...

Intervenant précédent : je pense qu'on trouve à Estavayer des personnes capables d'assurer un service traiteur srilankais.

Intervenante : pour la salle, on pourrait proposer des réductions dans des restaurants si les personnes qui la louent utilisent un traiteur d'Estavayer par exemple.

Animateur

Il suggère que la SCAV distingue deux groupes de travail : un premier groupe dédié au conditions-cadres (horaires, aménagements urbains, etc.) ; un second groupe consacré aux activités de promotion, de communication, d'événements.

Intervenant : le 14 décembre 2019 se déroulera la coupe de Noël. La ville sera fermée car il y aura des barrières vauban partout. N'y aurait-il pas possibilité de déplacer à l'avenir cet événement ? par exemple le dimanche ?

Animateur : tant pour la valorisation des circuits courts par l'entremise des locations de salle que pour l'organisation de la coupe de Noël, il y a un intérêt essentiel à mieux se coordonner entre commune et commerçants, par exemple tous les 6 mois, pour discuter de choses aussi concrètes que cette proposition.

Remerciements et fin du second atelier.