

QUELLE ÉCONOMIE LOCALE ET QUELS COMMERCES DE PROXIMITÉ EN 2035?



ETUDE PROSPECTIVE SUR LE PAYS DU BOCAGE ORNAIS

JANVIER 2022



Fonds européen agricole pour le développement rural :
l'Europe investit dans les zones rurales



SOMMAIRE

I - CONTEXTE	1
II - MÉTHODOLOGIE	3
III - FACTEURS D'INFLUENCE	7
IV - LES SCÉNARIOS	13
QU'EST-CE QU'UN SCÉNARIO?	14
SCÉNARIO TENDANCIEL	15
BOCAGE NORD	19
BOCAGE SUD	24
BOCAGE CENTRE	29
V - ANALYSE	34
ENJEUX POUR LE COMMERCE DE PROXIMITÉ	35
ANALYSE COMPARATIVE DES SCÉNARIOS	37
RUPTURES	39
VI - PISTES D'ACTION	41
ANNEXES	53

I-CONTEXTE

Le PETR du Pays du Bocage a lancé en 2018 **une stratégie de redynamisation des commerces et de lutte contre la vacance commerciale**. Cette stratégie se décline autour de 5 grands axes :

1. Soutenir la modernisation et la diversification du commerce de proximité ;
2. Accompagner les investissements publics en faveur du commerce de proximité ;
3. Soutenir le management des centres et l'animation commerciale ;
4. Comprendre et accompagner les mutations commerciales ;
5. Soutenir la transition numérique et la communication du commerce de proximité.

L'ensemble des actions portées dans le cadre de cette stratégie sont financées à hauteur de 1,5 million d'euros par le Fonds d'Intervention pour les Services, l'Artisanat et le Commerce (FISAC), la Région Normandie, le Conseil Départemental de l'Orne, l'Etat (DETR), le programme LEADER et le PETR.

La présente étude prospective s'inscrit dans le 4e axe de cette stratégie. Elle vise à identifier les enjeux de demain pour l'économie locale et les commerces de proximité. Plus spécifiquement, l'étude vise à anticiper au mieux les évolutions de la société et du territoire en étudiant les mutations techniques, sociales, économiques et commerciales en jeu. Cette démarche d'anticipation participera à guider l'action publique et à définir les prochaines orientations stratégiques du PETR.

Parmi les mutations impactantes pour l'économie locale et les commerces de proximité, **deux types de problématiques peuvent être étudiées**. D'une part, les problématiques dont l'impact est déjà visible et qui pourrait se renforcer au cours des prochaines années, telles que le développement de la vente en ligne, l'hybridation entre espaces numériques et physiques, le retour des circuits courts de proximité. D'autre part, les problématiques moins visibles mais dont l'évolution pourrait impacter l'économie locale de façon structurelle (des signaux faibles tels que la raréfaction des ressources pétrolières, les difficultés de la grande distribution). La somme de ces évolutions (infrastructures, technologies, changements comportementaux, etc.) crée un paysage nouveau dans lequel acteurs publics et privés opéreront au cours des prochaines années.

Ces premiers éléments permettront d'alimenter des réflexions plus larges, en lien avec les enjeux identifiés dans le **Pacte rural de l'Union européenne**. Cette stratégie européenne définit 4 domaines d'action à renforcer en ruralité d'ici 2040 : (i) l'autonomisation des zones rurales (notamment via un meilleur accès aux services et à l'innovation sociale) ; (ii) le développement de la connectivité des territoires ; (iii) la résilience sociale et environnementale (notamment face aux effets des changements climatiques) ; et (iv) la prospérité économique (à travers la diversification des activités et le renforcement du secteur agricole).

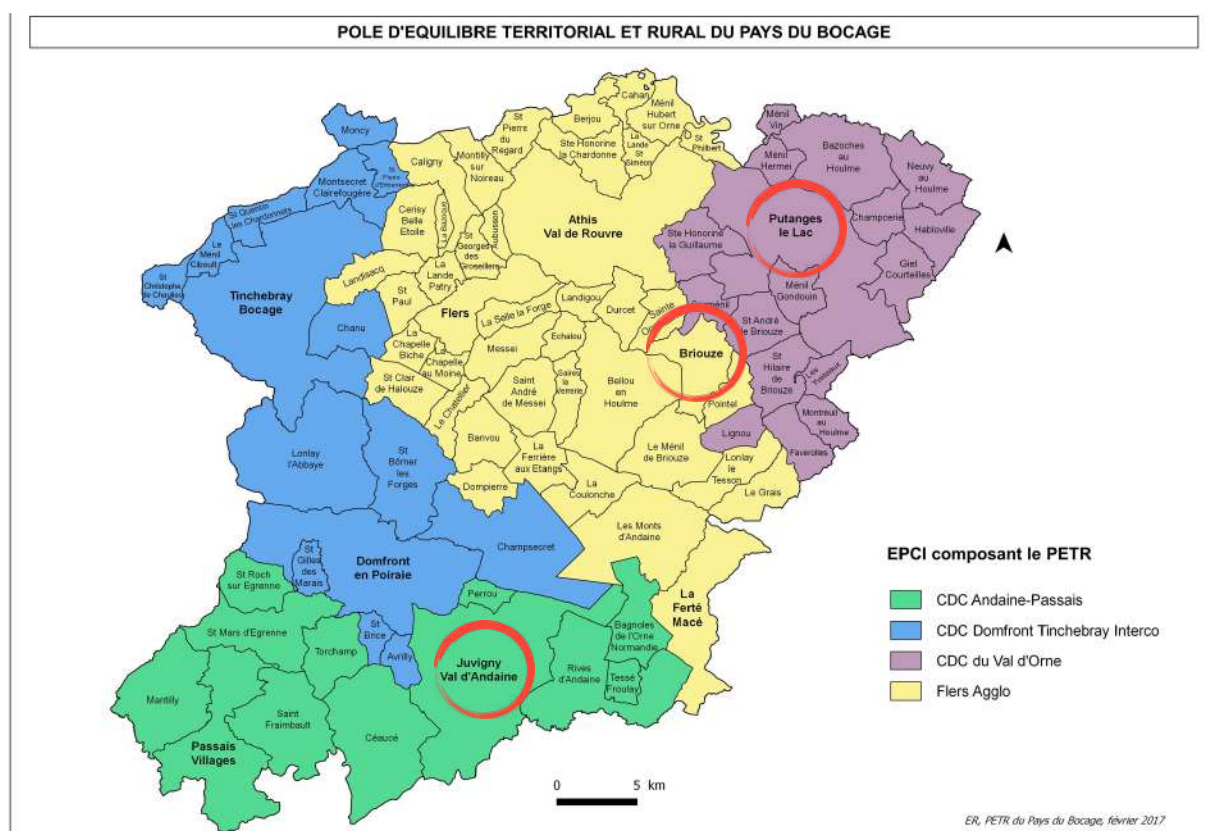
L'étude se concentre sur le territoire du PETR du Pays du Bocage, qui comprend l'Agglomération de Flers, la CDC du Val d'Orne, la CDC Andaine-Passais et la CDC Domfront-Tinchebray Interco. Les chiffres utilisés se basent donc sur ce périmètre géographique et les acteurs rencontrés exercent pour la quasi-totalité sur l'une de ces 4 intercommunalités.

II - MÉTHODOLOGIE

L'objectif principal de l'étude consiste à co-construire, sur chacun des trois pôles retenus pour l'étude, un ensemble de 3 scénarios imaginés à l'horizon 2035. Cette projection de 14 ans dans l'avenir a été choisie car elle est suffisamment lointaine pour imaginer des changements importants dans la société (on peut par exemple penser à l'émergence des réseaux sociaux ces 15 dernières années), tout en étant suffisamment proche pour engager des actions concrètes afin d'anticiper ou encore d'influer sur ces évolutions.

Pour mener ce travail, **trois groupes ont été constitués** pour construire ces scénarios.

- Un premier groupe constitué d'élus et de commerçants de la commune de Putanges-le-Lac.
- Un second groupe d'élus communautaires de la Communauté de Communes (CDC) Andaine-Passais.
- Un troisième groupe de professionnels (représentants associatifs, entrepreneurs, chefs d'entreprise, employés consulaires) rassemblés pour les ateliers dans la commune de Briouze.



L'élaboration de scénarios par des groupes hétérogènes et répartis dans différents contextes (nord et sud du Pays du Bocage) visait à **rassembler une diversité de points de vue pour saisir au mieux les différentes aspirations et perceptions pouvant exister sur le territoire**. Environ 70 personnes ont ainsi été impliquées dans les ateliers et les entretiens réalisés.

Les 3 types de scénarios réalisés dans cette étude s'inscrivent dans une démarche de "prospective aspirationnelle", une approche qui consiste à anticiper l'avenir de manière à engager les acteurs dans l'action (cf. annexe 1). Pour ce faire, l'approche aspirationnelle vise trois objectifs principaux :

- (1) comprendre les forces principales qui influent sur notre avenir (état de l'art des connaissances) ;
- (2) prendre conscience de nos biais de projection subjectifs sur l'avenir (collecte des perceptions des acteurs) ;
- (3) visualiser comment plusieurs avenir, notamment souhaitables, peuvent advenir (scénarios narratifs).

Voici ci-dessous une description des 3 types de scénario élaborés au cours de l'étude:



Un scénario tendanciel

Le scénario tendanciel décrit l'avenir apparaissant le plus probable au regard des éléments visibles aujourd'hui. Il se base sur les projections reportées dans la littérature académique et sur la confrontation de ces projections aux perceptions d'experts "terrain" (dans cette étude, des élus, des commerçants ou autres professionnels).



Un scénario de défi

Le scénario de défi considère ce qui pourrait mal tourner selon les craintes des acteurs interrogés. Il reflète les possibilités que les participants souhaitent éviter.



Un scénario aspirationnel

Le scénario d'aspiration montre ce à quoi pourrait ressembler un futur souhaitable selon les acteurs rencontrés, et les possibilités qu'ils souhaitent encourager.



Pistes d'action

Le scénario de défi et le scénario aspirationnel servent de base à l'identification de pistes d'action visant à : (i) éviter ou se préparer aux projections négatives ; et (ii) tracer un chemin permettant de se rapprocher au mieux du futur souhaitable identifié.

1 IDENTIFICATION DES FACTEURS D'INFLUENCE

Identification d'une dizaine de variables pouvant impacter le futur de l'économie locale et du commerce de proximité (cf. section 3)

L'étude s'est organisée autour de 5 grandes séquences de juin à décembre 2021.



1er atelier avec les élus de la CDC Andaine-Passais

2 ATELIER 1

Organisation d'un 1er atelier sur chaque pôle afin de recueillir les perceptions des participants par rapport aux 10 variables identifiées et l'application de ces variables dans chacun des 3 contextes étudiés.

3 TRAVAIL DOCUMENTAIRE SUR LE SCÉNARIO TENDANCIEL

Recherches autour de chaque variable (données chiffrées, études prospectives, veille sur d'autres territoires et pays, etc.) afin de faire émerger une vision cohérente et argumentée pour la base du scénario tendanciel présenté au cours du 2e atelier.



2e atelier avec les élus et commerçants de Putanges-le-lac

4 ATELIER 2

Organisation d'un 2e atelier sur chaque pôle pour recueillir les perceptions des participants autour du scénario tendanciel et imaginer collectivement un scénario de défi et un scénario d'aspiration.

5 RÉDACTION DES LIVRABLES

Mise en perspective des différents éléments collectés pendant les ateliers, conduite d'entretiens individuels avec des commerçants et autres personnes ressources et rédaction des scénarios et du présent rapport.

III-FACTEURS D'INFLUENCE

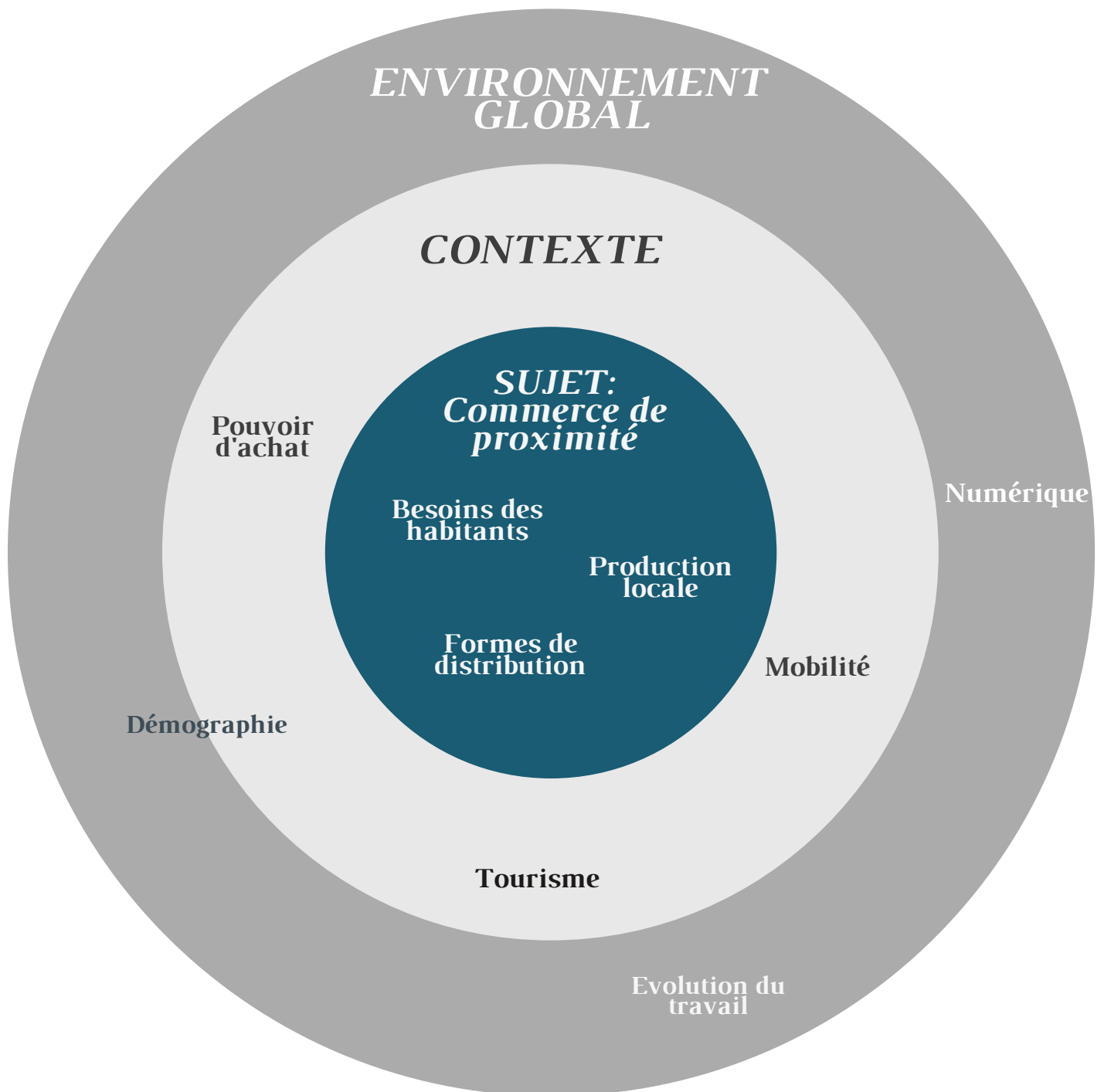
Les facteurs d'influence sont les différents éléments qui influent sur le développement du commerce de proximité. Identifier une série de facteurs d'influence permet de structurer l'exploration du futur, en entrant dans le détail des forces qui viennent impacter le sujet d'étude. Toutes ces variables d'analyse sont poreuses entre elles, et ne forment pas des catégories bien délimitées. Les liens de cause à effet ne sont pas linéaires : certains facteurs peuvent influencer d'autres, qui à leur tour impactent les premiers.

Par ailleurs, ils ne sont pas exhaustifs. On pourrait choisir d'autres facteurs, ou structurer le sujet de manière différente, ou privilégier un autre niveau d'analyse. C'est donc principalement un instrument d'analyse pour accompagner la réflexion sur l'avenir.

On ne cherche pas une liste exhaustive de tous les facteurs qui pourraient avoir un impact sur le commerce de proximité, ce qui serait impossible. **On cherche cependant à circonscrire les principales forces qui influencent notre sujet d'analyse.** Pour ce faire, on identifie 10 facteurs d'influence, un nombre qui est assez large pour entraîner une analyse fine et assez réduit pour ne pas complexifier l'analyse et la rendre indigeste.

Pour ne pas omettre de facteurs importants qui seraient en dehors de notre champ de vision, **on envisage 3 niveaux d'influence** (voir schéma ci-dessous) :

- **L'environnement global** : il s'agit de dynamiques situées au niveau national ou mondial, dont la force d'inertie est assez importante. Ils peuvent avoir une influence significative sur le sujet. En revanche, la marge de manœuvre pour les influencer est relativement faible. Il peut s'agir de changement social profond (ex. modes de travail, développement du numérique), des changements démographiques qui s'opèrent sur des dizaines d'années (ex. vieillissement démographique), ou encore des évolutions réglementaires.
- **Le contexte** : il s'agit des changements qui arrivent au niveau d'un territoire, et peuvent différer d'un territoire à l'autre. A cette échelle plus fine, les facteurs considérés ont un impact direct sur le sujet, et peuvent eux aussi être influencés. On peut placer dans cette catégorie la structure du pouvoir d'achat, les habitudes de mobilité et les flux de tourisme, qui varient d'un territoire à l'autre selon la population présente et les politiques menées.
- **Le sujet d'analyse** lui-même, ici le commerce de proximité : il s'agit des variables qui influencent directement le sujet, à savoir l'offre (la production locale), la demande (les besoins des habitants), et les moyens de réunir les deux (les formes de distribution).



On peut également utiliser la grille d'analyse DEGEST pour s'assurer de ne pas placer hors de l'analyse l'une des grandes thématiques qui structurent un sujet de prospective :

- **D**émographie : ici la variable démographie
- **E**nvironnement : ici le changement climatique a été pris en compte de manière transverse dans les différentes variables, reflété notamment dans la variable du tourisme et de la production locale
- **G**ouvernance / Politique : ici la réglementation
- **E**conomie : ici le pouvoir d'achat, la production locale
- **S**ocial : ici les évolutions du travail, les besoins des habitants, la mobilité
- **T**echnologie : ici le numérique.

Pour obtenir les facteurs d'influence du commerce de proximité, nous avons mené une session de créativité avec les participants à l'atelier 1 de Putanges. Lors de cet atelier, une trentaine de facteurs ont été identifiés, que nous avons ensuite regroupés en 10 catégories regroupant les éléments mentionnés. Ces 10 catégories sont nos facteurs d'évolution du commerce de proximité d'ici 2035 et sont décrites ci-dessous.



La démographie

Avec les dynamiques démographiques, on s'intéresse aux changements dans le nombre de personnes résidant ou arrivant sur un territoire (déclin ou augmentation), leur âge (ex. arrivée de populations jeunes vs. vieillissement), leur situation familiale. A une échelle plus fine, les personnes peuvent également se répartir différemment à l'intérieur d'un même territoire. Ces changements influencent directement le volume d'affaires des commerces de proximité selon s'ils sont situés dans une zone peuplée ou non, mais aussi leur emplacement géographique, le type de produits et services dont la population a besoin (selon son âge, sa culture, ses habitudes de consommation), et la manière dont ils souhaitent les acheter (canaux de distribution, par exemple livraison, boutique...).



Le numérique

Les évolutions technologiques peuvent impacter les commerces à différents niveaux, notamment en termes de demande (ex : l'émergence de la vente en ligne a modifié les habitudes de consommation), en termes de distribution (ex : apparition de distributeurs de produits frais, magasins sans caissiers, véhicules autonomes de livraison, etc.) ou encore en termes de marketing (ex : collecte et utilisation de données personnelles pour réaliser des communications ciblées). La capacité de certains acteurs à mettre à profit ces évolutions technologiques peut mener à des inégalités importantes sur les marchés et à la disparition progressive des acteurs ne disposant pas des moyens de s'adapter.



Le tourisme

Les flux de tourisme modifient la demande locale à certaines périodes de l'année. Ces changements s'observent notamment sur le marché du logement temporaire, dans la restauration mais aussi sur les ventes de produits locaux et régionaux (production alimentaire, artisanat, etc.). Le développement d'une économie du tourisme peut également aboutir à la création de nouveaux services et de nouvelles filières locales (ex : location et réparation de vélos, construction d'habitats insolites, etc.). La nature du tourisme favorisé par les décisions politiques locales (tourisme vert vs. tourisme de masse) peut également impacter la nature des filières développées en réponse à ces demandes saisonnières.



Le pouvoir d'achat

Le pouvoir d'achat désigne la quantité de biens et services qu'une personne peut acheter pour une quantité donnée d'argent. Il reflète donc la capacité d'achat des ménages. Il peut être relativement homogène sur un territoire donné, ou au contraire refléter de fortes inégalités. Le niveau moyen sur le territoire, ainsi que les inégalités économiques entre les résidents, affecte le volume de la demande locale et les manières de consommer. Des mouvements de population entraînant l'arrivée de populations aisées ou démunies, ou encore les évolutions de l'emploi (ex. diminution des offres d'emploi correspondant aux qualifications présentes sur le territoire, ou création de nouvelles filières qui augmentent le niveau d'emploi), peuvent influencer sur le niveau et les différentiels de pouvoir d'achat.



L'évolution du travail

Les manières dont nous travaillons ont fortement évolué ces dix dernières années. Le numérique a notamment modifié profondément nos modes et notre relation au travail : travail à distance via Internet, connexion permanente, frontières entre le professionnel et le personnel brouillées. Le salariat classique n'est plus la seule manière de travailler : les formes d'emploi se sont diversifiées avec l'arrivée de l'auto-entreprise en 2008 ou du portage salarial. Les lieux de travail se sont également transformés avec l'automatisation de certaines tâches et l'arrivée des espaces de travail partagé sur les 5 dernières années. Ces dynamiques influencent les lieux où nous travaillons, les trajets domicile-travail et le temps passé à domicile, et par conséquent les lieux et les manières dont faire ses courses (ex. livraison à domicile quand on télétravaille vs. passage à l'hypermarché de retour du travail).



Les mobilités

Les habitudes de mobilité, les infrastructures de transport et le coût impliqué pour se déplacer impactent à la fois la structuration de l'économie locale et le développement des commerces. Les fluctuations du prix de l'essence à la pompe ont également montré ces dernières années que la question des mobilités pouvait avoir un impact considérable sur les dynamiques sociales (ex : crise des gilets jaunes). Pour ces différentes raisons, plusieurs évolutions sont à étudier pour imaginer comment la question des mobilités pourrait influencer le territoire au cours des prochaines années, notamment : la réduction des réserves de pétrole (donc l'augmentation probable du prix de l'essence), la croissance du marché des véhicules électriques, le développement des véhicules autonomes et l'acculturation progressive de la population à la mobilité douce.



La réglementation

Les réglementations françaises et européennes peuvent créer à la fois des incitations pour développer de nouveaux secteurs dans l'économie locale (ex : activités économiques autour des puits de carbone) et contraindre le développement de certaines activités (ex : construction de nouveaux logements ou ères commerciales pour respecter l'objectif de zéro artificialisation nette d'ici 2050 fixée par la loi climat).



La production locale

La production désigne ici le tissu économique productif d'un territoire, sur trois dimensions : alimentation, industrie et artisanat. On observe des évolutions dans les filières de biens et services produits localement sur le territoire (ex. développement des circuits courts alimentaires, nouvelles filières artisanales ou industrielles comme le recyclage). Les dynamiques plus larges (ex. prix des denrées, baisse de la compétitivité industrielle française, disponibilité de services à la personne) ont également une influence sur le type de structures productives présentes sur le territoire. Cela impacte les commerces à différents niveaux : l'offre locale qu'ils peuvent proposer ; les types d'emplois présents sur le territoire, donc les lieux, les habitudes et le volume de consommation ; les nouveaux commerces et services à créer potentiellement.



Les besoins de la population

Les besoins en produits et services de la population d'un territoire peuvent varier sous l'effet des changements démographiques et socio-économiques. Les besoins désignent le contenu des produits et les services demandés, mais aussi les attentes plus générales de la population envers leurs commerces. En termes de contenu des besoins, on observe notamment des évolutions clés dans le type de demande alimentaire (facteur qualité vs. facteur prix), la demande en habitat (séjour de courte durée vs. longue durée, logement pour la vie vs. logement pour une phase de vie), et le volume de besoins en services à la personne (en lien avec le vieillissement). Les attentes de la population concernent par exemple le service client (ex. habitudes liées au numérique comme la flexibilité, l'immédiateté, la personnalisation) et le type de produit (provenance des produits, attention à l'environnement). Ces besoins impactent les commerces de proximité au niveau de la nature des produits et services qu'ils proposent et de la manière dont ils déclinent et servent leur offre aux clients.



Les formes de distribution

Les formes de distribution comprennent les canaux à travers lesquels la population s'approvisionne (produits alimentaires, vêtements, électroménagers, etc.). Le développement de nouvelles formes de distribution peut impacter un territoire sur le plan urbanistique (ex : généralisation des zones économiques périphériques dans les années 80 et 90), économique (ex : réduction des achats en local avec l'essor du commerce en ligne dans les années 2010) ou encore social (ex : réduction des interactions sociales imprévues suite à la fermeture des commerces de proximité). De nouvelles formes de distribution peuvent apparaître pour répondre à des besoins émergents (ex : apparition de coopératives de consommateurs pour réduire les coûts d'achat et créer du lien social). En l'absence d'adaptation de la part des commerces déjà en place, l'évolution de ces canaux d'approvisionnement influence directement l'économie locale en déplaçant la demande des consommateurs d'un acteur pré-existant à un nouvel acteur.

IV - SCÉNARIOS

Qu'est-ce qu'un scénario?

On ne peut pas prédire l'avenir. Ce qui nous paraît le plus probable aujourd'hui n'est pas forcément ce qui adviendra demain. Qui aurait pu prévoir le krach financier de 2008, l'arrivée en masse des smartphones, ou encore l'élection de Trump ? Même si certains auteurs d'anticipation et analystes éclairés ont pu prédire certains de ces éléments, il est difficile d'identifier celles qui sont pertinentes dans la masse des prévisions auxquelles on peut accéder aujourd'hui.

Comment anticiper alors, pour tenir compte des générations futures dans nos décisions présentes ?

Il s'agit d'abord de prendre le temps d'observer les signaux du terrain (ici via les ateliers), et de reprendre les travaux d'observation et de recherche mis à disposition par nombre d'organismes (instituts, collectivités, associations...), qui mettent à jour des tendances d'évolution. Ces premiers éléments de défrichage apparaissent à travers le scénario tendanciel : ce qui a le plus de chance de se passer demain, selon là où se porte notre attention d'aujourd'hui.

Ensuite, il s'agit de reconnaître que le futur étant imprévisible, le mieux est d'imaginer plusieurs scénarios possibles, dont on peut encourager certains éléments et éviter d'autres. Cela permet d'élargir notre regard et de s'échauffer face à la survenue probable d'événements imprévus. Cela nous rassure également face à l'incertitude fondamentale d'un futur ouvert.

Enfin, il s'agit de reconnaître que le futur (tout comme nos décisions) est en grande partie soumis à nos projections. Nos aspirations et nos appréhensions conditionnent les projets sur lesquels nous engagerons des ressources, et la manière dont nous orientons nos décisions. Plutôt que vouloir mettre de côté cet aspect de l'avenir, nous préférons au contraire le révéler, à travers les scénarios alternatifs (scénarios de défi et scénarios d'aspiration) qui suivront le scénario tendanciel.

Qu'est-ce qu'un scénario tendanciel?

Le scénario tendanciel représente ce que l'on pense le plus probable selon notre perspective d'aujourd'hui - avec nos lunettes de 2021.

Il reflète ainsi assez largement les tendances héritées du passé proche, et les grandes tendances qui nous paraissent structurantes aujourd'hui.

Ce scénario est issu de la recherche menée sur les travaux d'anticipation réalisés par d'autres organismes : institutions publiques, organisations internationales, think tanks, fédérations, spécialistes...

Qu'est-ce qu'un scénario alternatif?

Deux scénarios alternatifs ont été développés pour chaque territoire : un scénario de défi et un scénario aspirationnel.

Les scénarios de défi représentent ce qui pourrait mal tourner selon les craintes des acteurs. Ils permettent de considérer ce que les acteurs veulent éviter.

Les scénarios aspirationnels montrent des images de ce à quoi le succès pourrait ressembler selon les projections positives des acteurs sur chaque territoire. Ils permettent de se plonger dans une image d'avenir souhaité, et ainsi créer l'engagement et la motivation pour le faire advenir.

Scénario 1.

Entre environnementalisme et surconsommation numérique

Les habitants du Pays du Bocage sont devenus plus nombreux sur certains territoires, alors que d'autres ont subi un déclin démographique. Pour répondre aux besoins de différents types de populations, une grande diversité de canaux de distribution s'est développée. Pour autant, il n'y a pas eu de réel retissage d'un réseau de commerces locaux susceptible de renforcer le lien social et la résilience face à un contexte plus difficile (denrées plus chères, Etat providence en difficulté). Une majorité des courses se fait à distance plutôt qu'au sein des commerces locaux, tous équipés d'offre en ligne. En 2035, les habitants du Bocage vivent dans l'ensemble une sobriété subie sur fond de surconsommation à distance.

Dans les années 2020, **les enseignes de grande distribution ont investi massivement dans la ruralité**, et ont apporté des réponses rapides aux besoins de ces populations rurales différentes. Elles ont **fortement développé leurs canaux numériques** pour concurrencer les plateformes, et ont adapté leur offre aux demandes différentes : le vrac et le bio local côtoient les produits très bon marché de basse qualité.

Les commerces de proximité ont connu un regain de vitalité dans les années 2020, du fait de nouvelles arrivées dans des villages auparavant dépeuplés. Peinant cependant à

atteindre une rentabilité, nombre d'entre eux ont conclu des partenariats peu avantageux avec la grande distribution ou se sont déplacés pour se rapprocher des lieux clés (espaces de travail partagé, zones commerciales, zones touristiques). **La plupart des villages manquent encore de commerces en 2035.**

Les politiques publiques sont devenues de plus en plus fermes sur la préservation environnementale, et **la plupart des citoyens sont au courant de la pression sur les ressources naturelles**. Ainsi, les attentes en termes de consommation (alimentaire mais aussi textile, équipement...) se font plus conscientes de ces enjeux : matériaux, provenance, durabilité, réparabilité. Pourtant, **cette sensibilité forme un paradoxe avec l'accroissement de la consommation de biens et services numériques**, qui représente en 2035 40% de la consommation électrique en France (contre 12% en 2021). Un autre paradoxe réside dans le fait que l'attention portée à l'environnement ne va pas forcément de pair avec un ancrage sur un territoire. On change par exemple plus souvent de territoire de résidence qu'avant, et **la socialisation se fait souvent davantage en ligne que sur son lieu de vie.**

Démographie

Si certains territoires gagnent des habitants supplémentaires, d'autres tendent à perdre. La population jeune augmente dans certaines communes, avec l'arrivée de citadins depuis la pandémie de 2020. Sur ces territoires, le nombre de familles monoparentales et celui des familles de 2 enfants augmente, ce qui amène à recréer de petites écoles, parfois hors des circuits de l'Éducation Nationale, dans des zones qui en étaient auparavant dépourvues. **La population senior du Bocage augmente dans l'ensemble significativement**, avec une augmentation de plus de 50% des personnes de plus de 65 ans.

Pouvoir d'achat

Avec la chute du nombre d'emplois adaptés aux qualifications du territoire, **le niveau général de pouvoir d'achat a continué sa lente érosion depuis les années 1990**, notamment pour les ménages les plus démunis chez qui la proportion de dépenses pré-engagées dans des contrats difficiles à rompre est plus importante. En outre, le prix des denrées (céréales, bois, énergie) s'est considérablement renchéri. Dans ce contexte, **les inégalités se sont accentuées entre trois types de profils : des cadres aisés, souvent en télétravail ou indépendants ; des ouvriers qualifiés, qui occupent des emplois salariés industriels de plus en plus rares mais de mieux en mieux payés ; et enfin une large proportion de travailleurs pauvres**, qui multiplie les missions temporaires, mal payées et mal couvertes par un État social dont les moyens diminuent.



Travail

Le télétravail est devenu la norme, et 75% des Français (95% des emplois en bureau) travaillent à distance au moins 2 jours par semaine. **Le travail de chez soi a également atteint les usines**, où la conduite de tâches à distance via des connexions numériques est devenue possible (par exemple une caméra manipulée depuis son domicile pour surveiller des défauts industriels éventuels). **De nombreuses tâches ont été automatisées.** Les nouvelles créations d'emplois peu qualifiées liées notamment au secteur numérique et à la relocalisation partielle de certaines filières (santé) ne requièrent pas les mêmes qualifications, si bien qu'au total le volume des emplois peu qualifiés a subi une baisse nette en France dans les années 2020-2030. L'effort de formation professionnelle n'a pas été assez rapide pour suivre les évolutions de l'économie. Le pays du Bocage n'y fait pas exception. **Les usines présentes sur le territoire ont supprimé des postes, tout en ayant des difficultés à recruter dans des tâches aux compétences nouvelles.**

Le commerce dans ce scénario

- Plus de 90% des Français pratiquent la livraison à domicile plusieurs fois par semaine
- Les enseignes de grande distribution sont très présentes en ruralité, sous forme de très petits commerces, avec des partenariats type franchises souvent peu avantageux pour les gérants
- La vente directe alimentaire se développe dans des exploitations agricoles de plus en plus grandes (fusions)
- Plusieurs commerces sans caissiers, entièrement numérisés, ont ouvert.
- Plusieurs magasins de détail ferment sous la pression des plateformes mondiales (électroménager, habillement, chaussures, culture...)
- La pression réglementaire s'intensifie notamment pour construire de nouvelles zones commerciales

Mobilité

Le prix du sans plomb a atteint 3€ à la pompe en 2035, poussant les automobilistes à repenser leurs modes de transport et à réduire certains déplacements, notamment pour faire leurs courses. Par ailleurs, **les véhicules thermiques ne représentent que 20% des ventes de véhicules pour particuliers** (contre 68% en 2021 et 14% pour les électriques) et 10% pour les professionnels. Les voitures électriques sont devenues de moins en moins chères, et la mobilité propre a été fortement subventionnée vers la fin des années 2020, avec un **soutien à la location de véhicules électriques, puis à hydrogène dans les années 2030**. Si la "mobilité servicielle", où l'accès à une solution de mobilité est préféré à la détention d'un moyen de transport (covoiturage, véhicules partagés, location), s'est développée, l'aménagement des territoires est resté en arrière par rapport à ces évolutions, qui sont plutôt chaotiques.



Besoins des habitants

Les besoins des habitants se sont polarisés entre cadres et familles aisés, qui recherchent la qualité, la variété et la santé dans leur alimentation, et personnes précaires, âgées ou sans emploi, encore principalement sensibles au prix. L'attention portée à la provenance et à l'empreinte environnementale des produits, ainsi que la pratique habituelle des circuits courts, est cependant croissante, notamment en ruralité. Grâce aux lois contre l'obsolescence programmée, presque toutes les enseignes d'équipement offrent des services de réparation ou de rachat d'occasion. **L'auto-réparation et le recours aux concepteurs et réparateurs professionnels d'objets sont des pratiques courantes**. En outre, face au vieillissement, la demande de services à la personne a augmenté (médical, livraison, mobilité).



Production locale

Les filières courtes de proximité, y compris la vente directe, se structurent sur les territoires du Bocage, autour de grandes exploitations agricoles, qui ont fusionné sur les décennies 2020 et 2030. Par ailleurs, avec la revalorisation des métiers manuels, le déficit d'emplois, et la demande croissante de produits de qualité, l'artisanat a fait son retour. **Les artisans recourent à la vente en ligne de leurs produits sur les plateformes** comme Amazon, e-Bay, Etsy... pour servir des clients au-delà des frontières du territoire prêts à payer cher. La livraison à domicile, pratiquée plusieurs fois par semaine par plus de 90 % des Français en 2035, a entraîné avec elle le développement sur tout le territoire d'une économie assez précaire (livreurs, assurances, plateformes, "dark kitchens"...).

Distribution

Avec l'afflux de cadres en télétravail et le vieillissement de la population, **les formes d'offre commerciale en ruralité ont continué leur diversification : distributeurs, tournées de camion d'épicerie, coopératives de consommateurs, recycleries, cafés multi-services...** Les revenus des très petites surfaces, gérées par des enseignes de grande distribution directement ou en franchise, ont augmenté, entraînant de nombreuses ouvertures. **Le chiffre d'affaires des très grandes surfaces a, lui, rapidement diminué.** Indépendants et télétravailleurs, locaux ou de passage, travaillent dans de nouveaux espaces (tiers-lieux, coworking) qui concentrent une offre de produits et services : restauration rapide, cordonnerie, services publics, réparation, location de voitures et vélos, tourisme...

Tourisme

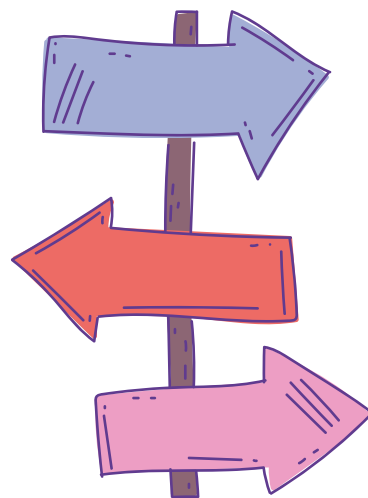
En 2035, le tourisme d'affaires se combine étroitement au tourisme de loisirs : on parle de "**tourisme travaillé**". Les arrivants viennent à la fois pour le travail et les loisirs : ils réalisent une partie de leur travail à distance, tout en découvrant de nouveaux horizons naturels ou culturels entre deux tâches. **Dans ce "tourisme de passage", les séjours sont plus fréquents et plus courts.** L'offre de logements de courte durée équipés pour télétravailler, maillés à des tiers-lieux munis d'espace de travail partagés, se développe. En parallèle, **les offres touristiques se développent**, surtout tournées vers les espaces verts (forêt, paysage) et bleus (lacs, rivières), les centres historiques et les animations culturelles.

Réglementation

Les réglementations au niveau européen et national sont désormais très contraignantes au niveau environnemental. Dans les années 2020, la transposition en France des réglementations européennes du Green Deal initié en 2019, visant à réduire d'ici 2030 les émissions de gaz à effet de serre à 55 % du niveau de 1990, a modifié la taxation de l'énergie, les règles d'affectation des terres, et les normes de performance dans le secteur des transports. En particulier, la réglementation française en matière d'aménagement du territoire impose à partir des années 2030 une réduction de 50% du nombre de nouvelles zones artificielles. **Construire de nouveaux logements, de nouvelles ères commerciales mais aussi de nouvelles zones agricoles est ainsi devenu difficile**, alors que l'utilisation du bâti existant s'intensifie.

Numérique

Le commerce en ligne est une pratique régulière pour presque toute la population. Les surfaces de grande distribution comme les petits commerces, ont une offre numérique, depuis la prise de rendez-vous ou les commandes en ligne, jusqu'aux offres personnalisées envoyées directement sur le smartphone des usagers, en passant par les paiements directement par smartphone. **Plusieurs commerces sans caissiers, entièrement numérisés, ont ouvert.** En outre, Amazon et autres grandes plateformes (comme le site de mode Zalando par exemple) monopolisent désormais de plus en plus de pans commerciaux : maison, électroménager, habillement, chaussures, culture... Ainsi, **plusieurs magasins de détail ferment** dans ces secteurs.



BOCAGE SUD





Scénario 2. Un territoire paupérisé et délaissé

L'immobilier bon marché et une diminution des emplois locaux sur le territoire attirent de plus en plus de travailleurs à faibles revenus. Le pays peine à communiquer sur ses atouts, réduisant ainsi son attractivité pour les touristes et les télétravailleurs de passage. Dans ce contexte de paupérisation et d'isolement croissants, le nombre de commerçants se réduit. Les villages se muent en communes-dortoirs, où ceux qui travaillent sur les territoires voisins ou plus éloignés rentrent dormir sans consommer ou participer à la vie locale. En 2035, le sud du Bocage est un territoire paupérisé et délaissé.

Alors que le nombre de seniors a continué à augmenter sur le territoire d'Andaine-Passais, comme partout en France, **nombre de jeunes sont arrivés**, attirés par l'immobilier qui y est encore très peu cher dans les années 2020. Ce sont des **travailleurs à faibles revenus**, qui proviennent souvent des territoires voisins mieux connectés, où le niveau des prix pour se loger, s'alimenter, se déplacer a grimpé en flèche avec la montée en popularité des campagnes. Les cadres plus aisés en télétravail ou indépendants ont, eux, plébiscité des territoires mieux desservis par les transports ferroviaires.

L'effet de communauté est venu renforcer la tendance démographique, aggravé par les inégalités financières, mais aussi culturelles croissantes : les cadres vont là où sont déjà d'autres cadres partageant les mêmes références ; de même pour les travailleurs démunis.

Des formes de débrouille et de solidarité se sont développées localement pour faire face aux aléas économiques et sociaux. Mais ce n'est pas suffisant pour pallier le manque d'investissement et de vision politique, notamment sur l'exploitation des espaces et ressources naturelles locales.

Ainsi, il y a peu de vitalité sur le territoire en 2035. **On vient à Juvigny pour y dormir et non pour y vivre. C'est un pays de communes-dortoirs**, avec peu de touristes et des habitants pressurisés par la précarité. Les commerçants ont eu plus d'intérêt à s'implanter dans des territoires plus aisés. **L'absence de lieux de socialisation (commerces, cafés, bars, services publics) met à mal le lien social.** Sans démarche proactive des pouvoirs publics, les opportunités d'en recréer, comme par exemple la mutualisation des déplacements pour aller au travail et faire ses courses, ne sont pas saisies.

Travail

Les nouveaux arrivants multiplient les missions temporaires, mal payées et mal couvertes par un Etat social dont les moyens se réduisent. Le volume d'emploi dans le secteur agricole a augmenté sous l'effet de politiques d'autonomie alimentaire, mais pas assez pour couvrir l'ensemble des besoins en emploi. **Des ouvriers qualifiés, un peu mieux lotis, occupent les rares emplois salariés agro-alimentaires encore présents sur le territoire suite aux vagues d'automatisation.** La plupart des habitants se déplacent dans les communes avoisinantes au gré des **nouvelles formes d'emplois précaires qui servent l'économie de 2035 : livraison, services à la personne à bas prix, travaux de logistique, etc.**



Distribution

L'économie du territoire s'est adaptée au niveau de vie et aux besoins des habitants. **Face à la baisse du pouvoir d'achat, une économie de réparation s'est développée sur le territoire, sans privilégier la durabilité mais plutôt l'immédiateté.** Pour contenir la hausse des prix de l'alimentation, les enseignes de grande distribution ont raboté au maximum possible la qualité des produits ainsi que la qualité et la quantité de travail de leur personnel. Le nombre de petits points de commerce a aussi été réduit, privilégiant des économies d'échelle avec peu de très grands magasins présents sur le territoire. **Les habitants se déplacent parfois assez loin pour pouvoir faire leurs courses.** Malgré ces stratégies de réduction des coûts, **le poste alimentaire dans les dépenses des ménages a augmenté par rapport à 2021.**

Tourisme

Malgré la popularité croissante de la région Normandie, 2e région la plus touristique en 2035, **Juvigny n'a pas su communiquer suffisamment sur ses atouts propres pour mettre en valeur son patrimoine naturel et historique.** Les nombreux visiteurs en quête de tourisme vert et local, attirés par un climat normand plus doux suite au réchauffement climatique, ne choisissent pas Juvigny.

Le commerce dans ce scénario

- La majorité des commerces ont fui vers des territoires voisins plus aisés.
- Diminution des petites franchises, les hypermarchés plus grands demeurent.
- Diminution des lieux de socialisation (bars, cafés, restaurants) dans un territoire peu convivial.
- La débrouille entre habitants pour trouver de quoi s'alimenter et s'équiper, qui se fait hors des circuits marchands, pénalise les artisans et petits commerçants.



Scénario 3. Du lien social entre tous

Attirés par les prix de l'immobilier faibles et par des politiques publiques incitatives, davantage de jeunes actifs et de familles d'origines et milieux divers viennent s'installer sur le territoire, qui s'assure que chacun y trouve sa place. En 2035, le sud du Bocage est parvenu à intégrer les contributions de ses différentes populations pour en faire un territoire vivable pour tous : jeunes, personnes âgées, personnes aisées et plus démunies.

De nombreuses initiatives se sont développées dans les années 2020 à 2030 pour **redynamiser le commerce de proximité**. Dès la fin des années 2010, les organisations mettant en relation les vacanciers commerciaux et les aspirants commerçants (comme SOS Villages) se multiplient, ainsi que les mécanismes publics pour aider à la reprise et la rentabilité (rachat de locaux, pépinière de commerces, financement de travaux). Viennent s'y ajouter des programmes d'éducation et de formation aux compétences techniques (logistique, marketing, numérique) et humaines (management, gestion, etc.).

Ainsi accompagnés par les pouvoirs publics, des repreneurs se lancent de plus en plus nombreux dans des projets de commerces ruraux. Le coût de la vie, notamment du logement, a atteint des sommets en ville, et les opportunités dans le monde du travail classique sont devenues peu attractives ou disponibles : autant de motifs supplémentaires pour s'engager.

Le territoire a su intégrer ces nouveaux arrivants, en restant à l'écoute de leurs besoins comme des évolutions des populations existantes. En dirigeant les investissements des plus aisés vers les domaines qui en avaient le plus besoin, en créant des opportunités d'emploi, en couvrant les besoins des plus démunis, la CDC Andaine-Passais est devenue un territoire modèle.



Production locale

Alors que l'installation des jeunes actifs s'accélère dans les années 2020, le territoire décide de **mobiliser ses atouts tout en préservant ses ressources**. Juvigny décide ainsi de **miser sur l'accompagnement des filières existantes et émergentes**. Les **circuits courts** se développent à partir du tissu agricole local, avec une articulation entre fermes, cantines, commerces et restauration. La filière de **réparation et de recyclage industriel** bondit avec la baisse du niveau de vie, des recycleries solidaires aux réparateurs indépendants itinérants. La **rénovation et l'isolation du bâti**, ainsi que la **régénération des espaces naturels**, constituent d'autres exemples de filières développées.



Démographie



En 2035, la population senior du Pays du Bocage a significativement augmenté, avec une augmentation de plus de 50% des personnes de plus de 65 ans. De nouveaux besoins émergent pour cette population. **L'offre d'EHPAD ne suffisant plus, des initiatives alternatives se montent** pour répondre aux enjeux de cette population : assistance à domicile, précarité, isolement, courses... Des services de proximité se développent, entre mobilité inclusive (transports publics à la demande, covoiturage) et tiers-lieux accessibles aux plus âgés pour une meilleure socialisation. Des villages seniors sont créés, munis d'un accès facilité aux services publics et d'une offre de commerces développée par des programmes de soutien public attractifs. Des colocations intergénérationnelles, à prix avantageux, se multiplient dans les années 2030.

Tourisme

Juvigny a été l'un des territoires pionniers dans le fait d'inscrire son offre touristique dans une démarche régénérative. Le tourisme vert et local a cédé la place au **tourisme de sens** parmi les motivations principales des visiteurs, à mesure que les initiatives de développement uniques en leur genre déployées par le territoire se multipliaient. **Devenue la raison de la venue des touristes, la démarche régénérative du territoire** a cependant suivi sa logique jusqu'au bout en **réduisant les autorisations d'affluence** sur les zones sensibles, environnementalement et socialement, du territoire.

Les commerces dans ce scénario

- *Le territoire a été proactif dans l'accueil de nouveaux commerçants.*
- *Nouveaux commerces et services dédiés aux seniors : mobilité, courses, assistance, lieux de socialisation...*
- *Nouveaux services et activités commerciales liés à l'économie régénératrice : réparation, recyclage, rénovation.*
- *Forte articulation des commerces avec les producteurs sur le territoire (ex. chaîne établie entre fermes, cantines, commerces, restaurants).*

BOCAGE NORD



©J.E Rubio



Scénario 4. Un territoire qui n'appartient plus à ses habitants

L'attractivité du territoire a séduit de nombreux nouveaux arrivants aisés, cadres ou travailleurs indépendants dans les métiers de services qui se prêtent bien au télétravail. Encore très connectés à la ville, ceux-ci ont importé leurs modes de vie sur le territoire. Celui-ci a su y répondre par des offres adaptées (alimentation bio locale, artisanat haut de gamme, livraison immédiate...). Mais cela s'est fait au détriment des plus démunis et du lien social local. En 2035, dans le nord du Bocage, les plus précaires sont repoussés en ville, tandis que la campagne sert au repli sur soi des plus riches.

A la suite de la pandémie de 2020-2021, de nombreux citadins en mal de campagne sont arrivés dans le nord du Bocage. Parmi eux, certains font le choix de quitter la ville pour s'implanter sur le long terme, et une large proportion souhaite des séjours plus ou moins réguliers de télétravail au calme, de façon nomade ou chez soi. Dans les deux cas, ces arrivées provoquent, en réponse à leurs besoins nouveaux, une **augmentation des inégalités** et une **modification profonde de l'offre commerciale**, avec *in fine* une **érosion du lien social**.

Les journées de télétravail à la maison, la livraison à domicile, la recherche d'isolement confortable, et enfin les déplacements fréquents hors du territoire, entraînent une érosion du lien social qu'on pouvait voir en boutiques, au bureau ou entre voisins. Finalement, **les plus riches ne fréquentent pas le territoire : ils l'occupent, avec leurs propres habitudes, sans s'y ancrer et sans côtoyer leurs voisins**. Entre cette différence dans la manière d'habiter le territoire et le niveau de vie nécessaire pour vivre à Putanges, **la commune a changé de visage. Elle ressemble plus à un ghetto de riches qu'à un lieu de vivre-ensemble**. Cela bénéficie économiquement à de nombreux commerçants et aux finances du territoire, au détriment de l'ancrage territorial et du lien social.

D'autres phénomènes de **désappropriation** sont également observés, notamment dans le milieu agricole (où les propriétaires du foncier habitent à plusieurs centaines de kilomètres et drainent la valeur économique de l'activité hors du territoire) et dans la sphère politique, où les nouvelles réglementations en vigueur limitent les marges de manoeuvre des politiques locales.

Besoins des habitants

Les habitants les plus aisés veulent une **alimentation** de qualité, saine, bio, et locale, quitte à payer beaucoup plus cher. Cela développe une offre de commerces de bouche de qualité, mais assez haut de gamme, inaccessible aux populations plus démunies. Côté **logement**, l'achat de résidences secondaires ou principales, bâties ou terrains, a fortement augmenté dans les années 2020, dans une recherche de calme et de tranquillité passant par de larges surfaces et un certain isolement tout en restant bien connecté aux transports. La demande de locations de courte durée, portées par divers acteurs privés dont le plus gros est l'américain Airbnb, a explosé face aux besoins des télétravailleurs nomades qui se déplacent dans différents territoires au gré des envies. Cela crée une **pression sur l'immobilier qui pousse les habitants locaux hors du territoire**, et sur le foncier qui amène peu à peu les usines à se déplacer également.



Mobilité

Dans la lignée des réglementations qui visent à éliminer le thermique, les arrivants amènent leurs véhicules électriques, et voitures, vélos, scooters électriques commencent à sillonner le paysage. **Les garages de la région ne se sont pas tous adaptés à temps, et beaucoup n'ont pas les équipements ni les compétences pour réparer ces véhicules électriques**, notamment par manque de formation. Les conducteurs font désormais principalement appel au service après-vente de Tesla et des autres marques électriques mondiales, plutôt qu'aux réparateurs territoriaux.

Distribution

Peu à peu, on voit se développer **des commerces hauts de gamme hors des bourgs, à la place des anciens supermarchés**. Ils ne reçoivent que très peu en boutique mais ont une offre d'e-commerce complète, livrent de manière efficace, et opèrent une multiplicité de points d'accès automatisés ouverts 24h/24 (casiers réfrigérés, distributeurs sécurisés...). **Une grande partie des commandes de courses se font également sur les grandes plateformes internationales**, au détriment des tissus économiques locaux et de l'environnement.

Les commerces dans ce scénario

- *Peu de fréquentation en boutique, beaucoup de commandes en ligne*
- *Développement de commerce très haut de gamme fortement numérisés*
- *Peu d'ancrage local des produits vendus*



Scénario 5. Un territoire d'accueil prospère

Suite à un fort déclin du tourisme à l'étranger, les Français se tournent désormais vers les campagnes françaises. Le maillage des transports, les offres culturelles et naturelles et la qualité des lieux de séjour font du territoire un lieu de tourisme attractif. Ce tourisme de passage stimule fortement de nombreux commerces, existants et nouveaux, établis sur les lieux d'activités touristiques, de logement mais aussi de coworking. Ce renouveau d'activité incite des familles et jeunes actifs à s'implanter durablement sur le territoire. En 2035, le Bocage nord est un territoire qui s'est enrichi, et qui se singularise par sa capacité d'accueil et de satisfaction de ses résidents, de passage comme permanents.

Alors que les déplacements pour raisons professionnelles classiques (conférences, formations...) ont chuté avec la généralisation du télétravail, les déplacements travail-loisirs ont doublé. Puisqu'on n'est plus attaché à un lieu de travail, on travaille depuis différents lieux. Par ailleurs, l'arrivée au début des années 2030 d'une taxe européenne dissuasive sur l'aviation coupe net le tourisme de masse à l'étranger. **Le tourisme vert et local, déjà en forte croissance en 2020, devient alors prédominant sur toute l'Europe.**

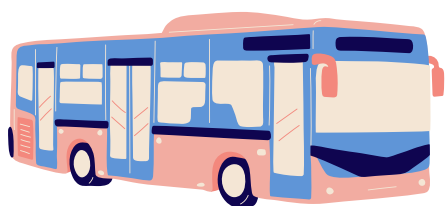
L'afflux de télétravailleurs et de touristes de passage crée une offre de nouveaux services, lieux et attractions dont le dynamisme incite davantage d'actifs urbains à s'implanter durablement sur le territoire – des familles et jeunes professionnels souhaitant un mode de vie plus doux tout en ne renonçant pas à l'énergie de la ville. **Un cercle vertueux se met alors en place, l'arrivée de résidents et touristes favorisant le dynamisme des commerces et services, qui à leur tour rendent le territoire plus attractif.**

Cette attractivité attire différents types de profil : artisans, cadres en télétravail, entrepreneurs, exploitants agricoles, jeunes en formation, salariés venant répondre aux besoins croissants et diversifiés du territoire. L'arrivée d'un large champ de compétences permet de répondre localement à une majorité des besoins de base de la population et d'entretenir une économie locale dynamique et diversifiée. La multiplication des espaces de rencontre, de travail partagé et de socialisation permet quant à elle d'assurer **une intégration rapide de ces nouveaux habitants à un tissu social à la fois dense et ouvert.**

Distribution



Deux types de commerces émergent pour répondre aux besoins des habitants présents sur le territoire. D'une part, des commerces haut de gamme vendent des produits locaux packagés ou transformés, plus chers mais attractifs pour une population aisée. D'autre part, circuits courts et coopératives de producteurs donnent accès à des produits de base locaux à prix raisonnable et accessibles facilement pour ceux qui ont moins de temps, via des systèmes de casiers, de distributeurs ou de mutualisation des courses. Ces deux modèles s'inscrivent dans l'exigence des plans de développement territorial, qui imposent de **mettre en valeur les atouts du territoire** en matière d'agriculture, d'artisanat et de filières locales (recyclage, basses technologies...)



Mobilité

L'accessibilité du territoire se renforce au fil des années, avec un maillage de lignes de bus fixes, de transport à la demande et de micromobilité. Cette diversité de services permet de **répondre aux besoins des différents types de population, des plus âgés aux plus jeunes en passant par les touristes**, dont les déplacements sont facilités par un service de pass numérique donnant facilement accès à tous les modes de transport du territoire. **L'aménagement du territoire est peu à peu remodelé** pour faire place à des réseaux de pistes cyclables et favoriser la marche à pied plutôt que la voiture dans les centres-bourgs.

Besoins

Les lieux de vie se sont réorganisés pendant les décennies 2020-2030. Avec le regain de dynamisme des commerces, les villages et centres-bourgs ont regagné en population. **Les politiques de logement cherchent à s'accorder aux phases de vie des habitants**, incitant les familles à s'installer davantage en périphérie et les seniors plutôt en centre-bourg. De nombreuses bâtisses sont réhabilitées pour en faire des lieux d'accueil de télétravailleurs de passage, de séminaires ou d'étudiants qui viennent se former sur le territoire. Outre le logement, ces lieux sont souvent aussi des tiers-lieux, dotés d'espaces de travail, de formation et de programmation culturelle.

Les commerces dans ce scénario

- Le nombre de commerces est boosté par les opportunités touristiques
- Deux types de commerces : haut de gamme pour les touristes et les travailleurs de passage, circuits courts accessibles pour les habitants
- Diverses formes de distribution rendent les produits plus accessibles sur tout le territoire : casiers, distributeurs, points relais, mutualisation des courses

BOCAGE CENTRE



©Mairie de Briouze



Scénario 6. L'hypernumérisation du territoire

Amazon et les autres plateformes mondiales occupent désormais le terrain de l'alimentation en plus de nombreux autres produits. Entre le télétravail obligatoire, les services totalement dématérialisés, et les transports accessibles par applications mobiles, c'est désormais toute la vie quotidienne qui s'est numérisée, et du même coup fortement individualisée et mondialisée. En 2035, le Bocage centre est un territoire hypernumérisé, qui a fortement perdu en qualité du tissu social et en ancrage local.

Dans les années 2020, les achats en ligne ont continué à considérablement augmenter. Les habitudes numériques se sont installées, entre nouvelles exigences et fausses croyances : immédiateté, tout est accessible, moins cher sur Internet, mieux ailleurs... Amazon a continué à asseoir et étendre son influence en tant que plateforme mondialisée. **Les petits commerçants n'ont pas su s'équiper suffisamment en services numériques pour empêcher la migration des clients, notamment les plus démunis, vers les plateformes internationales.**

L'hypernumérisation de la société génère une nouvelle économie. **Une part considérable des nouveaux métiers qui apparaissent sont**

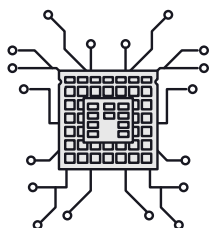
précarisés et fragmentés, avec des missions à la tâche qui privent les travailleurs de savoir-faire et de lien social avec leur entreprise ou leurs collègues : livreurs 24/24, *dark kitchens* (cuisines sans salle), intérimaires logistiques, micro-tâches d'entraînement et de débogage d'intelligence artificielle (comme Amazon Mechanical Turk)... Plutôt cantonné à certains pays d'Asie jusqu'aux années 2020, l'univers numérique ou "metaverse" finit par attirer de plus en plus de gens avec le développement des technologies de réalité virtuelle et le sentiment croissant de solitude. Cela se traduit par une addiction croissante aux jeux vidéos, voyages virtuels, avatars...

Dans cette nouvelle économie de l'hypernumérique, **il y a peu de place pour ceux qui manquent d'équipement ou de compétences numériques.** Les services publics, intégralement dématérialisés, ont acquis une certaine complexité afin de pouvoir contrôler les identités et se protéger des cyber-attaques. Tous les emplois requièrent de manier des instruments connectés.

Le lien social tend à s'effriter de manière générale, du fait de la **forte individualisation des pratiques** générées par cette économie (achats, travail, transport...).

Distribution

La fin des années 2020 a vu **l'hécatombe des enseignes de grande distribution française**, face à la flambée régulière des prix des denrées, à la concurrence acharnée au prix, et au changement des habitudes, entre circuits courts et achats en ligne. En 2035, il ne reste qu'une seule enseigne française, consacrée aux villes. **Amazon et une autre enseigne chinoise ont installé deux immenses hypermarchés dans le Bocage, et financent de nombreux points relais sur le territoire.** Ils n'ont pas de caissiers, mais des paniers automatisés et personnalisés. La majorité de leur chiffre d'affaires est issu de la livraison, extrêmement rapide, qui passe par des entrepôts d'Europe de l'Est avant de rejoindre les domiciles ornaix. Leur personnel, moitié moins volumineux qu'en 2020 (du fait de l'automatisation croissante), est dédié à 80% à la préparation et la livraison des commandes, et à 20% à la réalisation de repas ou de services sur place. Ils sont plus souvent indépendants ou intérimaires précaires que salariés à plein temps. **Les provenances des produits sont optimisées mondialement pour des prix très bas**, et les personnels sont eux aussi recrutés sur l'ensemble de l'Europe, avec une concurrence entre les pays et une dégradation des conditions de travail. **Ces plateformes globales ne contribuent pas à l'économie du territoire, ne payant pas d'impôts notamment.**



Numérique

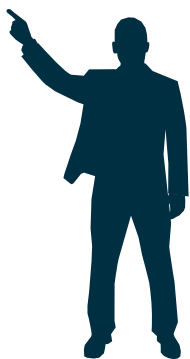
Malgré une réglementation européenne et française en avance sur le respect des données personnelles, les contrôles sont restés lettre morte et **les opportunités de nouveaux marchés liés à la donnée personnelle n'ont pas été saisies.** Ainsi, ce sont les immenses plateformes mondiales qui sont encore propriétaires des données des citoyens, avec de plus en plus de surveillance pour personnaliser les propositions et contrôler les fraudes. Des systèmes de cybersécurité très perfectionnés et coûteux, apanage des grandes plateformes, sont les seuls à pouvoir contrer des arnaques et attaques de grande ampleur, alors que **les petits commerces et les plateformes locales n'ont pas les moyens de se défendre contre la cybercriminalité** : raison de plus pour Amazon de concentrer la plupart des clients mondiaux.

Mobilité

De nombreux moyens de transport appelés "**micro-mobilité**" se sont multipliés sur le territoire : trottinettes, vélos, scooters, voiturettes... Ces outils se sont également développés **sous l'égide de diverses plateformes mondialisées concurrentes, qui ont conservé les données de trajets**, entravant la régulation de l'espace public et le traitement de ces nouvelles données pour améliorer l'urbanisme. Ainsi, petit à petit, et malgré une repopulation des campagnes, on assiste au **déclin du transport public en ruralité**, trop coûteux à déployer en zones peu denses et trop contraignant au goût des usagers habitués à un service personnalisé et immédiat. A la place, se multiplient les formes de mobilité individuelle.

Les commerces dans ce scénario

- *Les petits commerces souffrent drastiquement de la migration des comportements vers la consommation en ligne la plus fluide (les plateformes internationales)*
- *La grande distribution française s'est effondrée face aux plateformes mondiales*
- *Les petits commerces subissent des cyberattaques répétées sans moyens de s'équiper*



Scénario 7. Les commerçants se mobilisent

Face aux disparités de niveaux de vie, aux exigences croissantes des clients, et au manque de reprises et deancements, les commerçants du Bocage centre s'organisent pour mettre en place des solutions inventives et efficaces. Ils sont aidés par divers associations et services, par la collectivité, par les entreprises de leur territoire, et par les citoyens qu'ils concertent pour leur démarche de revitalisation commerciale, dans une visée de lien social. Entre mutualisation, regroupement et hybridation numérique, les commerces sont de plus en plus accessibles à chacun. En 2035, le Bocage centre offre un tissu commercial foisonnant, qui répond aux besoins de ses différentes populations.

Dans les années 2020, les zones rurales regagnent en population. Cependant, les difficultés des commerçants locaux demeurent importantes. Certains résidents très qualifiés ont un niveau de vie élevé, avec des habitudes exigeantes en matière de personnalisation, de qualité et de service client. Pour d'autres habitants, le pouvoir d'achat ne suit pas l'augmentation du coût de la vie, à mesure que les emplois se font plus difficiles à pourvoir. Enfin, subsistent les difficultés structurelles liées aux réglementations fortes liées à

l'hygiène ou au foncier, ainsi que la charge de travail et la rentabilité des commerces.

Face à ces impératifs, de plus en plus de commerçants se mobilisent, avec les collectivités, les entreprises de leur territoire, et les citoyens, pour prendre en main le vivre-ensemble sur leur lieu de vie. Des démarches de concertation des habitants s'organisent. Au fur et à mesure, **de nombreux magasins émergent** : coopératives de producteurs locaux, offres commerciales mixtes, boutiques mutualisées, magasins solidaires... Une plateforme numérique régionale regroupe ces initiatives en élargissant leur impact.

Ces projets envisagent le commerce à travers le lien social. La politique foncière privilégie désormais l'ouverture de petits magasins multiproduits, de regroupements de petits commerçants, et de tiers-lieux, plutôt que d'hypermarchés. La présence en magasin est restée un vecteur primordial de conseil et de lien, de plaisir de se retrouver autour de produits de qualité. Des épiceries solidaires, magasins gratuits et lieux de formation sont autant de projets collectifs, qui vivent bien parce qu'ils répondent aux besoins relationnels des habitants.

Distribution

La mutualisation se développe fortement sous plusieurs formes. Pour faire face au coût du foncier et aux exigences de compétences, plusieurs commerçants de produits et services (coiffeurs, vêtements, artisans, épiceries...) **mutualisent leurs espaces** (boutiques communes) **et les outils et compétences de gestion** (système clientèle, comptabilité...), en se **partageant les horaires d'ouverture** pour les élargir. Les commerçants se réunissent également autour des pôles de vie comme les usines ou les lieux de travail partagés (coworking), pour fournir des services adaptés : restauration rapide, cordonnerie, services publics, réparation, location de voitures et vélos, orientation touristique... Côté producteurs, les associations type GAEC (groupement agricole d'exploitation en commun, aux conditions proches d'une exploitation familiale) deviennent fréquentes, permettant d'alléger la charge de travail et de bénéficier d'aides.



Production locale

Les circuits courts, de plus en plus favorisés par la législation depuis les balbutiements de la loi Egalim (2018) et de la loi Climat et Résilience (2021), s'étendent et s'organisent de façon plus systématique. Pour éviter aux clients de se déplacer dans plusieurs endroits différents, les producteurs individuels (fermes, microbrasseries, maraîchers, boulangeries paysannes...) se sont regroupés pour proposer des **coopératives de producteurs** et du **commerce ambulants**. Les coopératives ont essaimé sur tout le territoire sous l'impulsion d'aides publiques. Le commerce itinérant de différents produits, faisant régulièrement le tour du territoire, vient compléter les offres classiques de marchés. Dans l'ensemble, **ce qui est consommé sur le territoire est produit principalement sur le territoire.**

Numérique

Les commerçants proposent une présence hybride entre physique et numérique. **Les conseillers numériques ont rapidement vu leur champ d'action étendu aux petites entreprises** : en 2035 de la documentation et des conseils pour étoffer ses offres en ligne sont accessibles 24/24. Les équipements (logiciels, serveurs locaux) et les compétences (prestataires ou direction informatique partagée) sont **mutualisées** entre la plupart des commerçants à l'échelle d'un bourg ou d'une boutique partagée. **Pour chaque région française, une plateforme d'achats locaux a été développée**, l'échelle régionale permettant de structurer une offre diversifiée. Les canaux numériques permettent d'améliorer la visibilité des commerces, d'étendre la zone de chalandise de producteurs isolés, et de personnaliser et d'améliorer la vente.

Les commerces dans ce scénario

- *Les commerçants contribuent régulièrement à des démarches de concertation et d'accompagnement lancées par les pouvoirs publics, en lien avec entreprises et citoyens pour réinventer la place du commerce sur le territoire et préserver son rôle de lien social.*
- *Des formes très diverses de magasins se développent : magasins multiproduits, coopératives de producteurs locaux, boutiques mutualisées, magasins solidaires, commerces ambulants...*
- *Développement de la mutualisation des espaces, des compétences et des outils entre commerces*
- *Déplacement des commerces vers les lieux de vie : usines, espaces de travail partagé et autres lieux de socialisation*

V - ANALYSE

ENJEUX MIS EN LUMIÈRE PAR LES SCÉNARIOS

Les 7 scénarios mettent en lumière les enjeux qui se posent, aujourd'hui et demain, dans le développement des commerces de proximité. L'intérêt de la prospective est d'élargir la réflexion au-delà des commerces à eux seuls, pour considérer également les évolutions de contexte plus large. Cela fait émerger d'autres enjeux et opportunités possibles qui seraient restés moins visibles sans cet effort d'élargissement.

Afin de mieux s'orienter dans la lecture des scénarios, commençons par parcourir les différents enjeux évoqués :

La communication sur les atouts du territoire : dans le Scénario 2 (défi Bocage sud), on peut voir comment, en l'absence de valorisation des nombreux atouts du territoire, les habitants ne restent pas, les touristes ne viennent pas et les commerces en pâtissent.

L'offre numérique des petits commerces : le Scénario 4 (défi Bocage nord) explicite le risque de fuite vers les plateformes mondiales et la grande distribution, mieux équipées en termes de drive, livraison, vente en ligne, immédiateté, personnalisation. Ceci passe par des équipements numériques, mais aussi des compétences numériques.

Le numérique au service du lien social : alors que la numérisation des commerces peut les déconnecter du territoire, avec des services accessibles mais sans présence physique, comme le montre le Scénario 4 (défi Bocage nord), elle peut aussi être un outil au service du vivre-ensemble, si elle sert à développer la proximité avec les clients, comme le montre le Scénario 7 (aspiration Bocage centre).

La formation des commerçants : le Scénario 3 (aspiration Bocage sud) montre en quoi la formation aux compétences techniques (logistique, marketing, numérique) et humaines (management, gestion, etc.) peut permettre d'alléger la charge des repreneurs et ainsi d'en attirer davantage. Le Scénario 5 (aspiration Bocage centre) montre que la formation au numérique peut favoriser le succès économique des commerces, tandis que le Scénario 6 (défi Bocage centre) montre que l'absence d'équipement et de compétences numériques peut conduire à une fuite des clients vers une expérience numérique plus fluide (sur les grandes plateformes notamment).

Les aides à la reprise et la création de commerces de proximité : des associations (comme SOS Villages, citée à Juvigny, mais aussi de nombreuses autres) facilitent les reprises ou créations de commerces, tout comme des mécanismes possibles d'aide publique. Le Scénario 3 (aspiration Bocage sud) en donne plusieurs exemples, et montre en quoi ces aides permettent d'attirer des commerçants.

Le tissu de vivre-ensemble sur le territoire : Les commerces permettent le lien social, mais l'inverse est vrai aussi. Sans lieux de socialisation, et surtout sans envie ou possibilité de vivre-ensemble, pas de commerces qui s'implantent. Le Scénario 2 (défi Bocage sud) montre bien comment le développement de "communes-dortoirs" sans vie locale conduit les commerces à quitter le territoire.

Les opportunités liées aux domaines d'activité de demain : Il y a des opportunités de commerces et de services spécifiques à saisir dans les nouveaux domaines d'activité économique générés par des enjeux comme la place des seniors et la régénération de l'environnement. Le Scénario 3 (aspiration Bocage sud) en donne quelques exemples : services d'assistance aux seniors, lieux de socialisation adaptés, colocations intergénérationnelles ; réparation, recyclage, rénovation.

Les futurs enjeux du numérique : cybersécurité et données (des citoyens et des entreprises locales). Pas encore forcément visibles, ces enjeux posent pourtant des problématiques clés dans le futur des commerces, comme le montre le scénario 6 (défi Bocage centre).

Le rôle du tourisme dans le développement commercial : le lien entre tourisme et commerces est relativement évident, comment le montre le scénario 2, où une absence de visibilité touristique conduit à une fuite des commerces. Ce lien peut cependant se faire de différentes façons. Le scénario 5 indique comment l'impulsion touristique peut stimuler le commerce, avec des boutiques spécialisées dans le tourisme qui cohabitent avec des magasins plus orientés vers les habitants du territoire. Le scénario 3, lui, montre la possibilité d'un tourisme "régénérateur", avec plus de commerces et de services dans de nouveaux domaines, orientés vers le respect des ressources du territoire.

Différents types de commerces pour différents besoins : un type de commerce ne suffit pas à répondre aux différents besoins. Des nouvelles formes de commerces émergent à côté des magasins traditionnels (boulangerie, épicerie, etc), et des opportunités intéressantes peuvent résider dans des types de commerces apparemment différents. Dans le Scénario 5 (aspiration Putanges), des boutiques relativement haut de gamme dédiées aux touristes de passage sont une opportunité au même titre que des coopératives et de la vente directe.

La place de la grande distribution française : les grandes enseignes développent leur stratégie face aux plateformes internationales, leur principal concurrent, et également pour se déployer en ruralité. Le scénario 2 montre en quoi les hypermarchés prennent le pas sur les petits commerces dans une zone paupérisée, tandis que le scénario 6 indique un effondrement de la grande distribution face aux plateformes numériques.

La concertation avec les habitants : être à l'écoute des habitants, voire les associer aux projets commerciaux, dans un but actif de réponse à leurs besoins et de renforcement du lien social, est une clé importante pour la survie et le renouvellement des commerces de proximité. Cela permet de garantir l'ancrage durable des commerces comme lieux de vie sur le territoire. Dans le scénario 7, la volonté de faire des commerces un outil de lien social passe par le fait de concerter l'ensemble des parties prenantes du territoire : habitants, collectivités, entreprises, associations.

La mutualisation : se regrouper entre commerçants peut alléger la charge sur les espaces (boutiques partagées), les compétences (prestations mutualisées entre commerces), ou les outils (par exemple des logiciels mutualisés). Le scénario 7 en donne différents exemples.

La question démographique - Entre projections théoriques et ressentis de terrain

Les évolutions démographiques représentent un enjeu majeur pour le futur du commerce de proximité. Elles déterminent directement la demande, tant par sa quantité (le nombre de personnes sur le territoire) que par sa nature (tranches d'âges de la population et catégories socio-professionnelles). Or, une contradiction forte apparaît entre les projections théoriques de l'INSEE (voir annexe 3) et les observations et ressentis de terrain partagés par les élus et professionnels rencontrés au cours des ateliers collectifs. En effet, l'INSEE prévoit une diminution significative de la population globale du Pays du Bocage entre 2020 et 2040 (allant de -5310 habitants pour le scénario le plus pessimiste à +60 habitants pour le scénario le plus optimiste). Or, les acteurs de terrain observent une stabilisation de la population depuis quelques années dans le nord et le centre du Bocage et même une tension sur le foncier dans certaines zones (Suisse normande). La présente étude part donc de l'hypothèse que le scénario le plus optimiste reste conciliable avec les évolutions observées directement sur le territoire en factorisant certains facteurs tels que les effets de la crise COVID, les nouvelles pratiques de télétravail ou encore le regain d'intérêt des français pour les zones rurales.

ANALYSE COMPARATIVE

En mettant en perspective les différents scénarios ayant émergé à travers les 3 pôles étudiés, des points de convergence et des points de divergence peuvent être relevés. La section suivante explore ces différents éléments.

Points de convergence

- **L'importance du lien social** : l'importance centrale jouée par les commerces de proximité dans la création de lien social et les risques associés à une diminution des espaces de rencontre spontanée. Ce point est ressorti à de nombreuses reprises dans les échanges et semble représenter la préoccupation première des participants face à la disparition des commerces de proximité en zone rurale.
- **Le souhait d'une plus forte relocalisation de l'économie** : au-delà de la préservation des commerces de proximité, les participants convergeaient vers l'envie d'une plus forte relocalisation de l'économie (développement de filières agricoles et alimentaires, de réseaux d'économie circulaire, etc.) et le développement des circuits courts de proximité (notamment en favorisant l'installation de producteurs et la mise en réseau des artisans et producteurs locaux).
- **Une crainte du tout-numérique et de la montée en puissance des GAFAMs** : la généralisation du numérique dans nos vies est perçue comme un risque majeur sur la qualité de vie des habitants, notamment le risque d'isolation des populations non connectées (personnes âgées, illettrisme numérique). La montée en puissance des grandes plateformes numériques (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft) a également été soulevée à plusieurs reprises comme un risque pour les habitants et les commerçants, notamment face à la collecte massive de données personnelles.
- **Un rapport ambivalent au numérique** : de façon générale, les participants voyaient tout autant les outils numériques comme une opportunité à saisir pour les commerces de proximité (mieux répondre aux besoins des consommateurs, gains de temps) que comme une menace demandant d'être vigilants. Les conclusions convergeaient généralement vers l'intérêt de tendre vers des modèles hybrides où le numérique est utilisé comme complément à l'infrastructure physique permettant de maintenir le contact direct avec le client et le lien social qui en résulte.
- **Observation de l'arrivée de télétravailleurs mais interrogation face à la pérennité du mouvement** : les trois pôles ont observé une arrivée ces dernières années de nouvelles populations (plus prononcée toutefois dans le nord du territoire), particulièrement suite à la crise sanitaire. Alors que ces nouveaux flux sont perçus comme pérennes par les participants du pôle de Putanges, les deux autres pôles ont émis des interrogations par rapport à la durabilité de ce mouvement de population dans le temps (risques de surprise de ces nouvelles populations face à certains aspects de la vie en ruralité).
- **Crainte d'une montée des inégalités entre habitants** : l'arrivée de nouvelles populations conjuguée à un contexte économique incertain faisaient ressortir la crainte d'un accroissement des inégalités entre une population de cadres aisés (générant pour certains des revenus hors territoire indexés aux salaires des centres urbains) et une population plus précaire (intérimaires, personnes sans revenus, jeunes au chômage). Le risque d'une augmentation des prix de l'immobilier a également été relevé à plusieurs reprises.
- **Crainte d'une disparition des commerces physiques** : un sentiment d'abandon des zones rurales et l'importance de préserver des espaces physiques comme lieux de rencontre et de socialisation ont régulièrement été notés.

- **Le souhait d'une diversité dans les modes de distribution** : un dernier élément de convergence concernait l'importance de développer une diversité de modes de distribution afin de répondre à la diversité des besoins existant sur le territoire : services de livraison, drive, marchés, vente itinérante, magasins de producteurs, hypermarchés, distributeurs, coopératives de consommateurs, vente en ligne, etc. Les trois pôles convergeaient sur le besoin d'intégrer la multiplicité des profils existant sur le territoire afin de développer des circuits de distribution permettant d'atteindre l'ensemble de la population et ainsi limiter l'exclusion de certaines populations (notamment les personnes âgées et les foyers à faible revenu).
- **Importance de la formation des commerçants** : une clef de changement soulevée à de nombreuses reprises pour appuyer les commerçants dans les changements nécessaires au maintien de leur activité.
- **Crainte face à l'arrivée de nouveaux modes de consommation** : l'arrivée de nouveaux habitants habitués à des modes de consommation plus urbains et sédentaires (ex : livraison de repas) fait craindre une perte de lien social et une tendance vers l'ubérisation de l'économie.

Points de divergences

- **Différentes craintes face à l'arrivée de nouvelles populations** : alors que les acteurs rencontrés dans le nord du territoire s'interrogent sur les risques d'une arrivée massive d'habitants aisés (risques d'accroissement des inégalités et création de bulles sociales), les élus d'Andaine-Passais dans le sud se sont montrés plus préoccupés par les risques de paupérisation du territoire face à l'arrivée de populations plus précaires.

CONCEPTS D'INTÉRÊT

Quelques concepts et observations partagés pendant les ateliers sont mentionnés ci-dessous comme notes complémentaires.

"Ruralité choisie vs. ruralité subie"

Sur la question du pouvoir d'achat, des participants ont noté le fait que faibles revenus n'étaient pas nécessairement synonymes d'un faible niveau de vie en zone rurale. Le rôle des réseaux de solidarité et de l'auto-production (légumes, bois, bricolage, etc.) permettent à certains foyers de vivre confortablement malgré de faibles revenus : c'est la "ruralité choisie". Pour d'autres foyers toutefois, moins intégrés dans des réseaux de solidarité par exemple, ces modes de vie deviennent plutôt subis.

"De l'hyperconcentration à l'hyperdistribution"

Sur la question de l'évolution des modes de distribution, des participants ont noté le passage en cours d'un tissu commercial organisé autour de grands pôles commerciaux centralisés (modèle "hyperconcentré") à un modèle de distribution de plus en plus basé sur la livraison depuis différents points de vente (modèle "hyperdistribué"). Ce changement modifie progressivement le rapport des habitants à l'espace, aux distances et de façon plus générale au territoire.

"De moins en moins de menus milieu de gamme"

Sur la question de l'accroissement des inégalités, un restaurateur a indiqué qu'il observait déjà ce phénomène par un simple fait. Proposant une offre de 4 menus, il vendait en majorité les 2 menus du milieu de gamme par le passé. A présent, il vend en majorité le menu le plus cher et le menu le moins cher.

"Un tourisme de passage"

Sur la question du lien entre tourisme et économie locale, un participant a noté l'impact économique sur des services non touristiques lié au passage de touristes pendant les vacances scolaires (ex : augmentation de 30% du CA d'une laverie). Ce tourisme de passage permet de compenser la chute d'activité pour les commerçants pendant les périodes estivales.

AUTRES RUPTURES POUVANT CRÉER D'AUTRES AVENIRS

Les scénarios présentés dans cette étude reflètent les aspirations, projections et craintes des personnes rassemblées à l'occasion des ateliers organisés dans les 3 pôles retenus. D'autres ruptures peuvent cependant advenir, menant à des futurs très différents et potentiellement à fort impact sur le territoire. Nous proposons de mentionner les 4 ruptures suivantes.



Vers une raréfaction des ressources pétrolières

La production pétrolière des principaux fournisseurs de l'Union européenne devrait décliner de 10 à 20% au cours de la décennie 2030. Cette projection s'explique par deux facteurs : (i) une réduction de la taille des nouveaux champs pétroliers découverts ; et (ii) une réduction du nombre de découvertes significatives (qualité des champs, situation géographique favorable, etc.) permettant de compenser les investissements réalisés. Le coût d'extraction devenant de plus en plus important, les entreprises extractives choisissent de réduire voire d'arrêter leurs investissements.

L'industrie pétrolière est à la base de l'économie telle que nous la connaissons aujourd'hui. Au-delà du transport, les ressources pétrolières sont utilisées pour la production de matières plastiques, d'intrants agricoles, de textiles ou encore de produits pharmaceutiques. Une réduction des ressources disponibles pourrait avoir un impact tout autant à l'international (tensions géopolitiques) qu'à l'échelle territoriale (augmentation du prix de l'essence et augmentation généralisée des prix sur les biens et services demandeurs en ressources pétrolières).



Lire le rapport du Shift Project sur le futur de l'approvisionnement pétrolier de l'Union européenne (rapport commandité par le Ministère des armées)



Réduction des rendements agricoles face aux changements climatiques

Les changements climatiques pourraient impacter le secteur agricole normand à plusieurs niveaux. Tout d'abord, la hausse des températures estivales, le déficit hydrique et l'augmentation de la fréquence des pluies à certaines périodes ont un impact sur les systèmes d'élevage (ex : besoin de décaler la période de pâturage et d'avancer les dates de récoltes de l'herbe pour maintenir un fourrage de qualité). De même, une fréquence accrue de températures élevées durant la phase de remplissage des grains entraîne le phénomène d'échaudage (arrêt du développement des céréales par

dessèchement). Ce type de phénomène peut avoir un impact significatif sur les rendements de culture. Enfin, la multiplication d'aléas climatiques (inondations, gel tardif, grêle, etc.) risquent d'impacter la soutenabilité économique d'exploitations peu diversifiées. Ces perturbations sont déjà observées par les agriculteurs du territoire mais leur accentuation pourrait forcer le milieu agricole à adopter des mutations importantes dans les pratiques agricoles (changement de cultures, nouveaux itinéraires agricoles, etc.).



Lire le document de travail du GIEC normand sur le thème "Sol, agronomie et agriculture".



Une montée en tension politique et géopolitique

Un nombre croissant de démocraties à travers le monde montre une multiplication des signes de polarisation politique. Cette polarisation s'illustre notamment par l'arrivée au pouvoir de leaders populistes tels que Donald Trump aux Etats-Unis, Jair Bolsonaro au Brésil ou Victor Orbán en Hongrie. Ce phénomène ne semble pas s'atténuer (cf. Chili) et annonce des difficultés croissantes à faire société. En érodant la cohérence interne des démocraties, cette polarisation affaiblit les nations et leur capacité à fonctionner de façon unie. Ces faiblesses individuelles risquent d'impacter également la capacité des Etats à coopérer dans un monde de plus en plus incertain. Ce contexte d'incertitude pourrait d'ailleurs être

accentué par le déclin de la Chine sur le plan économique. A l'aube d'une crise démographique (perte de 200 millions d'actifs au cours des 3 prochaines décennies), de difficultés d'approvisionnement énergétique et alimentaire et d'une crise de la dette privée, la place de la Chine comme partenaire économique stable risque d'être remise en question au cours des prochaines années. L'industrie mondiale reposant fortement sur une Chine exportatrice, cette instabilité pourrait avoir un impact structurel sur les chaînes d'approvisionnement dont dépendent grandement les économies locales européennes.



Lire le dossier de Foreign Policy "China is a declining power - and that's the problem".



Liaisons dangereuses entre neuroscience, big data et réseaux sociaux

L'adoption massive des réseaux sociaux au cours des 10 dernières années, la centralisation de larges quantités de données privées et une compréhension de plus en plus fine du fonctionnement de notre cerveau (notamment le rôle de la dopamine dans la prise de décision) créent un cocktail redoutable contre le libre-arbitre des citoyens et des consommateurs connectés. Au-delà des risques de manipulation politique, le contrôle de ces armes de persuasion par les grandes plateformes numériques (telles qu'Amazon ou Facebook) pourrait avoir un impact direct sur les rapports de force entre, d'une part, les acteurs économiques

disposant des données, des infrastructures de communication et du savoir-faire, et d'autre part, les acteurs économiques opérant avec des outils marketing plus conventionnels. A titre d'exemple, Amazon a ouvert aux Etats-unis ses premiers hypermarchés (Amazon Fresh), équipés de caddies traçant chaque mouvement réalisé par le consommateur (arrêts devant un rayon, retrait d'un produit du caddie, etc.). Cette capacité à observer chaque mouvement et décision, à traiter ces données et à les mettre à profit pour influencer le comportement du client est inédite et pousse à s'interroger sur les risques associés à ces nouvelles pratiques commerciales.



Voir le documentaire d'Arte "Grande distribution, la chute de l'empire"

Voir le documentaire "Derrière nos écrans de fumée"

VI - PISTES D'ACTION

Les pistes d'action présentées dans cette section sont catégorisées par objectif (améliorer la connaissance; former; faciliter et accompagner; attirer; expérimenter; anticiper et planifier) et hiérarchisées par ordre de faisabilité, en suivant le code suivant :

- ○ ○ Actions pouvant être mises en oeuvre facilement par un agent de collectivité et impliquant une dépense limitée.
- ● ○ Actions nécessitant la mobilisation de plusieurs acteurs, un investissement en temps et pouvant comporter une dépense à budgéter.
- ● ● Actions impliquant une décision d'allocation budgétaire importante, de planification stratégique ou un montage de projet plus complexe.

1 AMÉLIORER LA CONNAISSANCE

La mise en oeuvre de politiques de redynamisation et d'adaptation du tissu commercial de proximité doit se fonder sur une bonne compréhension de l'existant (foncier disponible, dispositifs d'aide, projets inspirants) que des mutations en cours sur le territoire et dans la société. Les 4 actions présentées ci-dessous visent donc à améliorer la connaissance des acteurs concernés en premier lieu par ces problématiques (commerçants, élus et agents de collectivité).

Action 1 - Organisation d'une rencontre de partage d'expérience à destination des maires du territoire



Une rencontre pourrait être organisée à destination des maires du Pays du Bocage afin de répondre à un double objectif. D'une part, permettre aux élus de partager leurs expériences (pratiques, montage de projet, expérimentations en cours, leçons tirées, etc.) autour de la redynamisation des commerces de proximité. D'autre part, présenter aux élus les dispositifs, aides et projets existant pour contribuer à la redynamisation du commerce de proximité.

Ces informations comprennent aussi bien des mécanismes de financement (aides à la rénovation, rachat de foncier, financements participatifs, etc.) que des projets déjà structurés à l'échelle nationale et pouvant s'implanter sur de nouvelles communes (ex : Villages Vivants, Bouge ton Coq, 1000 Cafés, etc.).



Action 2 - Visibiliser l'offre existante de commerces, artisans et producteurs du Pays du Bocage



A ce jour, aucune base de données ne répertorie l'ensemble des commerces, artisans et producteurs du territoire. Ces données existent et sont disponibles mais elles ne sont pas accessibles de façon centralisée. Une base de données (sous format cartographique) permettrait ainsi de rassembler des informations clefs pour avoir une vision à la fois globale et par commune de l'offre existante, pour communiquer de façon ciblée (par localisation ou par type de commerce) et pour planifier des actions en lien avec ces entreprises. En termes de technologie, cette cartographie pourrait être basée sur des outils tels qu'Open Street Map (gratuit mais il est nécessaire d'actualiser les données

manuellement) ou tels que SemApps (mise en place payante mais les fonctions d'interopérabilité des données permettent une actualisation automatisée). Par ailleurs, cette deuxième option permettrait l'ajout d'informations de contact (mail et téléphone) à destination des équipes du PETR et autres acteurs publics concernés.



Réinventons le café du village

© 1000 Cafés

Action 3 - Création d'un groupe de prospective territoriale à l'échelle du Pays du Bocage

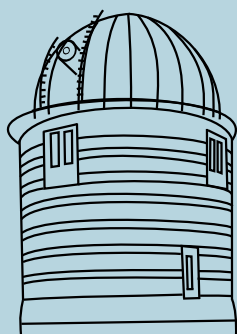


La prospective territoriale permet de s'interroger sur les évolutions (sociétales, technologiques, économiques, etc.) pouvant impacter la population locale au cours des prochaines années. Il s'agit d'un travail devant s'inscrire sur le long-terme et devant impliquer une diversité de regards. La constitution d'un groupe de prospective composé de collectivités (élus et services), de professionnels de différents métiers et d'individus motivés permettrait de produire de façon régulière des éléments d'analyse, d'identifier des expérimentations à mener et d'orienter en continu l'action publique.

Les activités de ce groupe pourrait notamment comprendre :

- Des rencontres thématiques afin d'explorer un ou deux sujets ciblés chaque année ;
- Des expéditions apprenantes pour découvrir et s'inspirer de projets innovants mis en oeuvre sur d'autres territoires (en utilisant notamment les opportunités offertes par la coopération LEADER) ;
- Une rencontre annuelle pour faire le lien entre les réflexions et apprentissages du groupe et les politiques publiques en cours d'élaboration (avec élus, services techniques et institutions concernées).

Action 4 - Création d'un observatoire du commerce avec un animateur dédié



La création d'un observatoire permettrait de réaliser un suivi en temps réel des besoins et opportunités en matière d'installation commerciale. L'observatoire pourrait notamment réaliser un inventaire des cellules commerciales vacantes, visibiliser les opportunités de reprise ou de mutualisation et quantifier certains besoins en termes de modernisation du bâti (ex : réduction des gaz à effet de serre, accessibilité, confort de travail). Au-delà de collecter, organiser et visibiliser ces informations, l'observatoire pourrait jouer un rôle central d'animation en mettant en relation commerçants, collectivités et acteurs (publics et privés) ayant pour mission de soutenir le développement commercial. Le poste créé pourrait également intégrer les fonctions présentées dans l'action 10 autour de la création d'un dispositif d'animation mutualisé.

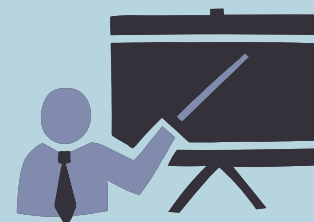
2 FORMER

Les mutations présentées dans les différents scénarios (ex: hybridation entre numérique et physique, diversification des attentes et besoins des consommateurs, etc.) laissent présager un contexte de plus en plus complexe pour les commerçants. La multiplication des réglementations (cf. scénario 1) risque également d'exacerber les complexités administratives rencontrées par les élus et services en charge de la définition de politiques publiques et du montage de projet. Bien que la formation n'élimine pas ces contraintes, des interventions bien ciblées menées par des professionnels compétents permettraient de communiquer les outils, astuces et savoir-faire permettant de mieux appréhender ces différentes mutations.

Action 5 - Organisation de formations à destination des commerçants en réponse à des besoins exprimés



En lien avec les unions commerciales et des structures de formation ad hoc, un programme de formation pourrait être développé en réponse aux besoins exprimés de façon récurrente par les commerçants, en continuité avec les actions de formation déjà mises en oeuvre. Les thématiques de formation pourrait notamment comprendre les enjeux suivants : outils numériques, animation, communication, recherche d'aides financières.



Action 6 - Organisation de formations au montage de projets à destination d'élus de petites communes



Par contraste avec des communes de moyenne ou grande taille, les petites communes de quelques centaines ou milliers d'habitants ne disposent pas d'agents en mesure de monter des dossiers souvent complexes nécessaires pour faire émerger de nouveaux projets et mobiliser les financements et ressources ad hoc. Une formation de base pourrait être proposée autour de deux axes :

1. Les principes clefs communs au montage de dossier (en vue de réduire le sentiment de complexité lié à ces démarches) ;
2. Les sources de soutien pouvant être mobilisées (appels à projet, dispositifs, panorama des acteurs clefs, personnes ressources, etc.).

3 FACILITER ET ACCOMPAGNER

Le scénario 7 (Les commerçants de mobilisent) présente un futur où entrepreneurs, collectivités et citoyens coopèrent pour préserver, adapter et développer le tissu commercial local en réponse à des besoins en constante évolution et de plus en plus diversifiés. Bien que certaines initiatives puissent émerger de façon indépendante des pouvoirs publics, une implication pro-active des collectivités et institutions publiques permettrait de démultiplier ces dynamiques, de favoriser les effets de réseau et de fédérer autour d'une vision partagée des commerces de demain.

Action 7 - Etendre le périmètre des actions des conseillers numériques aux PME



L'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires finance 4 000 postes de conseillers numériques chargés de favoriser l'inclusion numérique auprès des 13 millions de personnes en France qui subissent la transition numérique. Fin 2021, le Pays du Bocage compte 8 conseillers numériques et de nouveaux postes seront à pourvoir au cours des prochains mois. A ce jour, le périmètre d'action des conseillers numériques se concentre sur l'inclusion numérique auprès de particuliers. Toutefois, ce périmètre pourrait

être étendu à l'accompagnement de petits commerces, notamment autour des besoins suivants :

- Découverte de nouveaux équipements, logiciels et compétences autour du numérique (vente en ligne, gestion des stocks, communication web, etc.) ;
- Mutualisation de ressources (logiciels, prestataires ou autres).

Un recrutement par le PETR du Pays du Bocage pourrait notamment être envisagé à cet effet.

Action 8 - Création d'un dispositif d'animation mutualisé



L'organisation de marchés et d'événements rassemblant producteurs et commerçants rencontre généralement de francs succès sur le territoire. Toutefois, l'organisation même de ces événements demande du temps, de l'énergie et des canaux de communication. Les initiatives existent donc dans les collectivités disposant de moyens humains pour organiser ces initiatives ou dans des communes où les producteurs sont déjà organisés.

Toutefois, de nombreuses communes sur le territoire ne disposent ni de l'un ni de l'autre. Un dispositif mutualisé, imaginé en lien avec des organisations telles que l'UCIA, permettrait de lever cette barrière et de créer davantage d'espaces ponctuels permettant de créer la rencontre entre producteurs locaux et habitants.

Ce dispositif pourrait également être mis à profit pour imaginer et développer d'autres formats de rencontre tels que l'organisation de circuits d'itinérance où plusieurs commerces et services mobiles se retrouvent dans un même espace public (place, halle, salle communale). Ces circuits d'itinérance permettraient à la fois de créer de la vie dans des communes délaissées et de rapprocher les populations peu mobiles de services et commerces de base.



Action 9 - Appuyer la création de nouvelles formes de commerce



De nouvelles formes de commerce et services voient (ou revoient) le jour à travers la France : cafés et épiceries associatives, coopératives de producteurs et de consommateurs, boutiques éphémères, tiers-lieux, espaces polyvalents, camions itinérants, etc. Ces différents formats sont le fruit d'expérimentations souvent menées par des habitants souhaitant répondre à leurs propres besoins ou à des porteurs de projet ayant identifié un besoin auquel personne ne répondait. Un trait commun à nombre de ces initiatives réside dans le

caractère souvent multiple des services proposés et par la création de lien social inhérente à ces projets. Un accompagnement à l'émergence de ces initiatives est souvent nécessaire, qu'il s'agisse d'appui financier pour l'amorçage ou d'accompagnement technique. Une offre d'accompagnement pourrait être imaginée en lien avec les collectivités volontaires et les structures d'accompagnement pertinentes (telles que l'ARDES, l'ADRESS et France Active) afin de favoriser la multiplication de ces projets.

Action 10 - Instauration de périmètres de sauvegarde et d'une offre commerciale minimale



Une politique de protection des petits commerces pourrait être développée, à l'image de la politique mise en oeuvre par la commune de Oullins (cf. [article](#)), qui a instauré un périmètre de sauvegarde du commerce et de l'artisanat. La commune peut ainsi faire jouer son droit de préemption et favoriser l'installation de certaines activités. L'idée d'une offre minimale par pôle rural pourrait également être imaginée afin de guider l'action publique territoriale et l'allocation des aides de soutien aux commerces. Cette offre minimale pourrait prendre la forme d'une liste de commerces et de services devant être

accessibles pour tout habitant dans la limite d'une certaine distance. Les zones les moins desservies pourraient alors faire l'objet d'un soutien ciblé pour favoriser de nouvelles installations ou pour intégrer des circuits d'itinérance (voir action 10). Les communes Petites Villes de Demain et Action Coeur de Ville peuvent aussi se saisir des possibilités offertes par la mise en place d'une ORT (Opération de Revitalisation de Territoire), notamment le droit de préemption renforcé, la dispense de passage en CDAC pour l'installation de commerces en centre-ville, et la possibilité de suspendre des projets commerciaux périphériques.

Action 11 - Création d'une plateforme de distribution de produits locaux avec centrale d'achat



Les entretiens réalisés auprès d'acteurs locaux (cf. entretiens 1 et 5 notamment) ont fait remonter deux constats :

1. La prise de conscience de l'importance d'intégrer les outils numériques dans leur méthodes de vente et de distribution ;
2. La difficulté pour des petits producteurs locaux de s'adapter pleinement à certaines obligations réglementaires ou certaines pratiques (ex : utilisation du logiciel Chorus pour la facturation).

La création d'une plateforme de distribution et d'une centrale d'achat mutualisées permettraient de lever certaines de ces contraintes en créant une interface entre producteurs et acheteurs (qu'il s'agisse de particuliers, de restaurations collectives ou d'acteurs de la grande distribution). Ces outils mutualisés pourraient être portés par un Groupement d'Intérêt Economique créé à cet effet. Des outils tels que la plateforme Coop Circuits pourraient également être utilisés pour favoriser le lien entre producteurs et consommateurs.



4 ATTIRER

Les scénarios 2 (Un territoire délaissé et paupérisé) et 5 (Une territoire d'accueil prospère) abordent sous deux angles la problématique de l'attractivité auprès de nouvelles populations (sous un angle de défi pour le premier et d'aspiration pour le second).

Afin d'attirer de nouveaux habitants et favoriser l'arrivée d'une population jeune, active, entrepreneuriale et ayant une envie forte d'intégration, une réflexion doit être menée à deux niveaux : (i) quel cadre de vie ces populations jeunes recherchent-elles? ; et (ii) comment leur faire connaître le territoire et ses opportunités?

Action 12 - Rédaction d'un guide "S'installer dans le Pays du Bocage"



Le territoire du Pays du Bocage présente de nombreux avantages en termes d'attractivité : qualité de vie, proximité à la nature, faible coût du foncier, bassins d'emploi, ligne de train Paris-Grandville, etc. Malgré ses nombreux avantages, le territoire reste peu connu au-delà des frontières ornaïses. Afin de faciliter la prise de décision et faciliter l'accès aux informations clefs, un guide pourrait être rédigé (version web et version papier) afin de promouvoir le territoire et ses opportunités.

A l'image du guide "Le P'tit Corrèzien", ce guide du Bocage ornaï mettrait en avant les atouts du territoire, les espaces de rencontre, les associations clefs, les structures d'aide et de lancement d'activité, les infrastructures publiques (sport, culture, éducation, petite enfance), des témoignages d'habitants et de nouveaux arrivants, et dans la version web : les opportunités d'emploi, les offres immobilières et les opportunités de reprise d'entreprises et de commerces.

Action 13 - Définition et mise en oeuvre d'une politique d'attractivité



Les collectivités ont la capacité d'attirer de nouveaux habitants, de nouvelles entreprises et de nouveaux commerces en mettant en avant certains atouts et opportunités auprès des personnes ciblées. Afin d'être en mesure d'attirer des profils entrepreneuriaux sur le territoire (créateurs d'entreprise, producteurs, repreneurs de commerces, etc.), un double travail doit donc être mené : d'une part, renforcer les facteurs d'attractivité clefs pour ces profils (ex : rénovation des cellules commerciales, réseaux de commerçants actifs, logements à proximité) ; et d'autre part, communiquer de façon ciblée auprès des profils recherchés. Cette communication ciblée demande donc un travail à la fois pour comprendre les canaux à privilégier pour toucher ces populations et pour imaginer et mettre en oeuvre des dispositifs d'accueil appropriés (visites du territoire, rencontre avec les réseaux d'entreprise, avec des personnes ressource, etc.).

5 EXPÉRIMENTER

Les scénarios d'aspiration 3 (Du lien social entre tous) et 5 (Un territoire d'accueil prospère) placent le lien social au coeur d'une société où il ferait bon vivre. Les visions décrites sont marquées par l'existence de réseaux de solidarité et de coopération, par une diversité sociale et culturelle au sein de la population, une réussite économique partagée et une bonne intégration des nouveaux arrivants. A l'inverse, les scénarios de défi 2 (Un territoire paupérisé et délaissé) et 4 (Un territoire qui n'appartient plus à ses habitants) sont marqués par l'absence de ces éléments et par un repli sur soi de plus en plus visible. Les pistes d'action suivantes visent à expérimenter (ou revisiter) de nouvelles façons de créer du lien entre producteurs, commerces et habitants.

Action 14 - Organisation d'une bourse entre producteurs et commerçants



A l'exception de quelques initiatives notables (le Café des affaires, les Vitrites de Flers ou encore la Halte Paysanne), les commerces du territoire sont peu structurés en réseau. Pourtant, ces réseaux permettent de favoriser la rencontre entre entreprises, de développer des relations de confiance et de solidarité et de créer les conditions nécessaires à l'émergence de partenariats, de mutualisations diverses ou d'échange d'expérience. Afin d'évaluer la pertinence d'échanges plus réguliers entre commerçants et producteurs, une rencontre sous forme de bourse pourrait

être organisée afin de mettre en perspective les ressources des uns et les besoins des autres. Ce type d'échange viserait notamment à voir émerger des pratiques de mutualisation (matériel, prestataires, personnel, cellules commerciales, etc.), de partage de bonnes pratiques (outils de gestion, de communication ou de simples discussions ouvertes (difficultés du quotidien, idées de projet, envies). Cette rencontre pourrait être organisée en partenariat avec les réseaux existants et les UCIA.

Action 15 - Structuration d'un réseau de services prenant appui sur les épiceries multi-services



Les multi-services font partie des quelques commerces qui arrivent encore à vivre en zone rurale. Leur survie tient en grande partie à la diversité des services qu'ils proposent aux habitants (épicerie, tabac, station essence, lavomatique, imprimante, etc.). Leur proximité aux habitants confère d'ailleurs aux multi-services ruraux un atout notable pour servir de relais à d'autres commerces généralement localisés en ville (ex : pressing, retouches, cordonnerie, imprimerie).

Un réseau pourrait ainsi être développé en structurant des navettes entre multi-services ruraux et commerces urbains afin de proposer une offre de services plus complète à la population rurale tout en augmentant la zone de chalandise des commerces urbains.



Action 16 - Renforcement de l'Opérations Collective de Modernisation (OCM) à destination des cellules commerciales publiques et des multi-services ruraux



Les Opérations Collectives de Modernisation (OCM) visent à soutenir les entreprises (commerces, services et artisanat) souhaitant réaliser des investissements pour moderniser leurs locaux (rénovation, extension, accessibilité, etc.). Un renforcement et une amélioration du dispositif existant pourraient être imaginés, en intégrant notamment les actions suivantes :

- Augmentation du taux d'aide octroyée ;
- Simplification des démarches ;
- Mutualisation de certains travaux ;
- Lancement d'une campagne de communication pour augmenter le nombre d'établissements modernisés.



©Au Cabas Quibois

Au Cabas Quibois est un commerce rural situé à proximité de Saint-Lô (Manche), réouvert en 2019 par un couple de trentenaires. En plus du bar-tabac historique, les gérants ont ouvert une épicerie proposant une diversité de produits (produits d'appoint et productions locales).

Au-delà du caractère polyvalent bar-tabac-épicerie, le commerce se distingue par son ancrage dans une dynamique associative forte (le collectif de Quibou) et par l'organisation régulière d'animations (concerts, tournois de belote, etc.) pour créer un cadre chaleureux et convivial ([voir article](#)).

6 ANTICIPER ET PLANIFIER

Les scénarios d'aspiration 3 (Du lien social entre tous) et 7 (Les commerçants se mobilisent) présentent un futur dans lequel l'économie s'est relocalisée à travers le développement de filières de production en circuits courts de proximité, de filières de réparation et de réemploi et, de façon générale, des filières moins dépendantes des chaînes d'approvisionnement globales. La relocalisation des chaînes de valeur économiques sur un territoire demande à la fois de la planification (quelles filières? quels acteurs mobiliser? quels investissements réaliser?) et de l'anticipation (quelle hiérarchisation opérer entre filières? quelles opportunités saisir? quels risques à prendre en compte?).

Au-delà des enjeux de relocalisation, d'autres problématiques requièrent des efforts d'anticipation et de planification, notamment les risques de nature systémique (tels que ceux présentés pages 39 et 40 sous forme de risques de rupture) ou encore les évolutions démographiques à prévoir au vue de la pyramide des âges actuelle (voir l'annexe 3 présentant les projections démographiques de l'INSEE).

Les pistes d'action suivantes visent à amorcer des réflexions pour adapter les filières économiques et le tissu commercial local à ces mutations en mobilisant les outils à disposition des collectivités et des pouvoirs publics.

Action 17 - Anticiper les besoins du territoire face au vieillissement de sa population



Les projections démographiques prévoient une multiplication par 3 des personnes de plus de 65 ans et par 5 des personnes de plus de 95 ans d'ici les 15 prochaines années sur le territoire. Ces évolutions présentent différentes implications pour l'économie locale et les commerces, notamment le besoin de nouveaux services dédiés (mobilité, courses, livraison, services à la personne, hébergement intergénérationnel, services mutualisés en résidence senior, etc.) et le besoin de nouveaux actifs pour fournir ces différents services. Un travail de prospective plus ciblé serait donc nécessaire pour identifier les secteurs qui présenteront un déficit de main d'oeuvre, quantifier les besoins et intégrer ces profils à la politique d'attractivité mentionnée dans l'action 13.

Action 18 - Structurer des filières d'approvisionnement locales



La crise de la COVID-19 a permis d'apercevoir les limites des chaînes d'approvisionnement globales lorsque soumise à un imprévu majeur. La crise sanitaire a encore aujourd'hui des répercussions sur la disponibilité de certains biens et matières premières et sur les coûts de transport de ces marchandises (le coût moyen de location d'un container entre la Chine et l'Europe est par exemple passé de 2000\$ avant la crise à 13000\$ fin 2021 - [voir article](#)). Une diversité d'événements (géopolitiques, climatiques, terroristes, énergétiques, économiques, etc.) peuvent avoir un impact comparable voire plus prononcé sur ces chaînes d'approvisionnement.

Différentes actions peuvent être menées localement pour identifier les principaux

centres de dépendance d'un territoire (alimentaire, énergétique, matières premières) et identifier les leviers d'action permettant de réduire cette dépendance.

Autour du concept plus général de résilience territoriale, une série de propositions ont été formulées par le Shift Project dans [un ouvrage en 3 tomes](#) élaboré en lien avec des acteurs tels que l'Ademe et la Banque des Territoires. Les actions proposées comprennent : la création de zones agricoles protégées (ZAP), l'utilisation de la commande publique comme levier pour développer une agriculture nourricière locale, la contractualisation avec les agriculteurs sur la gestion de l'eau (ex : préservation des zones humides et des captages).

ANNEXES

ANNEXE 1 - L'APPROCHE ASPIRATIONNELLE EN PROSPECTIVE

Développée aux États-Unis dans les années 1970, l'approche aspirationnelle est une approche en prospective qui consiste à **anticiper l'avenir de manière à engager les acteurs dans l'action**. Pour ce faire, l'approche aspirationnelle vise trois objectifs principaux :

- (1) **comprendre les forces principales qui influent sur notre avenir** (état de l'art des connaissances) ;
- (2) **prendre conscience de nos biais de projection subjectifs sur l'avenir** (collecte des perceptions des acteurs) ;
- (3) **visualiser comment plusieurs avenir, notamment souhaitables, peuvent advenir** (scénarios narratifs).

L'approche aspirationnelle a été pratiquée dans le monde entier dans le secteur public, privé et citoyen.

(1) Etudier les facteurs d'influence

Il n'est pas possible de prédire l'avenir, mais il est possible d'anticiper les forces en présence et de se préparer à agir. Le travail de prospective consiste d'abord à **analyser les tendances structurelles** dont on peut anticiper les grandes lignes de développement, **ainsi que les signes émergents de changement**, souvent appelés « signaux faibles », moins visibles, voire même les ruptures possibles. Cette analyse permet d'identifier les facteurs qui influent sur l'organisation et son contexte plus large.

Les données sont collectées principalement par le biais d'entretiens avec des experts et d'analyses documentaires provenant de sources variées, allant du monde universitaire, à des médias spécialisés (technologies, prospective), à des blogs plus futuristes. Souvent, la première source d'information réside chez les participants eux-mêmes. Les ateliers et les entretiens avec eux sont donc une source clé d'information.

(2) Mieux comprendre les projections subjectives sur l'avenir

L'approche aspirationnelle se distingue par rapport à d'autres approches de prospective par la prise en compte des aspects subjectifs lorsqu'il s'agit de dégager des voies d'avenir possibles. En effet, **pour pouvoir passer réellement à l'action, un acteur ne peut ignorer ce qu'il/elle projette sur l'avenir**. L'approche aspirationnelle permet de sensibiliser les acteurs aux biais positifs (aspirations) et aux préjugés négatifs (craintes) concernant l'avenir.

En prenant conscience de leurs biais subjectifs, les participants développent une plus grande liberté pour dépasser des blocages ou des peurs face à des menaces externes, et pour identifier les contributions qu'ils peuvent apporter. Ainsi, les participants ressortent du processus aspirationnel en étant capables de s'engager plus librement dans l'action.

L'approche aspirationnelle utilise des techniques d'intelligence collective et de dialogue individuel simples pour permettre aux acteurs d'évoquer leurs perceptions de manière sereine, sans aller trop loin dans un travail d'introspection complexe et menaçant.

(3) Visualiser différents chemins possibles, dont plusieurs souhaitables

Lorsque les données objectives et les perceptions subjectives ont été collectées, la méthode aspirationnelle permet d'**organiser ces informations de manière lisible et stimulante, à travers différents scénarios d'avenir**. Les scénarios se présentent sous forme de récits. La narration permet de se représenter **un processus d'évolution** ou "cheminement" entre le point de départ (maintenant) et le point d'arrivée fictif mais informé (l'horizon d'avenir, par exemple 2040). En théorie, une infinité de scénarios est possible. L'approche aspirationnelle recommande d'en élaborer quatre, en tenant compte des projections positives ou négatives des acteurs.

Les principales différences entre les scénarios résident dans leurs niveaux de désirabilité (négatifs, positifs) ainsi que dans leur niveau de probabilité perçue. Les scénarios attendus étant supposés être les scénarios les plus probables et aspirationnels supposés être moins probables. Il est intéressant de noter que la perception de "moins probable" peut changer lorsque les possibilités de futur souhaitable sont explorées plus en profondeur. **Les quatre scénarios sont les suivants :**

(i) **un scénario dit « tendanciel »**, qui représente l'avenir que la plupart des experts pense le plus probable aujourd'hui (scénario 1) ;

(ii) **un scénario dit « éprouvant » ou « de défi »**, qui considère ce qui pourrait mal tourner selon les craintes des acteurs (scénario 2) ;

et (iii) **deux scénarios dits « souhaitables »**, qui montrent deux chemins et images différentes de ce à quoi le succès pourrait ressembler selon les projections positives des acteurs (scénarios 3 et 4). La méthode comprend deux scénarios souhaitables, pour stimuler l'imagination et contrer un biais vers le pessimisme qui a souvent été observé au cours des années d'expérience des praticiens, et qui rend plus facile aux participants d'imaginer le pire que le meilleur.

La prospective aspirationnelle est par nature participative, puisqu'elle projette les perceptions des acteurs pour mieux cerner les possibilités d'action. **Le rôle des prospectivistes est ainsi de mettre les participants en condition de nourrir le processus d'analyse prospective, de développer les scénarios finaux à partir de ces apports, et de permettre l'appropriation des scénarios finaux.** Les scénarios finaux représentent une synthèse narrative des apports des participants, qui doivent servir de base pour passer à l'action de manière informée et stimulée.

ANNEXE 2 - LIENS VERS LES NOTES DES ATELIERS COLLECTIFS ET ENTRETIENS INDIVIDUELS

Afin de rendre accessible les informations brutes ayant permis l'élaboration de ce document, les notes prises au cours des ateliers et des entretiens individuels sont disponibles en cliquant sur les liens suivants. Les notes prises pendant les ateliers sont à l'état brut, les notes prises pour les entretiens individuels sont présentés sous forme de compte-rendu.

ATELIERS COLLECTIFS

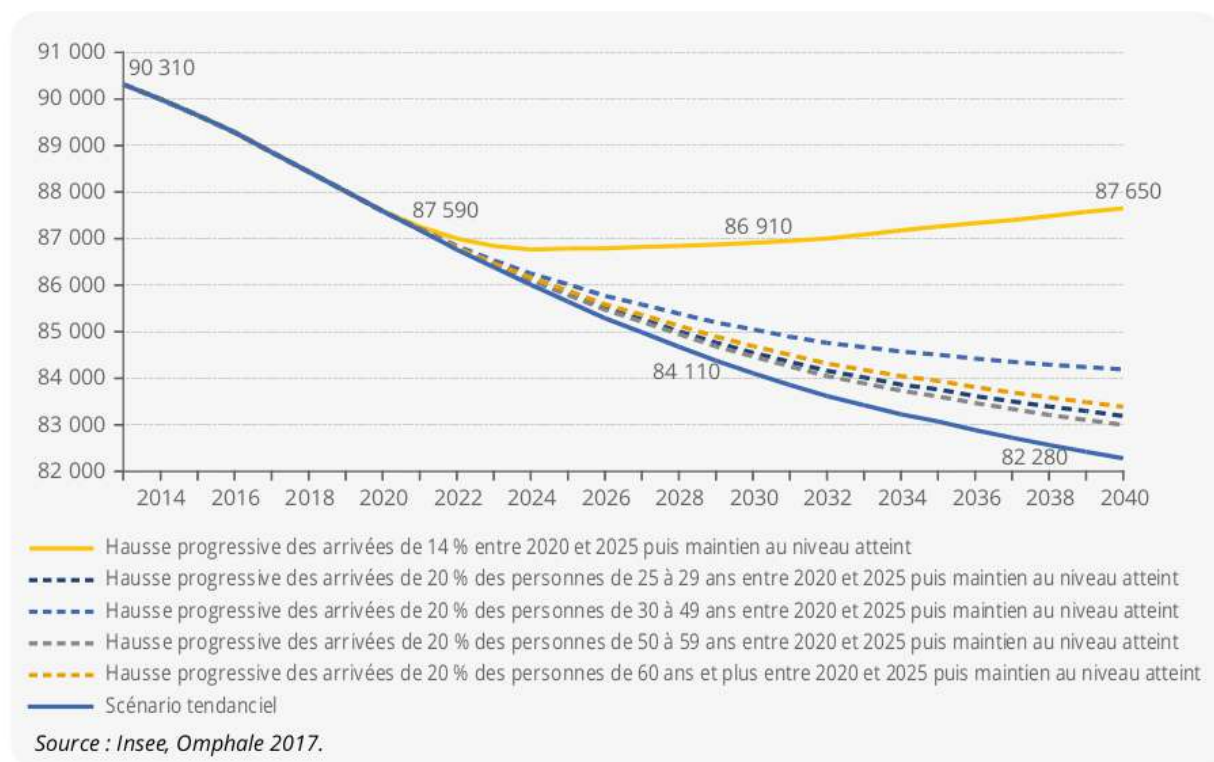
- [1er atelier à Putanges-le-Lac \(Bocage nord\)](#)
- [2e atelier à Putanges-le-Lac \(Bocage nord\)](#)
- [1er atelier à Briouze \(Bocage centre\)](#)
- [2e atelier à Briouze \(Bocage centre\)](#)
- [1er atelier à Juvigny \(Bocage sud\)](#)
- [2e atelier à Juvigny \(Bocage sud\)](#)

ENTRETIENS INDIVIDUELS

- [Ferme des Hameaux](#)
- [Sous-préfecture d'Argentan](#)
- [Hypermarché Leclerc de Flers](#)
- [Association Open Food France](#)

ANNEXE 3 - PROJECTIONS DÉMOGRAPHIQUES DE L'INSEE POUR LE PAYS DU BOCAGE À HORIZON 2040

► 22. Projection de la population du Pays du Bocage selon les différents scénarios à horizon 2040



► 23. Évolution de la population du Pays du Bocage selon les différents scénarios à horizon 2040

Scénarios	Population projetée en 2040	Évolution 2020-2040	Nombre moyen d'arrivées par an entre 2020 et 2040
Scénario tendanciel	82 280	-5 310	2 860
Scénarios alternatifs			
Hausse progressive des arrivées de 14 % entre 2020 et 2025 puis maintien au niveau atteint	87 650	+60	3 220
Hausse progressive des arrivées de 20 % des personnes de 30 à 49 ans entre 2020 et 2025 puis maintien au niveau atteint	84 190	-3 400	2 970
Hausse progressive des arrivées de 20 % des personnes de 60 ans et plus entre 2020 et 2025 puis maintien au niveau atteint	83 390	-4 200	2 940
Hausse progressive des arrivées de 20 % des personnes de 25 à 29 ans entre 2020 et 2025 puis maintien au niveau atteint	83 190	-4 400	2 910
Hausse progressive des arrivées de 20 % des personnes de 50 à 59 ans entre 2020 et 2025 puis maintien au niveau atteint	83 000	-4 590	2 900

Source : Insee, Omphale 2017.

ANNEXE 3 - RÉFÉRENCES

Scénario tendanciel

"Numérique et consommation énergétique", fiche thématique du **Ministère du Développement Durable**, 2019 : "GreenIT estimait qu'en 2015 le numérique consommait environ 56 TWh, ce qui représente environ **12 % de la consommation électrique du pays.**"

<https://ree.developpement-durable.gouv.fr/themes/pressions-exercees-par-les-modes-de-production-et-de-consommation/prelevements-de-ressources-naturelles/energie/article/numerique-et-consommation-energetique>

"Comprendre le calcul du pouvoir d'achat : perceptions individuelles et mesure statistique", INSEE, 2019 : "Il y a donc eu au cours des dernières années **davantage de ménages qui ont subi des pertes de pouvoir d'achat.** (...) Les ménages disposent de marges de manœuvre plus réduites qu'auparavant dans la gestion de leur budget. (...) De plus, la part des dépenses pré-engagées dans le budget est plus élevée pour les ménages à faibles revenus."

<https://www.insee.fr/fr/information/3707563>

"Les multiples visages du commerce de campagne", article **LSA-Conso**, septembre 2020 : stratégies de la grande distribution en ruralité. **"Carrefour Contact**, c'est le supermarché rural avec la vocation d'avoir une offre alimentaire large de 8 000 références environ."

<https://www.lsa-conso.fr/les-multiples-visages-du-commerce-de-campagne,357803>

"Diagnostic démographique et économique du Pays du Bocage Ornaïs", juin 2021 : évolution projetée de la population du Pays du Bocage entre 2020 et 2040 (tableau 20, p. 14).

"Le télétravail, une opportunité de réorganisation des territoires, des mobilités et des temps ?", table ronde organisée par le **Sénat**, avril 2021 :

"La proportion de postes télétravaillables serait d'un tiers, sinon plus. (...) Une étude française de la société Boost et une autre de McKinsey démontrent que **plus de tâches peuvent être télétravaillées que nous ne le pensons**, en tenant compte non pas des métiers mais des tâches. Au moins 20 % des tâches dans les métiers aujourd'hui classés comme non télétravaillables seraient ainsi télétravaillables. L'étude française indique que 60 % des entreprises pourraient exercer au moins une partie de leurs tâches à distance."

https://www.senat.fr/compte-rendu-commissions/20210329/pro_2021_04_01.html

"Marché du travail : comment pallier les difficultés de recrutement ?" article **Vie Publique**, octobre 2021 : "L'étude de la Dares du 21 septembre 2021 met en évidence deux situations très différentes de tensions sur le marché du travail : un désalignement de l'offre et de la demande de nature quantitative lié à des **problématiques de qualifications-compétences** (...) et un **manque d'attractivité de métiers moins qualifiés** (bâtiment, hôtellerie-restauration)."

<https://www.vie-publique.fr/en-bref/281760-marche-du-travail-comment-pallier-les-difficultes-de-recrutement#xtor=EPR-696>

"Quelle est la place des moteurs électrifiés en France en 2021 ?", article **L'Automobile Magazine**, avril 2021 : dans le tableau "Ventes de voitures neuves en France par énergie sur les 3 premiers mois 2021", essence + diesel représentent à eux deux 68% de part de marché en 2021, contre 14% d'électriques & hybrides rechargeables

<https://www.automobile-magazine.fr/mobilite-verte/article/29218-quelle-est-la-place-des-moteurs-electrifies-en-france-en-2021>

"Tourisme du futur : travailler moins pour voyager plus?" Article Usbek & Rica, avril 2021 :

"Selon une récente enquête Opinion Way, les salariés français seraient également 54% à penser que **le télétravail permet d'augmenter la durée de leurs week-ends et de leurs vacances**, et autant à considérer qu'il permet une activité touristique supplémentaire."

<https://usbeketrica.com/fr/article/tourisme-du-futur-travailler-moins-pour-voyager-plus>

"Loi Climat" : Loi du 22 août portant sur la lutte contre le dérèglement climatique et le renforcement de la résilience face à ses effets.

Chiffres clés e-commerce 2020, FEVAD (Fédération e-commerce et vente à distance), juillet 2020 :

En 2019, 8 internautes sur 10 (soit 40 millions de Français) achètent sur Internet. La Normandie est la 4e région sur 13 où la proportion d'e-acheteurs est la plus élevée : 80 % des internautes normands achètent en ligne (plus qu'en Île-de-France, à 76%).

<https://www.fevad.com/wp-content/uploads/2020/07/FEVAD-RA-2020-CHIFFRES-CLE%CC%81S-V7-min.pdf>

"L'e-commerce à l'heure de la crise", FEVAD et Médiamétrie, 2021 :

"L'alimentaire en ligne s'invite à la table des Français" : en 2020, 30 % achètent des produits alimentaires en ligne (40 % des télétravailleurs), dont 56 % en ont commandé plus qu'avant ; dont 11 % en circuit court et 48 % en Drive. 81 % déclarent continuer après la crise.

<https://www.fevad.com/wp-content/uploads/2021/03/Infographie-e-commerce-a%CC%80-lheure-de-la-crise-FEVAD-Mediametrie.pdf>

"Carrefour teste son modèle magasin automatique", Les Echos, novembre 2021 :

"Le distributeur ouvre au public à Paris un "Flash 10/10", un concept de supermarché de proximité qui peut fonctionner sans caissière dans lequel les produits sont reconnus par des caméras et des capteurs. Auchan et Intermarché expérimentent aussi ce format qui s'inspire d'Amazon Go."

<https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/carrefour-teste-son-module-de-magasin-automatique-1366528>

Bocage Sud - Scénario de défi

"L'envers et l'endroit des plateformes de livraison instantanée", revue Réseaux, juin 2018 :

"La **faiblesse des rémunérations** est également souvent dénoncée (...) tout autant que les difficultés de conciliation entre vie privée et vie professionnelle dans le cadre d'activités qui demandent une forte connectivité et **beaucoup d'heures de travail** pour pouvoir dégager un revenu suffisant"

<https://www.cairn.info/revue-reseaux-2018-6-page-23.htm>

INSEE FOCUS n° 203, septembre 2020 :

En 2017, en France, **l'alimentation à domicile** représente le **2e poste de dépenses** des 20% de Français les plus modestes (derrière le logement), et le **3e poste** pour les 20% les plus aisés (derrière les transports et les biens et services divers).

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/4764315>

La fréquentation touristique progresse pour la troisième année consécutive, INSEE Analyses Normandie, juin 2020 :

En 2019, "la Normandie est ainsi la deuxième région la plus dynamique de France métropolitaine et occupe même la première place pour la hausse de la fréquentation des touristes étrangers."

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/4506552>

Bocage Sud - Scénario d'aspiration

"Projet de décret relatif à la responsabilité élargie du producteur pour les produits et les matériaux de construction du secteur du bâtiment", article Vie Publique, 2021 :

La loi relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire (AGEC) du 10 février 2020 prévoit la **revalorisation des déchets du bâtiment** à compter du 1er janvier 2022. Le taux de valorisation des déchets du bâtiment est estimé à près de 70%.

<https://www.vie-publique.fr/consultations/280652-projet-decret-rep-produits-et-materiaux-de-construction-secteur-batiment>

"Les Français et la réparation", étude ADEME (synthèse), 2019 :

"En 2019, la réparation a encore besoin de gagner en visibilité et en image." L'ADEME recommande "d'**accroître le "réflexe réparation"** chez les consommateurs et la visibilité des réparateurs", de "contrer l'image prégnante de produits irréparables", et d'agir sur le coût, l'accès, la qualité et le temps de réparation.

<https://librairie.ademe.fr/dechets-economie-circulaire/248-francais-et-la-reparation.html>

"Cette Famille, la start-up qui trouve un nouveau foyer pour les seniors", décembre 2019. " L'entreprise trouve la famille la plus adaptée à la personne âgée et gère toute la partie administrative du placement. L'hébergement coûte en moyenne 1.100 euros mensuel, un tarif très inférieur à celui d'un EHPAD"

"Le futur du tourisme et ses grands enjeux d'ici à 2030", Armelle Solelhac, mai 2021 :

Le tourisme régénératif "fait référence au fait que les touristes doivent, en partant, laisser la destination qu'ils ont visité dans un meilleur état qu'ils ne l'ont trouvé à leur arrivée."

https://www.datapressepremium.com/rmdiff/2010636/diff_2024123110521113057.pdf

Bocage Nord - Scénario de défi

Tableaux de l'économie française édition 2020 - Exploitations agricoles, INSEE, février 2020 :

"Entre 2010 et 2016, les effectifs [agricoles] baissent d'environ 4% par an pour les petites et moyennes exploitations tandis qu'ils progressent de 2% pour les grandes exploitations. Ces dernières sont désormais les plus nombreuses (42% des effectifs) et assurent 87% du potentiel de production agricole."

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/4277860?sommaire=4318291>

Quand Airbnb parie sur le potentiel touristique de la France rurale, Courrier des Maires, juillet 2021 :

"Airbnb France "s'est rapproché de l'association des Maires ruraux dès 2019 (...) afin d'accroître le développement touristique des communes rurales d'ici la fin de l'année. (...) Plus de 40% des recherches effectuées sur Airbnb pour des séjours en mai 2021 ont concerné des zones non-urbaines."

<https://www.courrierdesmaires.fr/96476/quand-airbnb-parie-sur-le-potentiel-touristique-de-la-france-rurale/>

"Véhicules électriques... Mauvais business pour les garagistes ?", blog de l'offre IZI de rénovation énergétique d'EDF :

"Les garagistes doivent désormais s'organiser pour faire face à une future baisse d'activité provoquée par l'essor des voitures électriques. Certains acteurs du domaine ont déjà planché sur le sujet. C'est le cas du groupe Midas. (...) Le groupe prévoit de se spécialiser sur la maintenance des flottes de véhicules électriques. (...) La formation des équipes et l'acquisition de nouveaux outils est également une nécessité pour la survie des garagistes."

<https://izi-by-edf.fr/blog/vehicule-electrique-ennemi-des-garagistes/>

Bocage Nord - Scénario d'aspiration

"Tourisme : une crise sans précédent", Vie Publique, juillet 2021 :

"Les voyages de masse cèdent dans une certaine mesure la place à des voyages significatifs et plus conscients. Le tourisme vert, qui intègre le respect de la nature et la diminution de l'empreinte carbone, ainsi que le slow travel, qui consiste à s'imprégner d'un lieu et à y séjourner plus longtemps, pourraient être amenés à se développer. (...) **Le nombre d'arrivées de touristes internationaux ne devrait pas retrouver le niveau d'avant la crise de la Covid-19 avant 2023, voire plus tard."**

<https://www.vie-publique.fr/eclairage/280440-tourisme-60-milliards-de-perte-pour-la-france-en-2020>

"GIEC normand : Changement climatique et aléas météorologiques", 2021 :

"Le changement climatique est déjà une réalité en Normandie [avec] **des hivers nettement moins froids** que dans les décennies précédentes alors que **les épisodes de chaleur deviennent de plus en plus intenses**, durables et récurrents."

https://cloud.normandie.fr/s/RggMPzaeStop9GG?path=%2F1_Changement_climatique#pdfviewer

Bocage Centre - Scénario de défi

"Hypermarchés, la chute de l'empire", documentaire Arte, 2021 : la première partie porte sur les difficultés des petits commerçants en franchise avec la grande distribution, la seconde partie sur les plateformes numériques

<https://www.arte.tv/fr/videos/095178-000-A/hypermarches-la-chute-de-l-empire/>

"Protection des données : amende de 746 millions d'euros pour Amazon au Luxembourg", Europe 1, juillet 2021 :

"Amazon s'est vu infliger [en juillet 2021] une amende de 746 millions d'euros pour non-respect de la nouvelle réglementation européenne sur la protection des données privées des internautes, la plus lourde sanction financière jamais infligée dans le cadre de ces règles. (...) La plainte visait "le système de ciblage publicitaire imposé par Amazon (...) réalisé sans notre consentement libre".

<https://www.europe1.fr/economie/protection-des-donnees-amende-de-746-millions-deuros-pour-amazon-au-luxembourg-4060249>

Quel rôle pour le numérique dans la réponse aux enjeux de la mobilité ?, La Fabrique de la Cité, juillet 2019 :

"La production, le partage et l'exploitation de la donnée y sont devenus des enjeux majeurs. (...) Les collectivités ont intérêt à disposer des données des acteurs privés pour garantir l'accessibilité et la fluidité ; quant aux acteurs issus du numérique, ils ont tout autant besoin des données publiques pour alimenter leurs services. (...) pour l'heure, nous ne disposons que de très peu de données sur les nouveaux usages de la mobilité douce, [car on] se heurte non seulement aux inquiétudes des utilisateurs mais également aux réticences des acteurs publics et privés à s'échanger leurs données respectives."

<https://www.lafabriquedelacite.com/publications/quel-role-pour-le-numerique-dans-la-reponse-aux-enjeux-de-la-mobilite/>

Cybercriminalité : avec le confinement, les attaques ont augmenté de 30 000 %, France Inter, mai 2020 :

"Les petits commerces de proximité se sont mis à créer des sites pour pouvoir vendre en ligne et pouvoir livrer à domicile, et peuvent ne pas être assez sécurisés. Les pirates se "collent" sur le site et injectent du code malveillant pour récupérer par exemple des données bancaires au moment de la validation du panier."

<https://www.franceinter.fr/justice/cybercriminalite-avec-le-confinement-les-attaques-ont-augmente-de-30-000>

Bocage Centre - Scénario d'aspiration

"Alimentation, déchets plastiques, bien-être animal : le second volet de la loi Égalim", Vie Publique, mai 2019 :
"La loi instaure l'obligation de servir des repas "dans les restaurants collectifs dont les personnes morales de droit public ont la charge" qui comprennent une part au moins égale à 50% de produits bénéficiant de labels ou issus des circuits courts et au moins 20% de produits issus de l'agriculture biologique."
<https://www.vie-publique.fr/eclairage/24054-alimentation-dechets-plastiques-bien-etre-animal-la-loi-egalim>

Loi Climat et Résilience, fiche explicative, Ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance, août 2021 :
"La loi Climat et résilience a été publiée au Journal officiel de la République française le 24 août 2021 (...) Les schémas de promotion des achats publics socialement et écologiquement responsables (SPASER) [permettront de] promouvoir une stratégie efficace et progressive de développement de l'inclusion sociale, des filières de consommation locale et des circuits courts. Ces dispositions entrent en vigueur le 1er janvier 2023."
https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/daj/actualites/Fiche_explicative_loi_Climat.pdf

"Tableau de bord de la population des chefs d'exploitation agricole ou des chefs d'entreprise agricole en 2018", Caisse centrale de mutualité sociale agricole, 2020 :
"La loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt d'octobre 2014 a institué l'application de la transparence aux Groupements agricoles d'exploitation en commun (GAEC). Ils bénéficient du principe de transparence et à ce titre, les aides - notamment les aides de la politique agricole commune (PAC) - sont calculées individuellement et non sur l'ensemble du groupement."
<https://statistiques.msa.fr/wp-content/uploads/2020/01/TB-CE-2018-a.pdf>

Pistes d'action



Foncière rurale et solidaire, Villages Vivants achète, rénove et loue des locaux pour installer des activités qui ont un impact positif sur leur territoire - <https://www.villagesvivants.com>



1000 cafés propose un projet d'avenir pour contribuer à la revitalisation des petites communes rurales en ouvrant 1000 cafés dans 1000 communes de moins de 3 500 habitant.e.s - <https://www.1000cafes.org>



Mouvement citoyen et solidaire, Bouge Ton Coq a créé la première plateforme de dons pour financer l'intérêt général dans les villages qui réunit les citoyens, le pouvoirs publics et les entreprises - <https://www.bougetoncoq.fr/>