

# EXPERIENZE DI GESTIONE UNITARIA DEL COMMERCIO URBANO: LILLE E ROUBAIX

## URBAN RETAIL MANAGEMENT: LILLE AND ROUBAIX

Maria Basile\*

### ABSTRACT

The polycentric Lille metropolitan area, in the northern part of France, is easily connected with important international cities, such as Paris, London and Brussels. In this metropolitan area interesting experiences have been run of centralized retail management, partly referred to the Belgian and the English experiences of Town Centre Management. The activities of centralized management, both of town centres and, specifically, of urban retail, have been implemented in the two main centres of the area - Lille and Roubaix - following different orientations. Roubaix's local commercial system has been heavily affected both by the economical crisis related to the decline of industrial activities and by the development of large suburban retail implantations. The activity of the association for the revitalization of central retail has been mainly supported by public policies. In Lille the stronger local economical system, reinforced by the programs of modernization of the international high-speed railways and the connected urban projects (Euralille) has received an important impulse for its revitalization by private enterprises.

**Key words:** Lille, Roubaix, retail planning and town centre management.

### RESUMEN

El área metropolitana de Lille es un nodo urbano multipolar posicionado al centro de una red de ciudades de relieve internacional, como Paris, Londres y Bruselas. En este área metropolitana se han realizado interesantes experiencias, coherentes con el contexto local, que han centralizado la gestión comercial y toman referencias de la iniciativa de gestión unitaria del centro urbano belga, e inglesa. Las actividades de la gestión centralizada en materia de urbanismo comercial se han aplicado siguiendo distintas orientaciones. El sistema comercial local de Roubaix se ha visto seriamente afectado por la crisis económica derivada del fin de las actividades comerciales y por el desarrollo de muchos centros comerciales periféricos. La revitalización del comercio en el área central tiene lugar bajo iniciativa pública. En Lille el fuerte sistema económico local, reforzado por los programas del tren de alta velocidad internacional y la conexión con proyectos urbanos (Euralille) ha recibido un fuerte impulso para su revitalización por parte de empresas privadas, que suceden de forma progresiva, con acciones menos radicales, pero que tienden a situar el comercio dentro de una reflexión global de la gestión del territorio.

**Palabras clave:** Lille, Roubaix, gestión del centro urbano y comercio.

---

\* Arquitecta, doctora de investigación por la Universidad de París VIII.

## Il contesto metropolitano

Le esperienze di gestione unitaria del commercio urbano nelle due città dell'area metropolitana intervengono in una situazione di grave crisi economica ed industriale. Per innescare il processo di rinascita del territorio sono necessarie una forte volontà politica, l'ideazione d'iniziative innovative e le opportunità per realizzarle.

L'area metropolitana di Lille è caratterizzata da un processo innescato alla fine degli anni '80 dall'ex sindaco e primo ministro Pierre Mauroy con il progetto Euralille e l'arrivo del treno ad alta velocità (TGV) in centro-città. Anche il sindaco di Roubaix, René Vandierendonck, è un esempio di personalità politica intraprendente, attiva in seno alle principali sedi di governo del territorio e del commercio: vice-presidente della *Communauté urbaine* e membro della *Commission Départementale d'Équipement Commercial* (Cdec), incaricata del rilascio dei permessi per l'apertura o l'ampliamento di grandi complessi commerciali. Questo aspetto è particolarmente importante nell'area metropolitana di Lille, culla della grande distribuzione in Francia grazie ad insegne quali Auchan. Lo sviluppo di numerosi centri commerciali in periferia si è aggiunto alla crisi economica ed industriale degli anni 70-80 come fattore di spinta al declino del commercio urbano. Le iniziative di rigenerazione urbana avviate a Lille, in quanto principale polo metropolitano, sono andate a discapito delle risorse dedicate agli altri centri dell'area ed in particolare a Roubaix, che ha visto scomparire 30.000m<sup>2</sup> di superfici commerciali in 15 anni: qui la strategia sviluppata è stata caratterizzata dalla ricerca attiva di opportunità e dalla capacità di utilizzare efficacemente gli strumenti legislativi ed operativi disponibili.

Lille ha dato immediata ed efficace applicazione all'indicazione della legge Raffarin del 1996 di predisporre a livello locale dei documenti strategici sullo sviluppo del commercio (*Schéma de développement commercial*- SDC). L'elaborazione dello SDC a livello di area metropolitana, è stato affidato ad una "Conferenza Permanente" di riflessione sui temi del commercio creata nel 1997, che si appoggia per la propria organizzazione interna, sull'*Agence d'urbanisme*, un organismo a finanziamento principalmente pubblico, che opera come consulente per gli enti competenti per le questioni urbanistiche.

Lille fa parte del gruppo dei "pionieri" nella sperimentazione degli *Schéma de développement commercial* (SDC)<sup>1</sup>. Il primo piano è stato elaborato con scadenza al 2006 (la sua revisione è in corso) e propone le grandi linee di organizzazione del territorio in questo settore, senza essere uno strumento giuridicamente regolativo: si tratta piuttosto di un accordo pattuito tra i soggetti direttamente coinvolti nelle questioni di urbanistica e commercio, da seguire in maniera informale e senza obblighi ufficiali. La realizzazione degli obiettivi indicati nello SDC è in parte garantita dal fatto che i membri della *Conférence permanente d'urbanisme commercial de Lille Métropole* sono presenti nelle principali sedi decisionali: si tratta infatti di rappresentanti dei Comuni più

---

<sup>1</sup> Cfr. l'articolo di Antonio Casella in questo stesso numero.

importanti (presenti anche nella Cdec), della Provincia<sup>2</sup>, della Regione e dello Stato, del *Syndicat mixte du Schéma directeur* (ente incaricato dell'elaborazione del piano territoriale) e della *Conférence permanente intercommunale transfrontalière* (COPIT). La Camera di Commercio, quella dell'artigianato, le associazioni di consumatori e la *Mission du Bassin minier* rappresentano il settore delle attività economiche.



Figura 1. Lille, Grand' Place.

In assenza di organizzazioni di commercianti influenti a livello nazionale (come, ad esempio, Confcommercio e Confesercenti in Italia), il ruolo della Camera di Commercio è determinante: la sua azione propositiva ha un effetto trainante sui Comuni, favorendo gli scambi all'interno dell'area metropolitana ed anche oltre. Peraltro, data la sua posizione geografica, Lille è naturalmente indotta a guardare verso la Gran Bretagna ed il Belgio ed è in seno alla Camera di Commercio che sono state svolte alla fine degli anni '90 le prime indagini sulle esperienze estere. La Camera di Commercio di Lille verso la metà degli anni '90 ha inviato un osservatore in Gran Bretagna per visitare alcune città in cui era stata sviluppata l'esperienza del *Town Centre Management*, mentre per il modello belga è stata presa come riferimento la città di Charleroi, che ha avuto un vero e proprio ruolo di accompagnamento per la diffusione della propria esperienza nell'area metropolitana di Lille.

---

<sup>2</sup> *Département*.

In particolare, hanno attirato l'attenzione le iniziative di gestione unitaria dei centri città che in entrambi i paesi danno ampio spazio alle questioni commerciali. Il *Town Centre Management* britannico introduce l'idea di una gestione coordinata dei soggetti (amministrativi ed economici) che operano sul territorio, creando partnership in cui il settore privato (e gli operatori commerciali, in particolare) assume un ruolo trainante. Per il settore pubblico si tratta di aumentare l'efficienza e il coordinamento dei servizi in termini di pulizia, sicurezza ed accessibilità (parcheggi, zone pedonali, mezzi pubblici, ecc.). L'apertura al settore privato permette di adottare nuove tecniche, ma soprattutto di aumentare le risorse finanziarie per rispondere alla crisi del *Welfare State*. Per i soggetti legati al mondo del commercio (gli operatori indipendenti, ma anche i grandi magazzini e le catene internazionali), migliorare la qualità dell'ambiente nel quale ci si trova fa parte delle strategie di vendita.



Figura 2. Hipercentro, Lille.

Generalmente le iniziative di gestione unitaria sono studiate in primo luogo per il centro urbano, che viene individuato come un possibile catalizzatore

di sviluppo per l'intera città, sia nei confronti degli abitanti che dei visitatori o *city users*: a livello del capitale simbolico della città, agire sul centro significa agire sull'immagine, sulla costruzione (o ricostruzione) dell'identità e sulla valorizzazione del patrimonio storico-ambientale.

In quest'ottica, i commercianti assumono un ruolo particolare, perché intervengono nell'animazione del tessuto urbano e possono essere considerati come mediatori culturali (DE BENEDETTIS, 2005). La loro attività deve adattarsi al mercato, alle attese della clientela, ma deve anche anticipare, ed eventualmente suscitare nuovi comportamenti. Poiché hanno un'esperienza quotidiana del territorio in cui operano, i commercianti sono in grado di fornirne un'analisi dettagliata. Inoltre possono rappresentare un tramite tra gli attori del sistema decisionale e gli utenti della città sia per raccogliere le informazioni che per diffonderla nei quartieri.

### **Roubaix e la gestione unitaria come garanzia per gli investimenti**

Roubaix ha vissuto il suo massimo splendore durante il XIX secolo: con lo sviluppo industriale, la città è cresciuta rapidamente, inglobando i borghi rurali della zona in maniera spontanea e incontrollata, senza piani urbanistici. A questo periodo risalgono il Municipio, fulcro della *Grand'Place*<sup>3</sup>, la stazione e la succursale della Banca di Francia nella *Place de la Liberté*. Nonostante l'imponenza di questi edifici e degli spazi pubblici in cui sono inseriti, la vita della città si svolge essenzialmente nei quartieri, intorno alle fabbriche. La crisi economica ed industriale, i cui primi sintomi si sono manifestati a partire dagli anni '70, oltre a comportare una perdita di attività, ha anche avuto un impatto a livello urbanistico, sull'immagine della città: si dice che Roubaix non abbia un vero e proprio centro ed è dunque da questo punto debole che il sindaco René Vandierendonck ha voluto iniziare il processo di ri-valorizzazione della città.

Nel centro città viene creata una ZAC<sup>4</sup>, che permette di svolgere importanti lavori di ristrutturazione. In particolare, l'arrivo della metropolitana agisce da stimolo per avviare il progetto per la *Grand'Place*, particolarmente ambizioso riguardo alla cura dei dettagli ed innovativo rispetto alle procedure standard e alla divisione dei ruoli in seno alle strutture amministrative locali. La *Place de la Liberté* diventa un nodo intermodale strategico (bus, metropolitana, tram) poiché si tratta anche di un polo centrale rispetto a nuovi servizi urbani.

Il settore economico riceve un forte impulso grazie agli sgravi fiscali ottenuti con il dispositivo statale di *Zone franche urbaine*, di solito applicato alle zone industriali: a Roubaix, invece, è servito per attirare nuovi investimenti in centro. Il settore commerciale ricopre un ruolo particolare con l'apertura di trattative con grandi insegne della distribuzione organizzata e con la creazione di un organismo di gestione unitaria. Vengono individuate tre possibili operazioni urbanistiche legate all'apertura di grandi superfici, tutte inusuali per una localizzazione in un contesto densamente urbanizzato: un centro commerciale, un

<sup>3</sup> Denominazione della piazza principale nelle città del Nord della Francia.

<sup>4</sup> *Zone d'aménagement concerté*, strumento urbanistico che permette di sviluppare progetti anche in deroga ai documenti urbanistici vigenti (cfr. l'articolo di Antonio Casella in questo stesso numero).

cinema multisala ed un *factory outlet centre*<sup>5</sup>. La difficoltà principale consiste nel trovare operatori disposti ad insediarsi in un territorio che presenta più vincoli rispetto alla periferia ed a scommettere sulla rinascita di Roubaix, città stigmatizzata a vari livelli (economico, sociale...). L'organismo di gestione unitaria ha funzionato come garanzia della capacità del Comune di controllare l'evoluzione urbana e di dedicare una cura particolare alla gestione degli spazi in cui i tre operatori erano invitati ad insediarsi.



Figura 3. Cinema, Roubaix.

Il primo passo da parte del Comune di Roubaix è stato presentarsi al salone del MAPIC di Cannes<sup>6</sup>, in modo da esporre agli operatori commerciali le potenzialità della città. È in questo modo che il Comune è entrato in contatto con Mc Arthur Glen, gestore di *outlet* che cercava una localizzazione nella Francia del Nord. Questi formati sono generalmente insediati in zone ben collegate da infrastrutture di trasporto, ma poco densamente urbanizzate. Mc Arthur Glen ha dunque dovuto adattare le sue modalità operative alle specificità di una zona centrale ed ha richiesto specifiche garanzie al Comune in modo da limitare i rischi e poter ritrovare condizioni adeguate per lo sviluppo della sua struttura.

---

<sup>5</sup> È un insieme di esercizi commerciali che vendono prodotti di grandi marche a prezzi scontati almeno del 30%, trattandosi di collezioni precedenti all'anno in corso.

<sup>6</sup> Il Mercato internazionale dell'insediamento commerciale (MAPIC) è una vetrina di progetti ed opportunità commerciali che attrae ogni anno investitori, commercianti, shopping centre, comuni ed altri enti locali. (Cfr. [www.mapic.com](http://www.mapic.com)).

E da rilevare che un *outlet* (*A l'usine*) era già presente a Roubaix, ma localizzato in periferia: la sua clientela proviene da una zona d'attrazione di scala metropolitana e transfrontaliera, più che cittadina. In effetti, gli attuali abitanti di Roubaix non hanno la capacità economica di accedere alle grandi marche, seppure scontate. La creazione di un secondo *outlet*, nel contesto del rinnovamento del centro città, ha appunto per obiettivo attirare il ceto medio e contribuire a creare un mix di popolazione più variegato ed equilibrato.

Per il centro commerciale con ipermercato, la scelta si è orientata sul binomio Altarea-Casino essenzialmente perché Altarea è uno dei primi gruppi specializzati nella creazione di centri commerciali in ambito urbano. In effetti, rispetto ad una zona di nuova urbanizzazione, nella città densa è necessario tenere conto di vincoli molto più numerosi, poiché più soggetti agiscono in ambiti strettamente correlati e tali interazioni richiedono concessioni e negoziazioni. Inoltre, i meccanismi di acquisto sono diversi: i visitatori sono forse più numerosi nel loro complesso in città, ma si tratta spesso di semplici passanti, che peraltro non corrispondono necessariamente alle categorie di consumatori desiderate dagli operatori commerciali e non sempre rappresentano potenziali clienti.

Il Comune di Roubaix ha quindi creato nel 1999 un organismo di gestione unitaria per promuovere la rinascita del centro e rappresentare l'interfaccia tra i soggetti coinvolti. In una prima fase si è trattato di valorizzare gli spazi di interscambio della metropolitana, rendendoli accoglienti e sicuri, e preparare così l'arrivo delle grandi insegne. La denominazione ufficiale è *l'Association de gestion unique du centre commerçant de Roubaix* (Agucrr), ma per uso corrente di comunicazione ed di marketing viene utilizzata la denominazione più informale *Roubaix côté commerce*. Lo statuto giuridico è quello di un'associazione<sup>7</sup>, il cui consiglio d'amministrazione è costituito da otto membri appartenenti ad organismi istituzionali (quattro per il Comune, uno per la Communauté urbaine e tre per le Camere di Commercio ed Artigianato) ed altrettanti rappresentanti del settore privato (le grandi insegne commerciali, le associazioni di commercianti ed artigiani del centro, il rappresentante locale della Camera di Commercio). Altri organismi vengono associati alle iniziative in maniera puntuale: ad esempio *Transpole*, l'ente concessionario dei trasporti pubblici a livello metropolitano, è spesso sollecitato per fornire informazioni sulla frequentazione delle aree d'interscambio; l'*outlet "A l'Usine"* è invece coinvolto nelle operazioni commerciali e di pubblicità.

L'associazione Agucrr è stata definita dal suo primo manager come "uno sportello di ascolto del sito". In effetti il suo funzionamento è basato principalmente su riunioni mensili e tematiche, che permettono di mettere in contatto i soggetti coinvolti nei diversi settori, oltre che di assicurare una continuità nello svolgimento delle operazioni. Non esistono veri obblighi per i membri dell'associazione: il manager parla più volentieri di un "contratto morale: quello di rispondere ai problemi". Per ogni argomento, i membri direttamente interessati hanno il compito di trasmettere le informazioni alle rispettive istituzioni e predisporre le azioni corrispondenti alle loro competenze.

---

<sup>7</sup> Le associazioni francesi (*non profit*) sono riconosciute dalla legge del 1° Luglio 1901. Esse possono svolgere azioni collettive anche di vasta portata, ma sempre senza scopo di lucro.

Tale funzionamento soddisfa gli aderenti principalmente per i legami che si creano tra gestori dei servizi ed operatori economici impegnati in centro città. A volte si osservano addirittura miglioramenti nella comunicazione tra gestori di servizi di una stessa istituzione, in particolare in seno al Comune, dove l'organizzazione settoriale in genere non favorisce gli scambi.



Figura 4. Rue, Roubaix.

La prima iniziativa facente capo alla *Association* a Roubaix è stata quella di coordinare l'azione di *stewards urbani*, ingaggiati grazie a contratti *emplois-jeunes* per giovani in difficoltà, ma la cui missione consisteva soprattutto nella mediazione: più che fornire informazioni turistiche o sulla localizzazione delle attività (che non erano ancora del tutto insediate), si trattava di creare una presenza rassicurante ed eventualmente aiutare gli abitanti a familiarizzarsi con la metropolitana o informarli sull'evoluzione dei cantieri. Al contempo, grazie alla loro presenza regolare, i giovani erano in grado di comunicare allo staff eventuali disfunzioni (degrado, lampadine bruciate, problemi di pulizia o sicurezza). Tuttavia, una volta avviati i centri commerciali, non si è riusciti a far perdurare questa attività a lungo termine, soprattutto per la difficoltà di attribuire un incarico preciso ai giovani operatori. Infatti, il tessuto commerciale e turistico non giustifica, almeno per il momento, un tale investimento di risorse umane.



Peraltro, la gestione unitaria è stata l'occasione per precisare la suddivisione dei ruoli tra enti pubblici e privati. È significativo il caso dell'*outlet* di Mc Arthur Glen, che si è insediato nel sito di un centro commerciale dismesso<sup>8</sup>, che inglobava nel proprio perimetro un importante asse urbano di uscita dal centro (rue de Lannoy): gli enti coinvolti si sono accordati per ridare un ruolo a tale percorso urbano e definire statuti differenziati per gli spazi coinvolti nell'operazione. Mc Arthur Glen è concessionaria per 99 anni dei terreni edificabili, mentre la rue de Lannoy ritorna ad essere spazio pubblico, di competenza del Comune. Il progetto proposto per l'*outlet* è risultato convincente per l'amministrazione comunale perché le soluzioni architettoniche proposte da Mc Arthur Glen richiamano le strutture industriali, peraltro mai esistite in quanto tali nell'iper-centro di Roubaix, ma compatibili con l'immagine che il Comune desiderava creare.

D'altro canto, alcune richieste dei soggetti privati miravano ad avere condizioni coerenti con la logica della grande distribuzione: sebbene non sia stato formalizzato per iscritto, Mc Arthur Glen ha ottenuto, per esempio, l'attribuzione esclusiva di due netturbini municipali, incaricati di realizzare passaggi più frequenti che nel resto della città, e l'insediamento di un posto di polizia municipale nel perimetro dell'*outlet* (a fianco degli uffici dell'amministrazione). In compenso, non è previsto (e sarebbe illegittimo) un servizio di sicurezza privato per l'insieme del centro: l'*Association* ha permesso di organizzare l'interfaccia tra il servizio di polizia municipale e gli agenti di sicurezza impiegati da ogni singolo negozio per la sorveglianza interna. Inoltre, la porzione della rue de Lannoy inclusa nell'*outlet* è inaccessibile negli orari di chiusura dei negozi: di sera e nei giorni festivi è necessario percorrere le strade adiacenti, che sono male integrate nel tessuto urbano, poiché si tratta essenzialmente di spazi di servizio. Di fatto, questo tratto di strada ha uno statuto ibrido, che rimette in discussione i valori dello spazio e del servizio pubblico.

Tali misure non sono il frutto di trattative *una tantum*, ma giustificano la presenza di un organismo di gestione permanente, che si occupa del coordinamento e della manutenzione secondo gli standard concordati, ma anche della ricerca di fondi e della creazione di iniziative di animazione del centro. Infatti, se le risorse per il funzionamento ordinario provengono da quote fisse dei partner coinvolti, raccolte di fondi specifiche sono necessarie per finanziare le azioni puntuali. Inoltre è necessario poter disporre di personale capace di seguire le procedure amministrative per richiedere ulteriori finanziamenti pubblici quali i fondi europei, nazionali o locali. Ad esempio, l'ottenimento nel 2003 dei contributi del Fisac<sup>9</sup> ha permesso di svolgere importanti attività di animazione commerciale, che non potevano essere sponsorizzate dalla Camera di Commercio perché non riguardavano l'intera area metropolitana, ma solo Roubaix.

Col tempo le azioni dell'Agucrr sono state orientate sempre più verso il commercio e meno verso la gestione del centro città perché con l'assestamento

<sup>8</sup> Un centro commerciale degli anni '60, "Roubaix 2000", il cui degrado è iniziato rapidamente e che ha chiuso ancor prima di giungere al nuovo millennio, di cui portava il nome.

<sup>9</sup> *Fond d'Intervention et de Sauvegarde de l'Artisanat et du Commerce*, fondo creato sulla base di tasse prelevate alla grande distribuzione e destinato al sostegno del commercio indipendente: il Ministro del commercio ripartisce i fondi in base al parere espresso da un'apposita commissione nazionale.

delle operazioni di trasformazione le esigenze sono cambiate. Tuttavia l'*Association* svolge tuttora un ruolo attivo di promozione e di monitoraggio: lo scopo è di rendere possibile un rapido adeguamento ai cambiamenti (abitudini di consumo, sviluppo della città...), con particolare attenzione verso i servizi di prossimità e i progetti per la qualità urbana.

### **Sinergie in progress a Lille**

La situazione di Lille non è mai stata preoccupante quanto quella di Roubaix: in quanto centro principale dell'area metropolitana, il commercio ha sempre mantenuto un'attività consistente. Tuttavia l'operazione Euralille minacciava di sconvolgere gli equilibri esistenti, diventando fonte d'inquietudine soprattutto per il commercio indipendente. Si trattava di prendere posizione di fronte al centro commerciale previsto nel complesso di Euralille e facilmente accessibile da entrambe le stazioni ferroviarie cittadine: quella pre-esistente e la nuovissima stazione Lille Europe per i treni ad alta velocità. Il rischio per il sistema commerciale urbano non era solo di non riuscire a beneficiare dei nuovi flussi di viaggiatori, ma anche di perdere potere di attrazione rispetto alla nuova centralità creata dal complesso di Euralille. Intense trattative hanno permesso di ottenere la garanzia che le categorie merceologiche introdotte in Euralille non sarebbero state concorrenziali, ma complementari, con quelle già presenti in città. Al contempo, il centro si è specializzato: il centro storico ha beneficiato di operazioni di ristrutturazione che hanno permesso di attirare negozi di lusso, mentre l'iper-centro moderno è stato pedonalizzato e propone negozi più accessibili (principalmente grandi catene internazionali di gamma medio-bassa).

In tale contesto, i commercianti del centro città, su suggerimento e con il supporto della Camera di commercio, si sono organizzati per finanziare un organismo di gestione unitaria: nasce così l'associazione GAEL<sup>10</sup>, sul modello inglese d'iniziativa privata. Viene assunto un *project manager* che ha il ruolo di interfacciarsi con gli enti pubblici, trovare i finanziamenti per assicurare la continuità dell'associazione e per organizzare delle operazioni di animazione e di rilancio del commercio urbano. In particolare, vengono introdotti degli *steward urbani*, il cui compito riguarda l'informazione sia dei commercianti che dei clienti. Inoltre svolgono un ruolo di monitoraggio del funzionamento del centro storico e moderno, in particolare per quanto riguarda la pulizia e la sicurezza. Molto visibili, con la loro cerata gialla, percorrono le strade del centro a coppie, dando informazioni sulla localizzazione dei negozi e sui principali siti ed eventi turistici. Il sabato, un chiosco è montato in uno degli incroci dei percorsi più frequentati dell'iper-centro. Durante la settimana consacrano una parte del loro tempo in visita ai commercianti, per raccogliere le loro domande, le osservazioni o le informazioni sulla vita di quartiere e per comunicar loro le ultime iniziative. Dopo una prima fase di avviamento dell'associazione, si è ormai arrivati a regime: il primo *manager* (andato ad occupare un ruolo di maggiore responsabilità) è stato sostituito da una professionista con un profilo più orientato al *marketing* e con

---

<sup>10</sup> *Groupement des acteurs économiques de Lille-centre.*

un'esperienza nella grande distribuzione<sup>11</sup>. Infatti la particolarità del GAEL è che non si limita a federare piccoli imprenditori, ma coinvolge anche il settore dei servizi (che raramente intervengono nelle associazioni commerciali locali) e la grande distribuzione nelle sue varie forme (dal *franchising* ai grandi magazzini): l'attività si svolge dunque a più ampio raggio rispetto ad una normale associazione di commercianti di via.



Figura 5. Lille.

L'atteggiamento del Comune di Lille è soprattutto quello di stimolare le iniziative, ma senza prenderle in carico totalmente. Il Comune assume piuttosto un ruolo di coordinatore, con la creazione, per quanto riguarda il commercio, di un piano locale di settore<sup>12</sup>. Per la sua visione avanzata sul commercio urbano, il

---

<sup>11</sup> In realtà attualmente il GAEL è in una fase di transizione poiché si è conclusa la collaborazione anche con la seconda manager. Il personale è sempre la spesa più ingente e per il momento la struttura preferisce non assumere un nuovo dirigente, mantenendo costante il numero di steward e contando sull'esperienza accumulata dall'équipe in carica.

<sup>12</sup> *Plan local d'action pour le développement commercial, artisanal et des services (PLA).*

GAEL è stato associato alla redazione del PLA del commercio di Lille, congiuntamente con un altro ente, che agisce a scala comunale: la federazione delle associazioni di via<sup>13</sup>. Nata negli anni '70, la Federazione aveva essenzialmente un ruolo di rappresentanza e di lobby presso il Comune, ma nel 1998 ha riorientato le sue attività, sostenendo in maniera più concreta i suoi membri. Infatti, la difficoltà per le associazioni locali è, spesso, di disporre di risorse umane ed economiche per svolgere attività innovative. Agendo ad una scala più vasta, la Federazione può capitalizzare le esperienze dei suoi membri e fornire loro un sostegno grazie a risorse quali sovvenzioni comunali e della Camera di Commercio<sup>14</sup>. Da qualche anno, la Federazione mette degli animatori a disposizione delle singole associazioni e si impegna in una riflessione che va oltre l'ambito strettamente commerciale. Contrariamente al GAEL, nessun riferimento esplicito è fatto al *Town Centre Management*, ma la sinergia tra Comune, GAEL e Federazione conduce ad gestione unitaria di fatto, che si annuncia promettente.

Le iniziative sviluppate a Roubaix e a Lille seguono logiche piuttosto diverse, per modalità di organizzazione (iniziativa pubblica nel primo caso e privata nel secondo) e tipi di azioni, ma fanno entrambe capo al coordinamento della comune Camera di commercio, che fa parte, a sua volta, dei membri fondatori della rete europea TOCEMA di riflessione sulle iniziative di gestione unitaria. Nonostante le differenze riscontrate a Lille e a Roubaix, osservando l'evoluzione delle strutture e delle loro relazioni, emerge una convergenza verso la logica della gestione unitaria del centro città e del commercio urbano, che crea sinergie tra settori e soggetti diversi, dando ampio spazio al commercio, non solo come fattore economico, ma anche come forza motrice per la vitalità del tessuto urbano.

---

<sup>13</sup> *Fédération lilloise du commerce, artisanat et service.*

<sup>14</sup> Una parte delle entrate della Federazione proviene dall'affitto dei chioschi del mercato di Natale, di cui è proprietaria.

**Riferimenti bibliografici**

BASILE Maria, *Urbanisme, management et commerce. La transposition des modèles belges et britannique de gestion de centre-ville dans les quartiers historiques des agglomérations de Gênes et de Lille*. Tesi di dottorato in cotutela (Università Paris VIII e di Genova), relatori Alain BOURDIN e Antida GAZZOLA, discussa il 17 dicembre 2005, 2005, pp. 401.

DE BENEDETTIS Mario, "Il centro delle culture, le culture al centro: processi di riqualificazione ed imprenditori culturali", in: BOVONE Laura, MAZZETTE Antonietta, ROVATI Giancarlo (ed.), *Effervescenze urbane. Quartieri creativi a Milano, Genova e Sassari*, Milano, Franco Angeli, 2005, pp. 120.

BONDUE, Jean-Pierre (ed.), *Temps des courses, course des temps. Atti del convegno internazionale organizzato a Lille e Roubaix il 21 e 22 novembre 2003*, Lille, USTL, 2004, pp. 340.

BOVONE Laura, MAZZETTE Antonietta, ROVATI Giancarlo (ed.), *Effervescenze urbane. Quartieri creativi a Milano, Genova e Sassari*, Milano, Franco Angeli, 2005, pp. 205.

CASELLA, Antonio, "Town centre management per la gestione integrata e unitaria dei sistemi commerciali urbani", *Urbanistica informazioni*, n° 194, 2004.

DESSE, René-Paul, *Le nouveau commerce urbain. Dynamiques spatiales et stratégies des acteurs*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2001, pp. 198.

PARIS, Didier, STEVENS, Jean-François, *Lille et sa région urbaine. La bifurcation métropolitaine*, Paris, L'Harmattan, 2000, pp. 265.