



Baromètre des Managers de Ville et de Territoire

Édition 2025

**Enquête réalisée par le Club des managers de
Ville et de Territoire**

Synthèse rédigée par Mme CHAMPEY Charlène,
étudiante Rosa Parks Thionville

SOMMAIRE

- 1 - Baromètre
- 2 - Profil des managers
- 3 - Profils des territoires
- 4 - Outils déployés
- 5 - Difficultés rencontrées
- 6 - Besoins en formations et Réseaux
- 7 - Conclusion



Le baromètre

2018

Première édition du baromètre des managers de ville et de territoire



2021

Deuxième édition du baromètre des managers de ville et de territoire



2025

Troisième édition du baromètre des managers de ville et de territoire



L'historique :

En 2018, nous avons réalisé un premier baromètre des managers de ville et de territoire qui avait pour objectif de **dresser un portrait des managers de ville et de territoire et de mieux cerner les contours de ces métiers.**

Depuis le départ ce baromètre a pour vocation à être reconduit quelques années plus tard afin de suivre l'évolution de la profession dans le temps.

C'est pour cette raison qu'en 2021, nous avons réitéré cette enquête et publié cette deuxième édition du baromètre des managers de ville et de territoire qui a **permis d'observer l'évolution non seulement du profil du managers de centre-ville mais aussi de ses missions.**

En 2025, le CMCV a décidé de réaliser une nouvelle fois cette enquête, **pour vérifier ou non les évolutions de ce métier méconnu.**





1/ Le baromètre

Ce baromètre a pour objectif d'actualiser les connaissances sur les gestionnaires de ville et de territoire et leur métier.

Cette enquête sera reproduite dans quelques années afin de suivre l'évolution des trois métiers définis dans le référentiel. Le questionnaire, comportant une trentaine de questions, porte sur le profil des managers, les caractéristiques des postes et des territoires où ils exercent, les missions qu'ils accomplissent, ainsi que les difficultés qu'ils rencontrent dans leur activité.

La collecte des données de 2025, repose sur un échantillon représentatif d'environ 40 % à 50 % des managers en France.



La méthode d'enquête

Le questionnaire

Le questionnaire du baromètre comporte des dizaines de questions.

Ces questions portent sur le profil des managers, les caractéristiques des postes et des territoires sur lesquels ils exercent, les missions les difficultés rencontrées par les managers dans leur activité et enfin leurs besoins de formation.

La passation

La passation du questionnaire s'est déroulée entre décembre 2024 et février 2025.

Ce questionnaire a été hébergé sur Google Forms et diffusé sur [la mailing list](#) et la plateforme du CMCV.

Plusieurs relances collectives et individuelles ont été effectuées pour inciter les managers à répondre à l'enquête.

Les répondants

Nous avons recueilli 216 réponses.

Même s'il est difficile de fournir le nombre exact de managers en exercice, dans la mesure où il n'existe pas d'inventaire précis à ce jour. On peut estimer que le nombre de personnes exerçant tout ou partie des fonctions de manager oscille entre 300 et 400 personnes.

2/ Le profil des managers

Profil



40,3 < 59,7

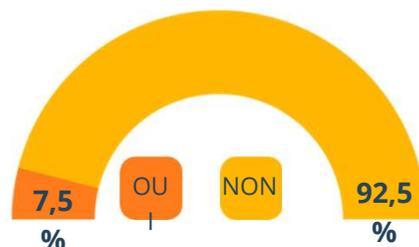
59,7% des managers sont des femmes
Contre 54% en 2021, le taux de femmes managers a **augmenté de près de 5%**.
Un métier qui se féminise !

La moyenne d'âge



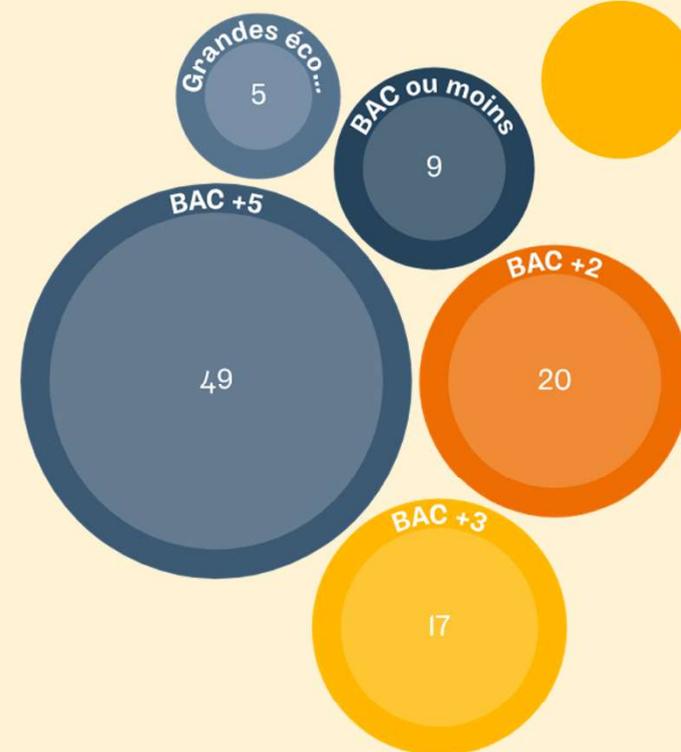
L'âge médian des managers en 2025 se situe **entre 40 et 49 ans contre un âge moyen de 40 ans en 2021**. Les seniors sont bien représentés, à l'inverse peu de managers de moins de 30 ans. **C'est un métier qui demande de l'expérience et de la maturité.**

Premier emploi ?



Comme emploi de départ

Rare sont les profils débutant leur carrière avec un poste de manager de ville et de territoire. C'est la confirmation que le poste de manager demande du vécu et de l'expérience.

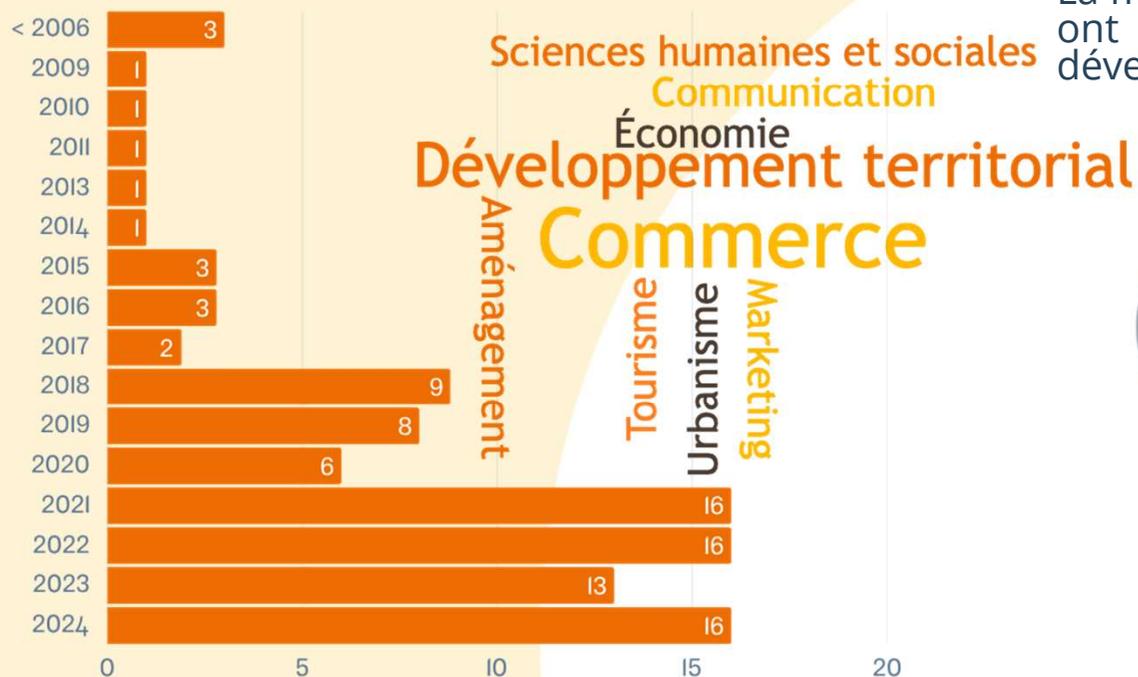


Diplôme

Le niveau d'étude des managers de BAC+4 est passé de 54% contre 69% en 2021. Cela correspond à un niveau cadre / catégorie A.

Formations / expériences

Date d'entrée en poste en %

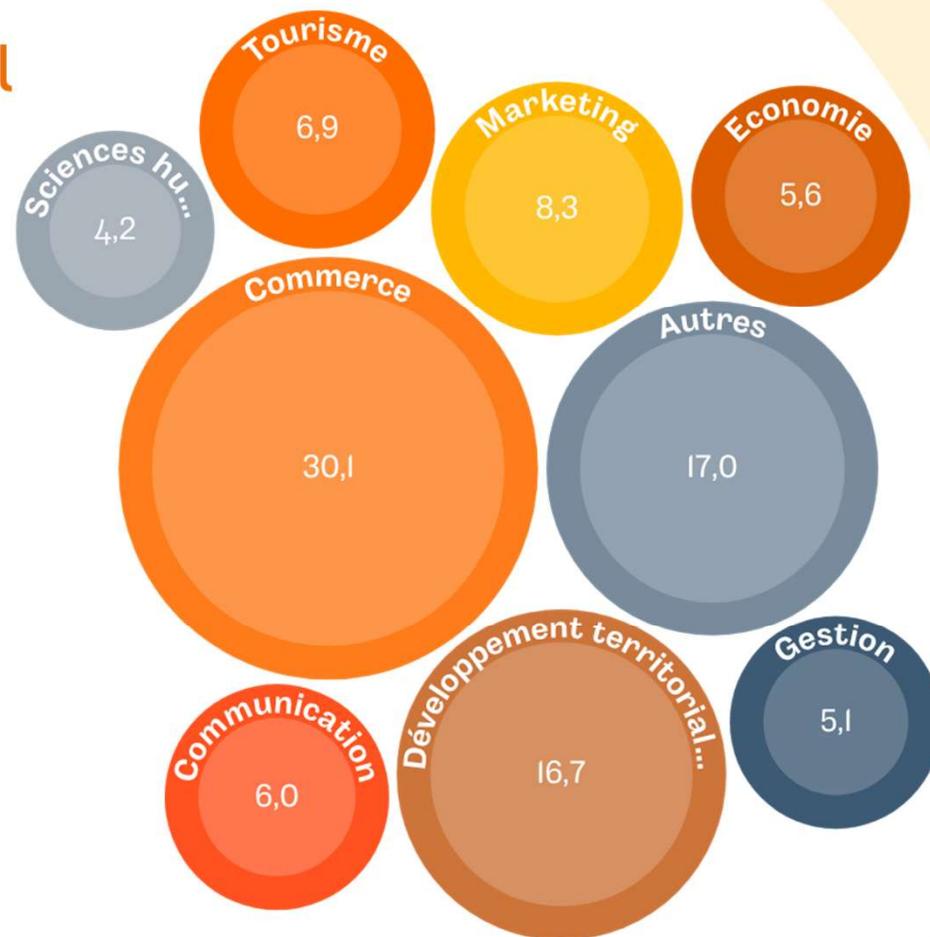


Constatation d'une hausse d'entrée en poste

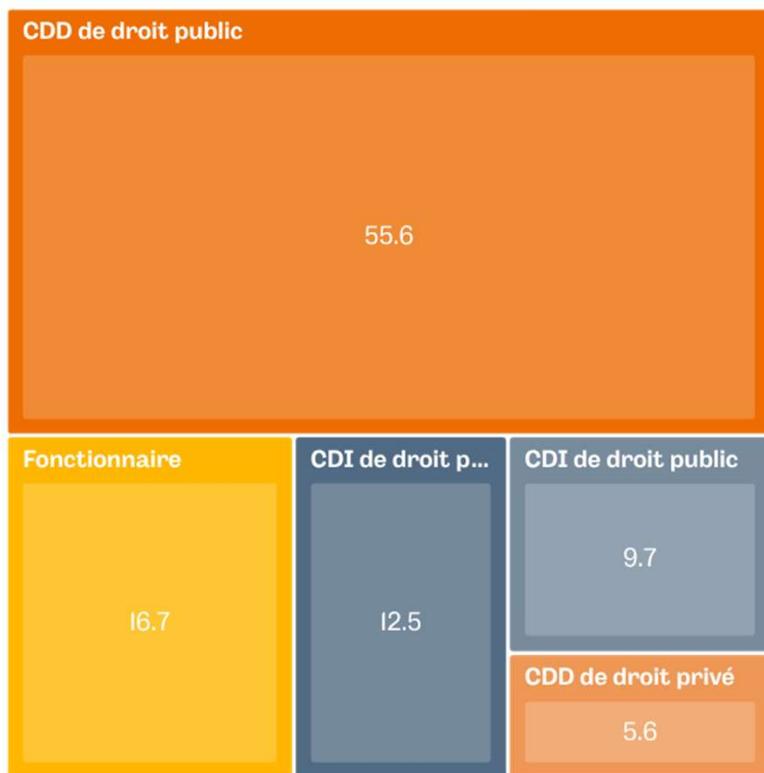
L'augmentation significative depuis 2018 correspond à la mise en place des dispositifs incitatifs déployés par les collectivités, les programmes d'ACV(2018) et PVD(2021). 60% des managers ont été embauchés après la période de la COVID. Seul 40% sont à leur poste depuis plus de 5 ans et seul 8% y sont depuis plus de 10 ans. **Même constat que les 2 précédentes éditions, les postes de managers peinent à se pérenniser.**

Domaine d'enseignement suivie

La majorité des managers de ville et de territoire (30 %) ont suivi une formation en commerce et (16,7%) en développement territorial.

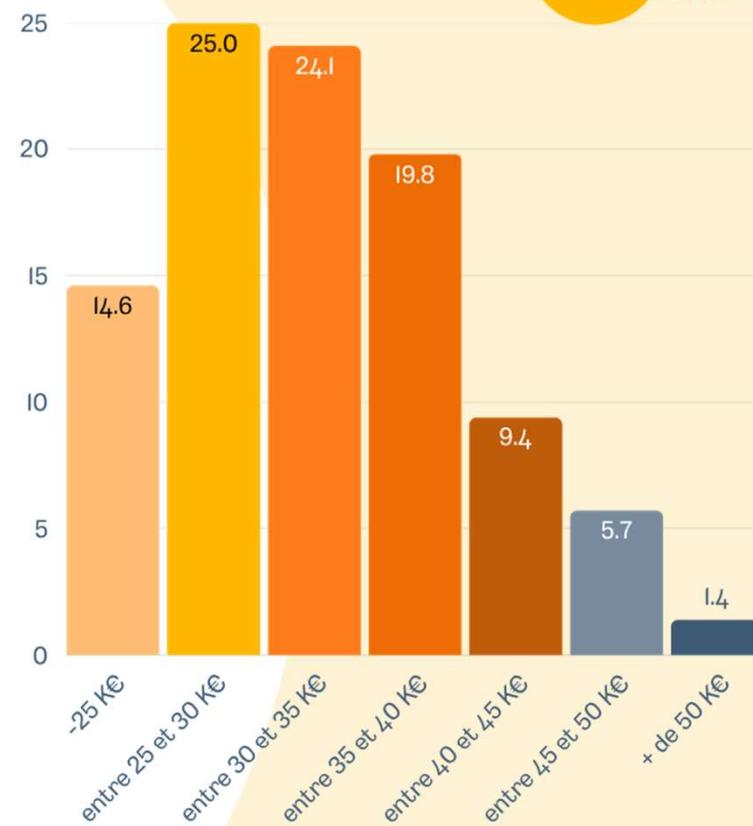


Statuts / Salaire



Le statut

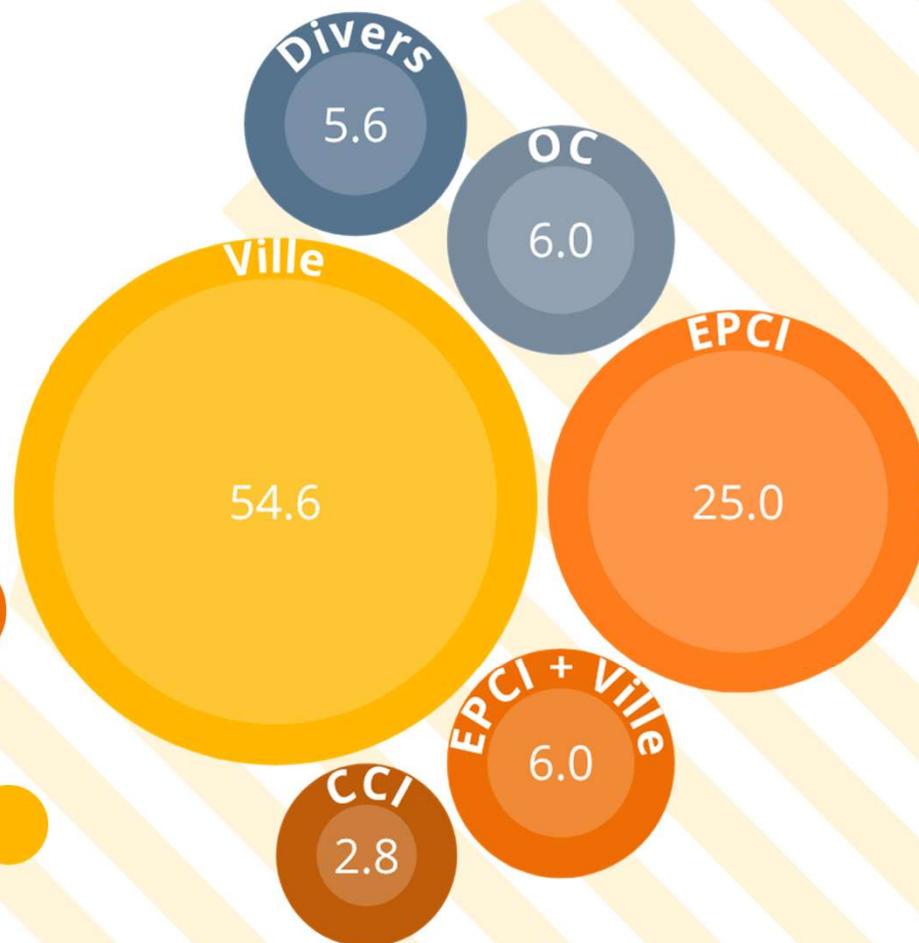
En 2025, 61,2 % des postes de managers de ville et de territoire sont occupés par des salariés en Contrat à Durée Déterminée (CDD), contre 42 % en 2018 et 51,5% en 2021. Le caractère précaire de ces postes ne cesse d'augmenter. Cette évolution montre une tendance forte à recruter pour des fonctions stratégiques et opérationnelles, essentielles à la gestion des espaces urbains et territoriaux, face aux enjeux actuels de planification et de durabilité.



Le salaire

En 2025, 63,7% des managers perçoivent un salaire inférieur ou égale à 35 000K€ brut/annuel. En comparaison, en 2021, cela correspondait à 58 % et en 2018 à 65 %. Les salaires ont régressé entre les 2 périodes, ne tenant pas compte de l'inflation.

3/ Profils des territoires



Employeur

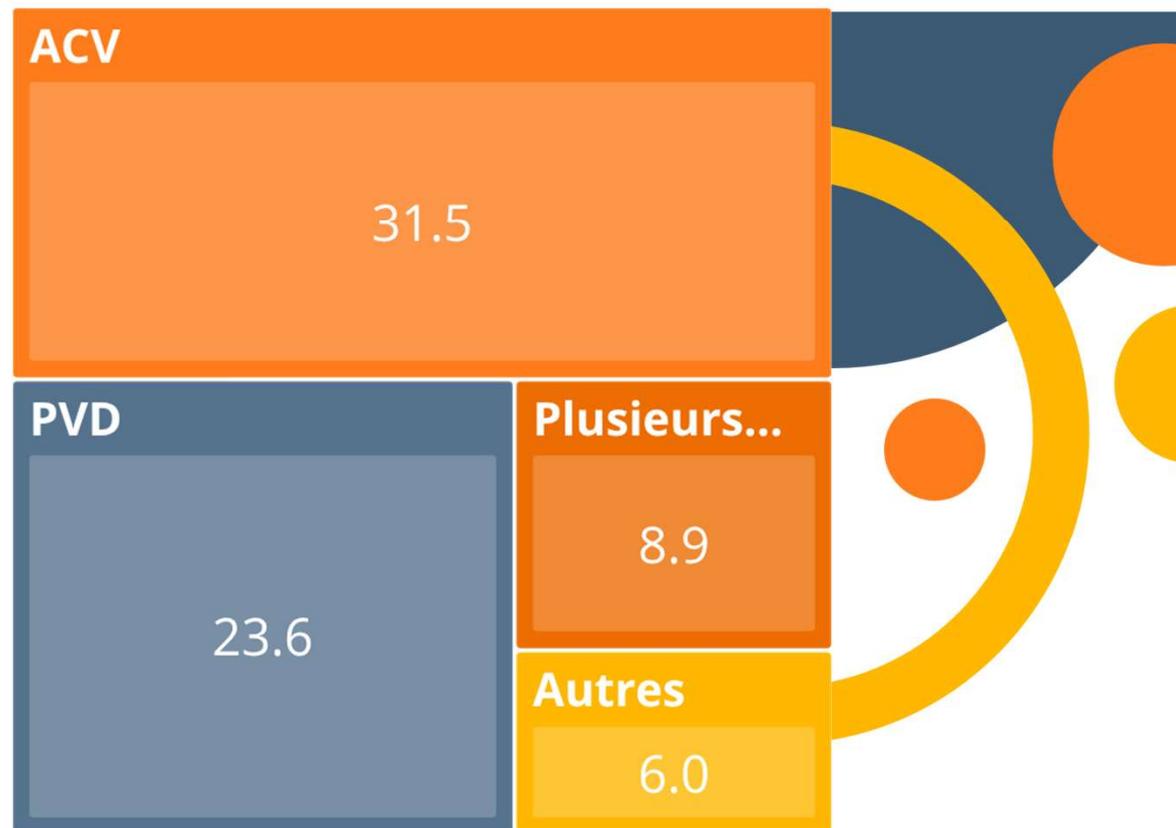
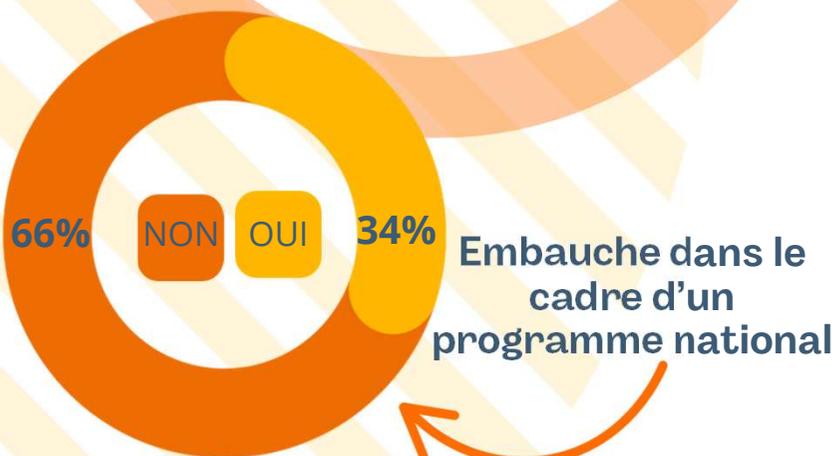
La majorité des managers, soit 85,6 %, sont employés par la ville et/ou par l'EPCI. Certains Offices du Commerce étant des services municipaux, moins de 10% des managers sont embauchés hors collectivités territoriales. De moins en moins de managers sont embauchés par les CCI (2,8% en 2025 contre 3,6% en 2021).

Si autre employeur

Les partenariats avec divers employeurs témoignent d'une gestion collaborative et variée, parmi eux, des Associations de commerçants, des SEM, des SPL, des Offices du Commerce, de l'Artisanat.

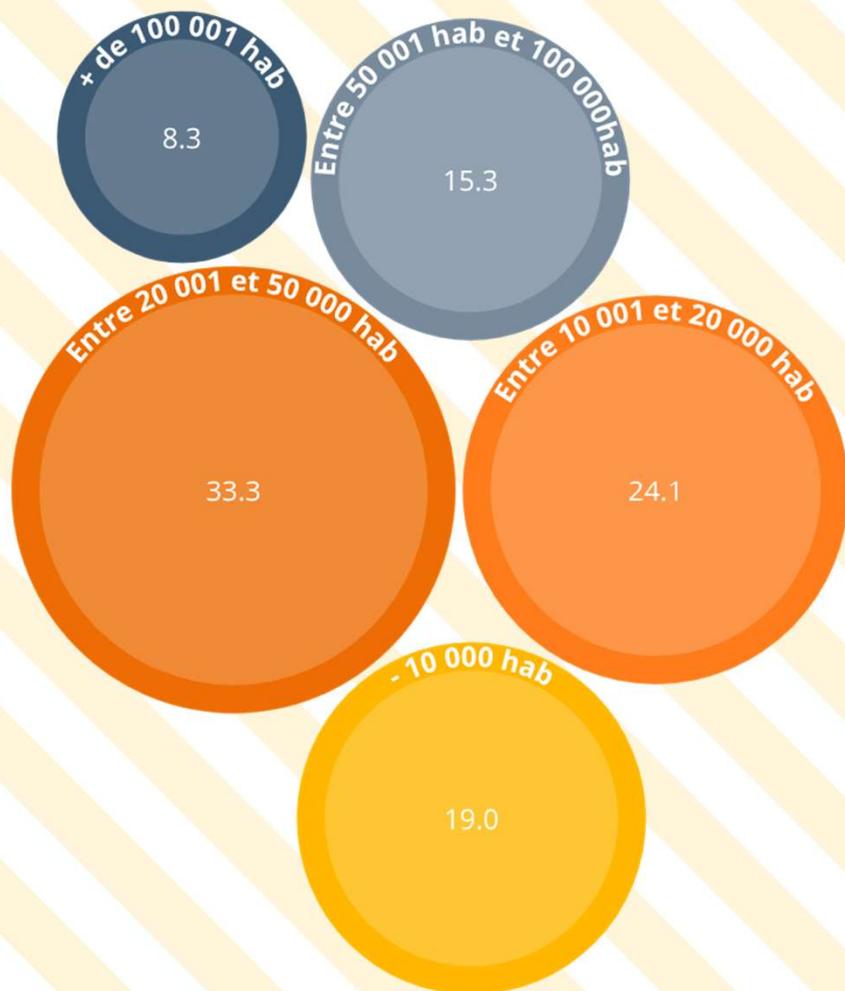
Impact des programmations nationales en %

Aujourd'hui, plus de la moitié (55%) des managers en poste sont **concernés par les programmes ACV** (Action Coeur de Ville) et **PVD** (Petites Villes de Demain)
Cependant **66%** répondent **ne pas avoir été embauché dans le cadre d'un programme national.**



...Autres programmes nationaux

Les villes mobilisent divers programmes nationaux pour dynamiser leur développement territorial. Parmi eux, le **CVV** (programme MGP), **Centre-Bourg**, **Centres-Villes Vivants**, **RCVCB**, et le **NPNRU** soutiennent la revitalisation urbaine et rurale. Des initiatives comme Quartiers d'avenir (pour trois QPV) s'inscrivent dans la Politique de la Ville et les ORT. Pour stimuler l'attractivité économique, les dispositifs **Sites Clés en Main France 2030**, **Territoires d'Industrie**, et **Centralités Rurales** sont mis à contribution. Enfin, les projets **PAT**, **PCAET**, **PVD**, et **ACV** renforcent l'engagement pour un développement durable et inclusif.



Taille de la ville centre en %

LES VILLES MOYENNES PRIVILÉGIÉES

Les managers sont employés principalement dans des villes de moins de 50 000 habitants, soit 76,4 %.

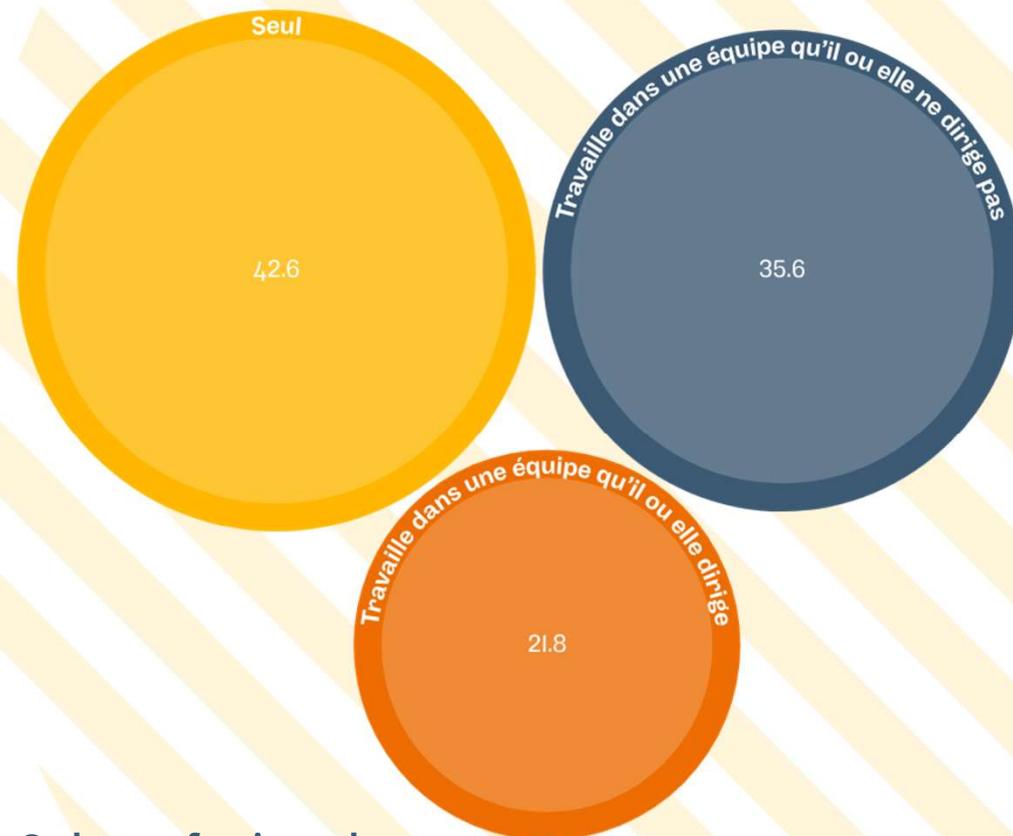
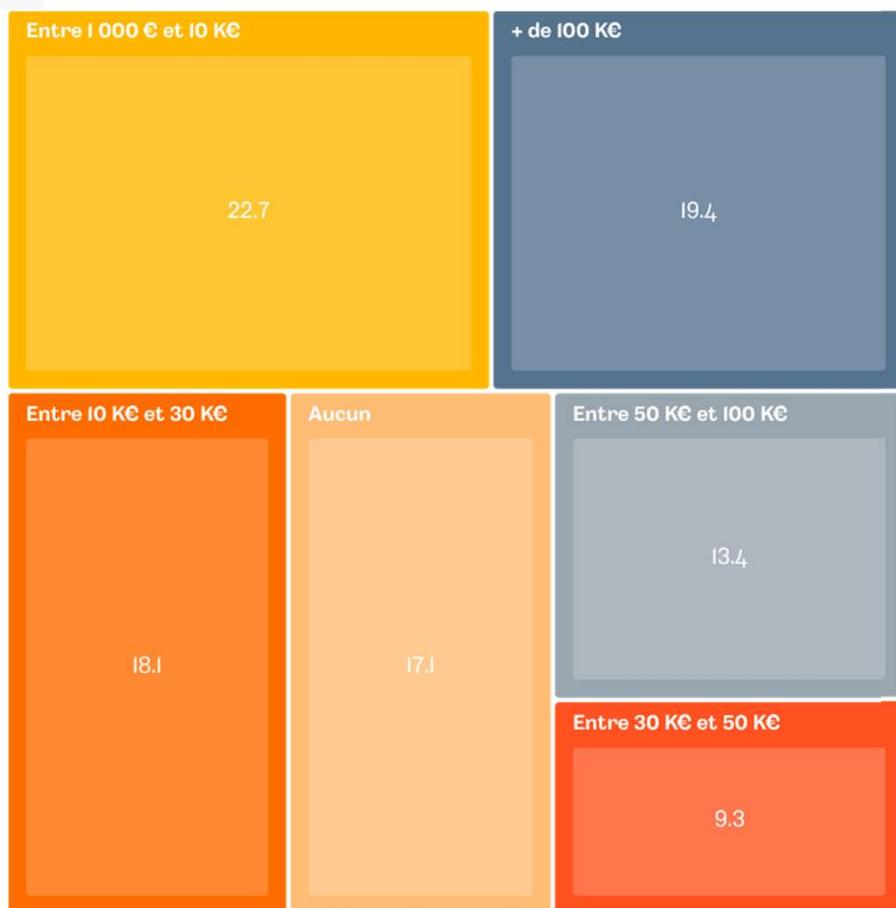
Et 43,1 % sont en poste dans les petites villes. En 2018, ils étaient 39%, puis 41% en 2021. Les petits territoires sont de plus en plus nombreux à avoir un(e) manager en poste.

Dans les grandes villes (50.000 à 100.000 habitants) le taux était de 25% en 2018, 14,4% en 2021, alors qu'en 2025 nous sommes à 15,3%.

Plus de 43% des managers exercent sur des petits territoires.

66% des embauches se font dans le cadre d'un programme d'actions nationales

Conditions de travail



Cadre professionnel

Des managers qui sont de plus en plus seul(e) sur leur poste 42,6% en 2025 contre 39,6% en 2021.

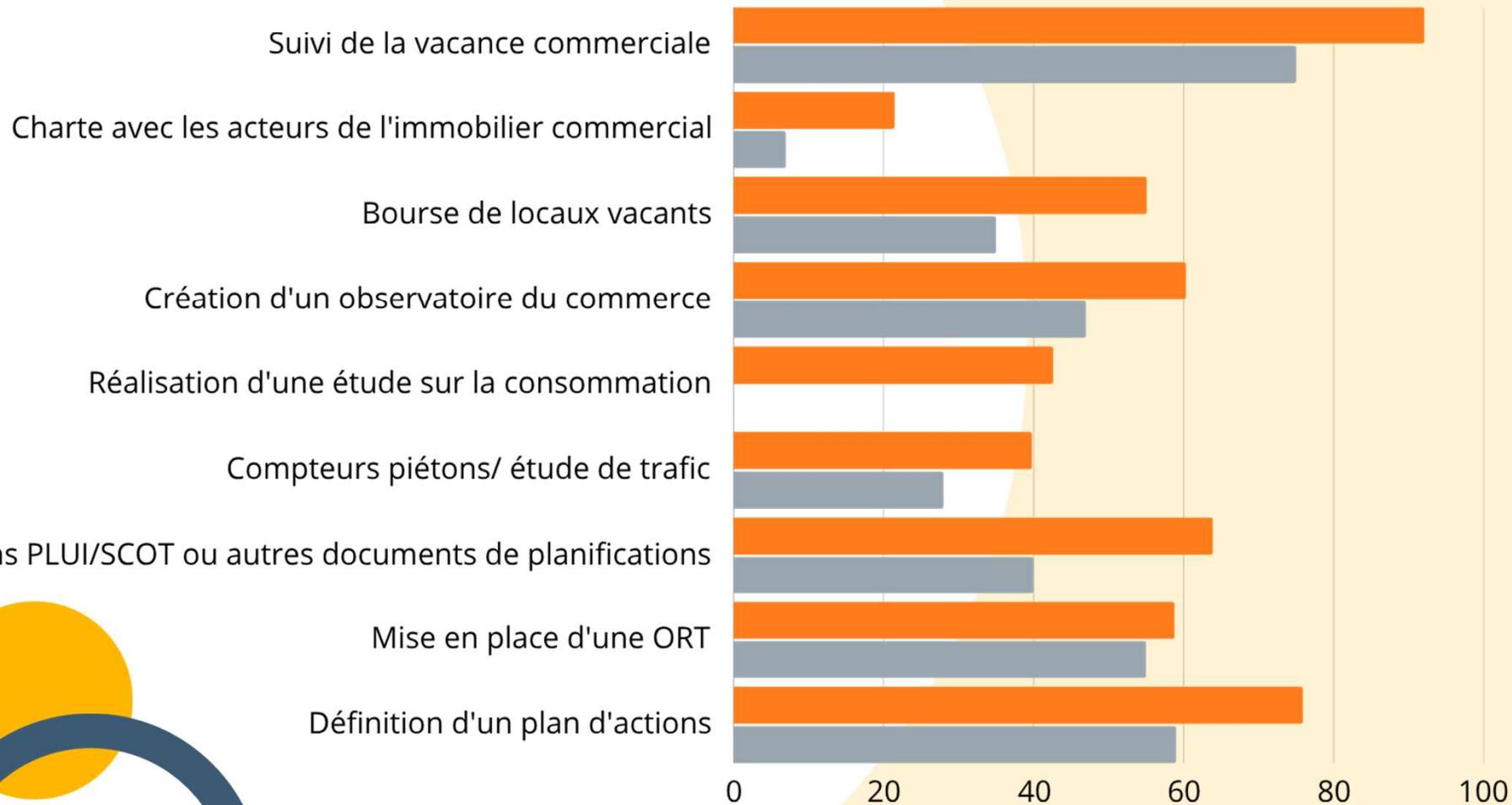
Financement opérationnel

Les budgets sont très variables. En 2021, 17 % des budgets étaient supérieurs à 100 000 €. 58% des managers ont un budget inférieur 30 000€, ce qui fait que le budget moyen d'un manager est de moins de 30 000€. A noter que 1 manager sur 6 ne dispose d'aucun budget.

4/ Les outils déployés

Analyse et compréhension des offres commerciales

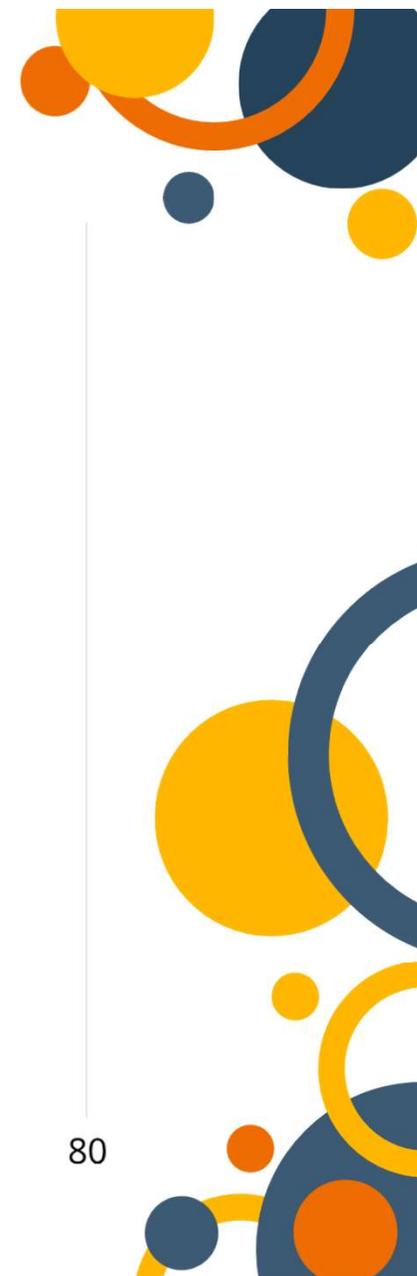
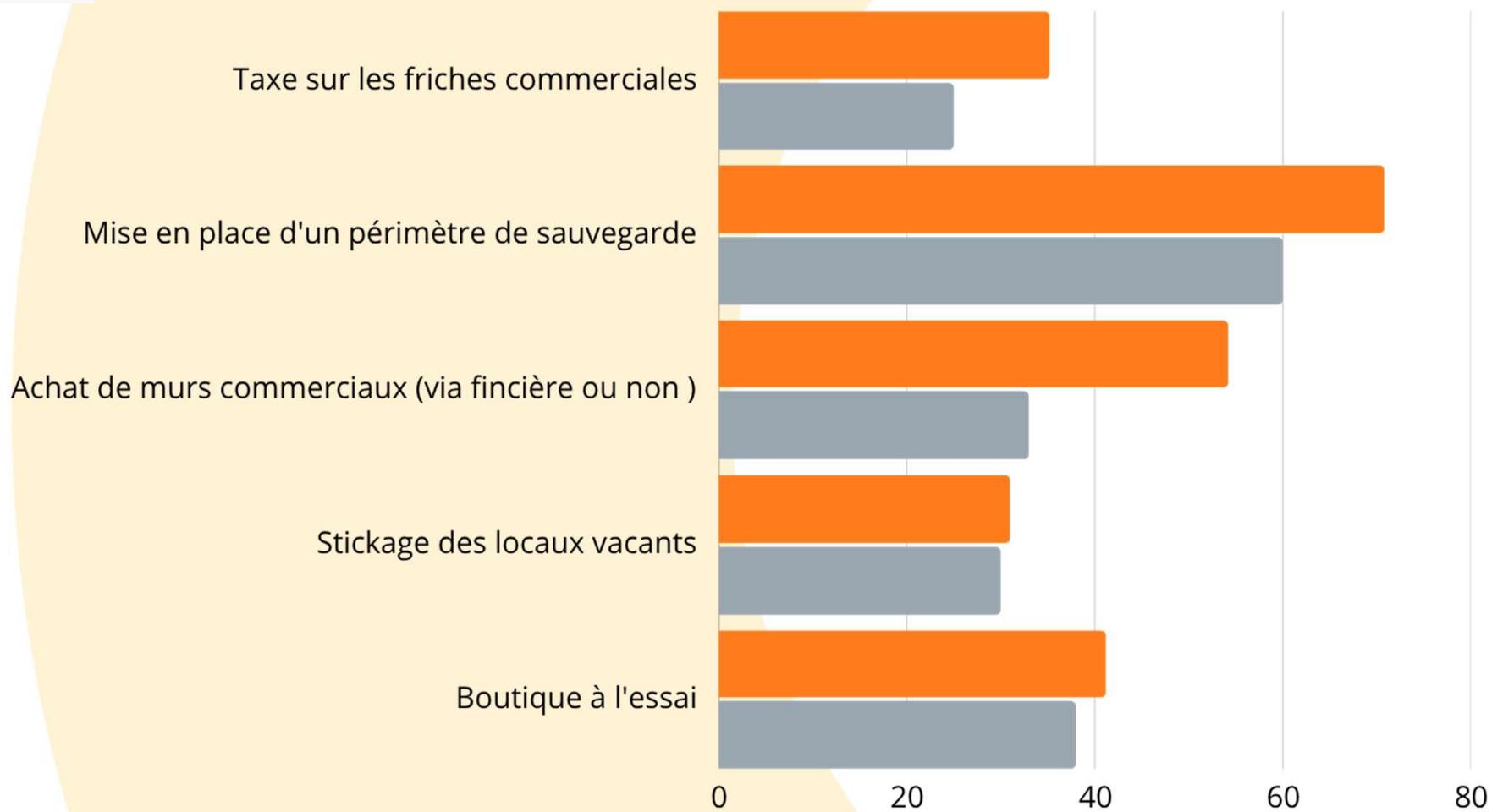
● 2025 ● 2021



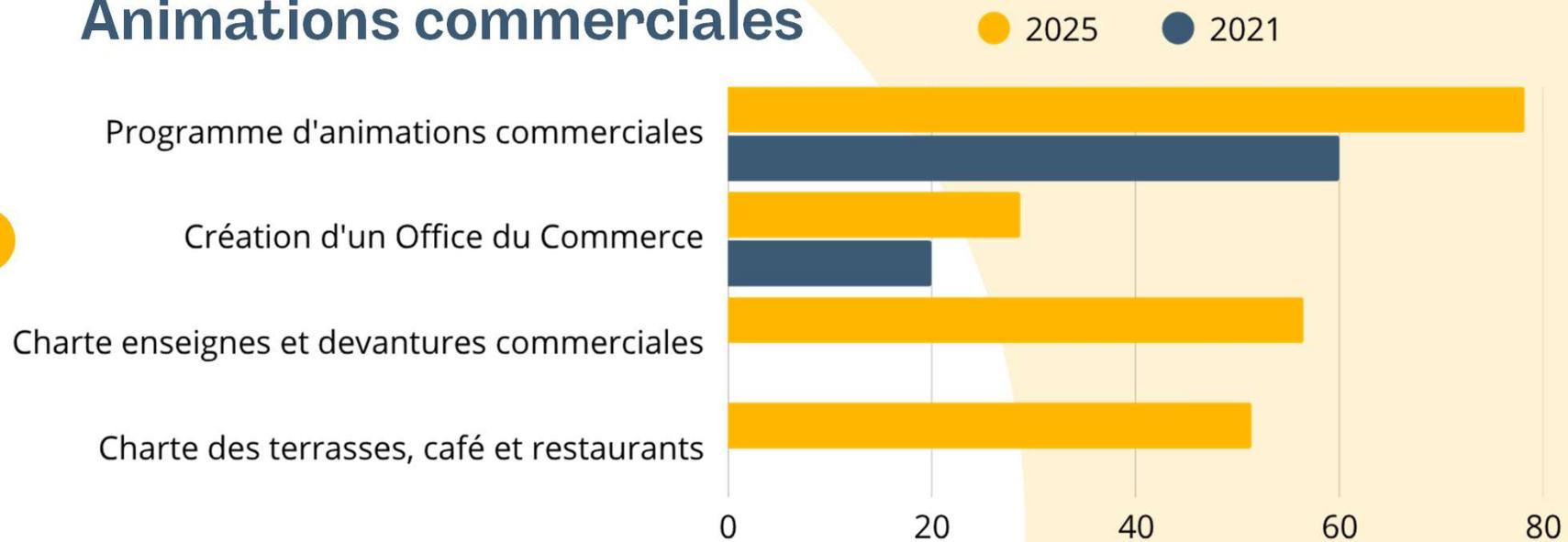


Stratégie spécifique sur la vacance commerciale

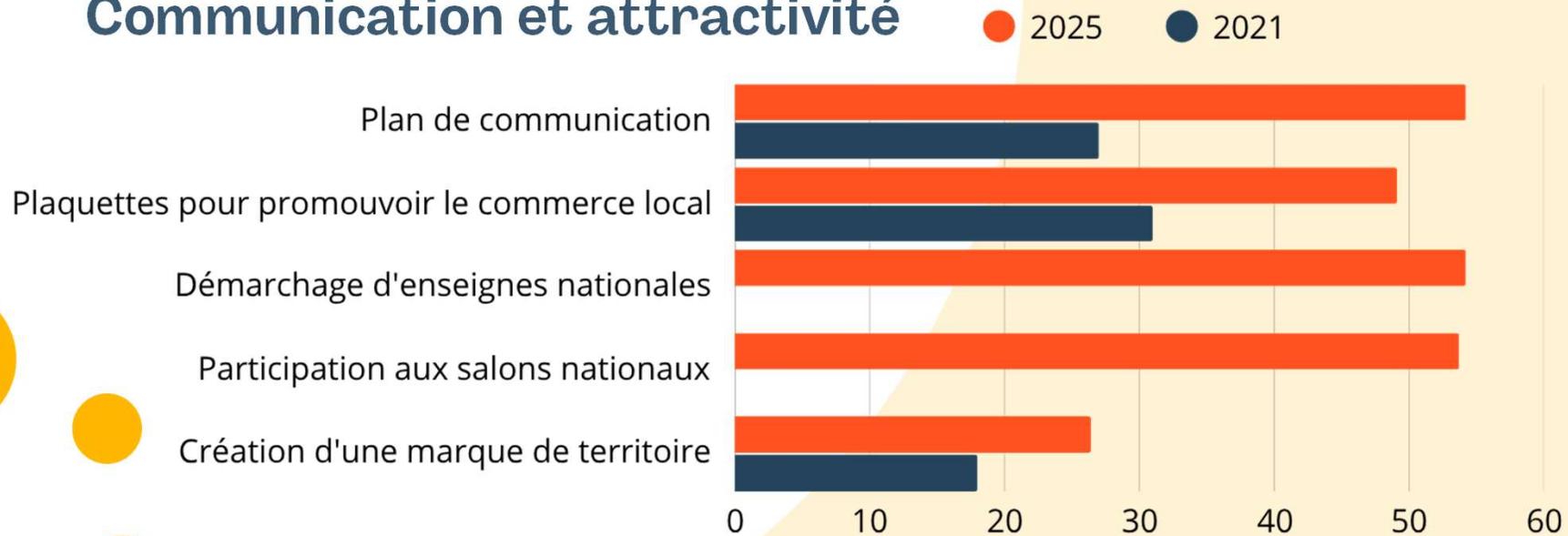
● 2025 ● 2021



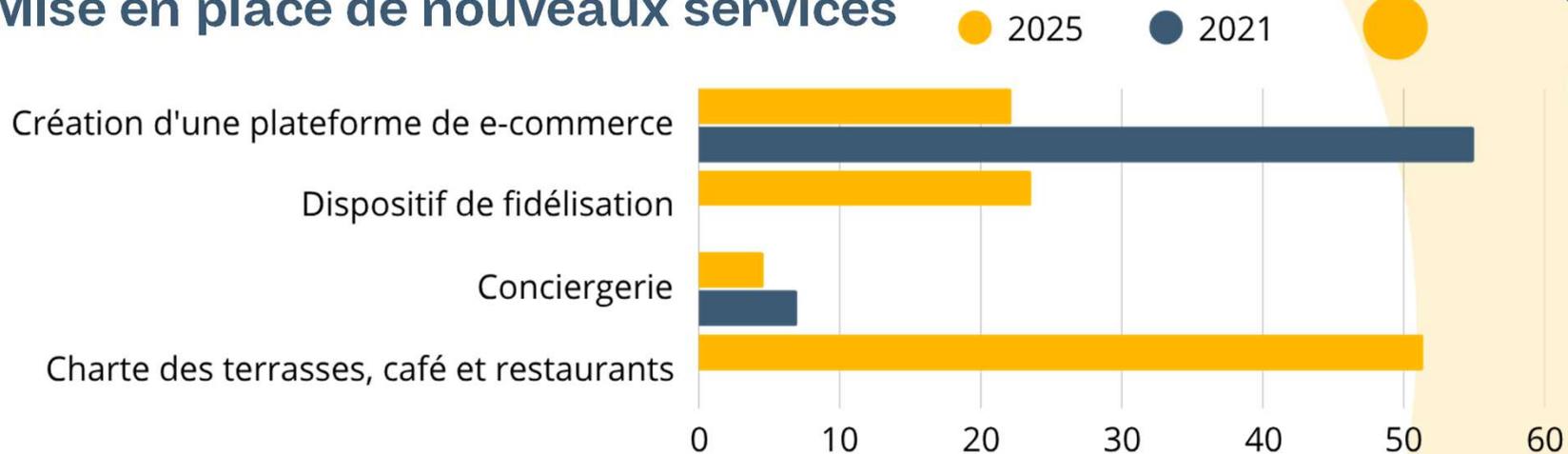
Animations commerciales



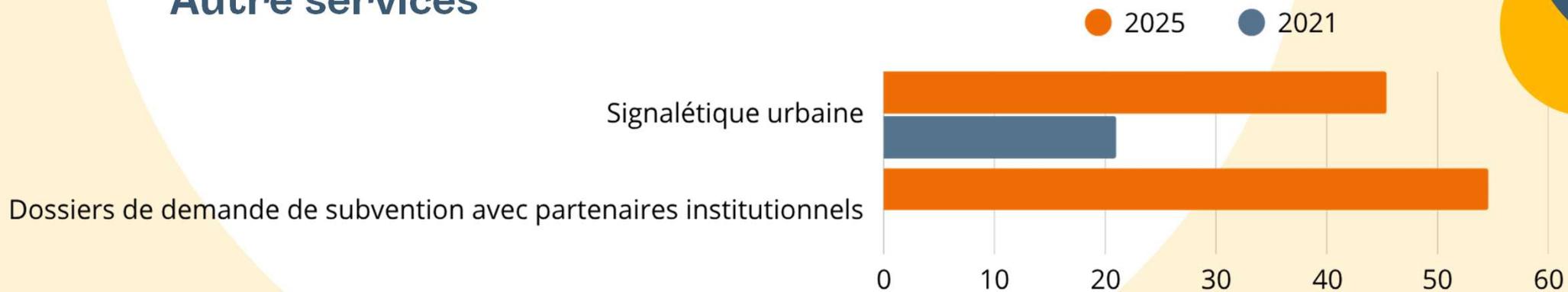
Communication et attractivité



Mise en place de nouveaux services



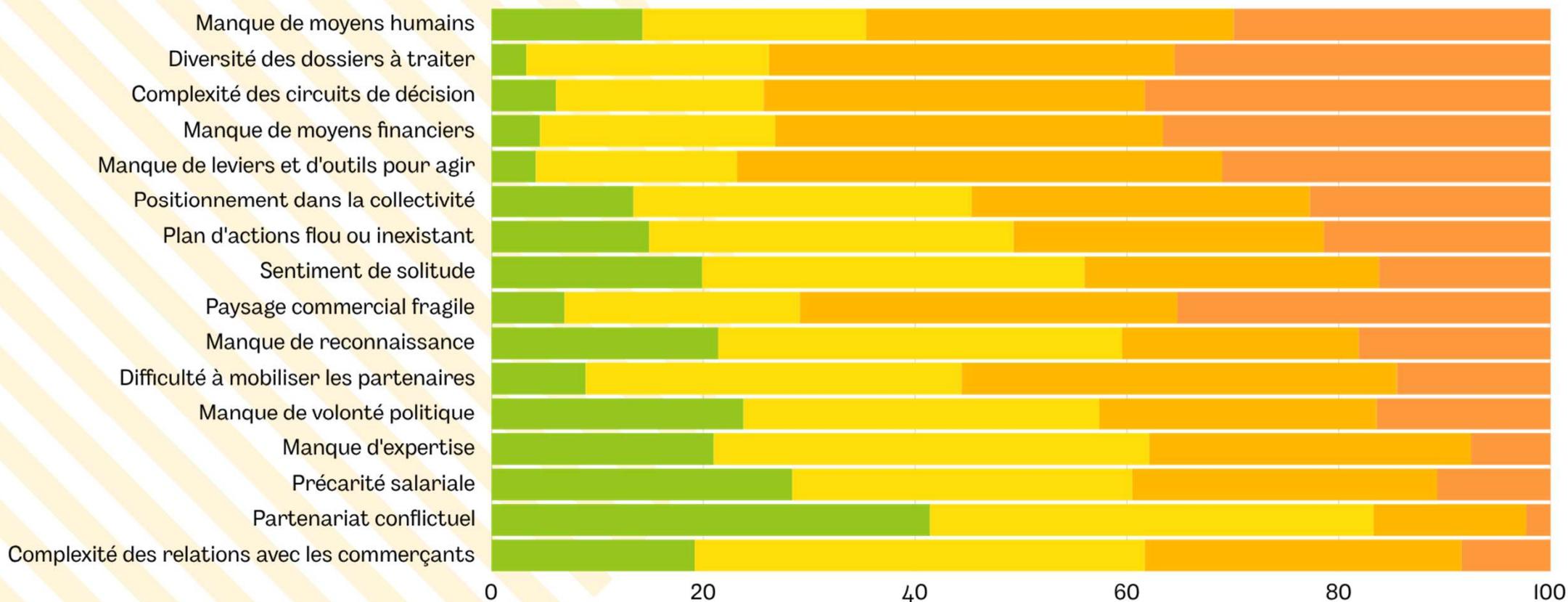
Autre services



5/ Difficultés rencontrées

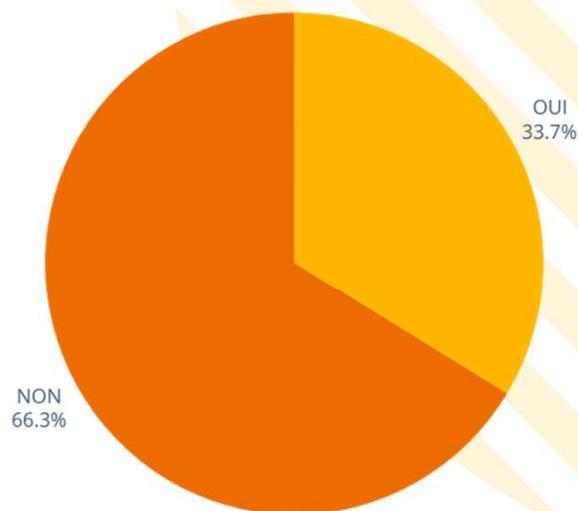
Les principales difficultés des managers est un Paysage commercial fragile, une complexité des circuits de décision, le manque de moyens financiers et la diversité des dossiers à traiter.

● n'est pas concerné ● mineure ● moyenne ● majeure

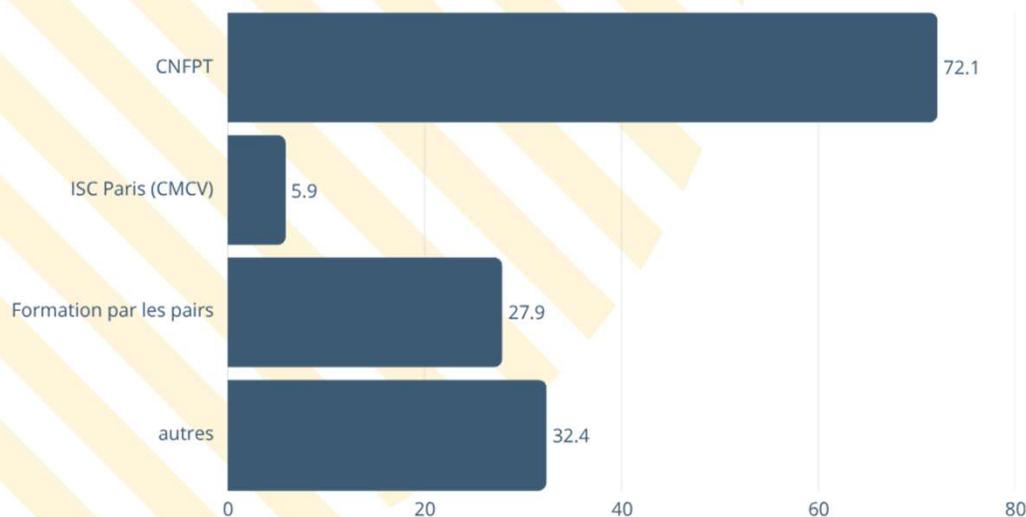


6/ Besoins en Formations et réseaux

BESOIN DE FORMATIONS QUALIFIANTES



ORGANISME DE FORMATION DÉJÀ UTILISÉ :



Besoin d'acquisition de connaissances

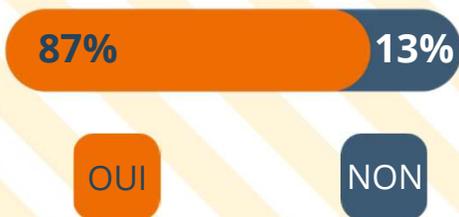
Le tiers des managers ayant répondu à ce questionnaire suggère avoir besoin d'une formation supplémentaire.

Le plus souvent les managers bénéficient de formation via le CNFPT.

Un tiers aussi déclare avoir bénéficié de l'expérience de leur pair pour gagner en compétences.

Le réseau CMCV fait office de formation continue par la mise en réseau et la formation de managers entre managers.

ADHÉRENT(E)S CMCV



Membres CMCV

Une très large majorité des participants soit 87 % à ce questionnaire sont des membres du CMCV.

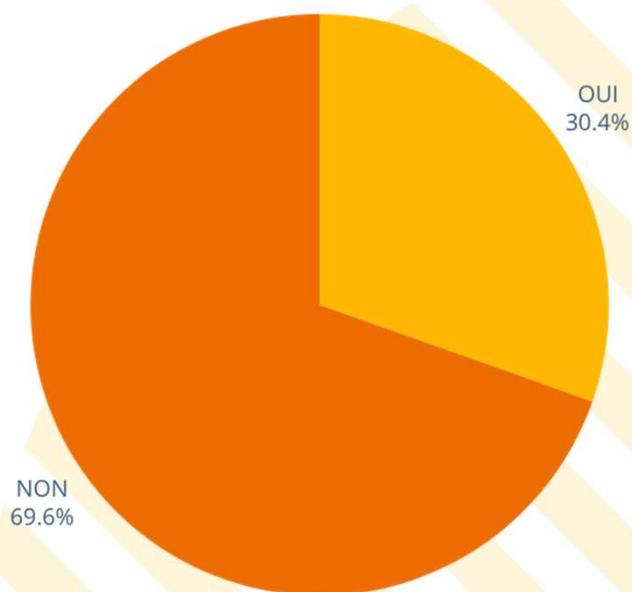
Pourquoi ne sont-ils pas adhérents au CMCV ?

Plusieurs raisons expliquent l'absence d'adhésion au CMCV : **contraintes budgétaires, choix politiques, ou une taille de commune jugée non adaptée.** D'autres **ignorent cette possibilité, manquent de temps pour s'y pencher, ou prévoient d'adhérer prochainement**, souvent dès 2025. Certains mentionnent **l'intérêt du réseau pour les échanges et conseils**, mais l'adhésion **peut être freinée par un non-financement par la collectivité ou la décision de l'employeur.**

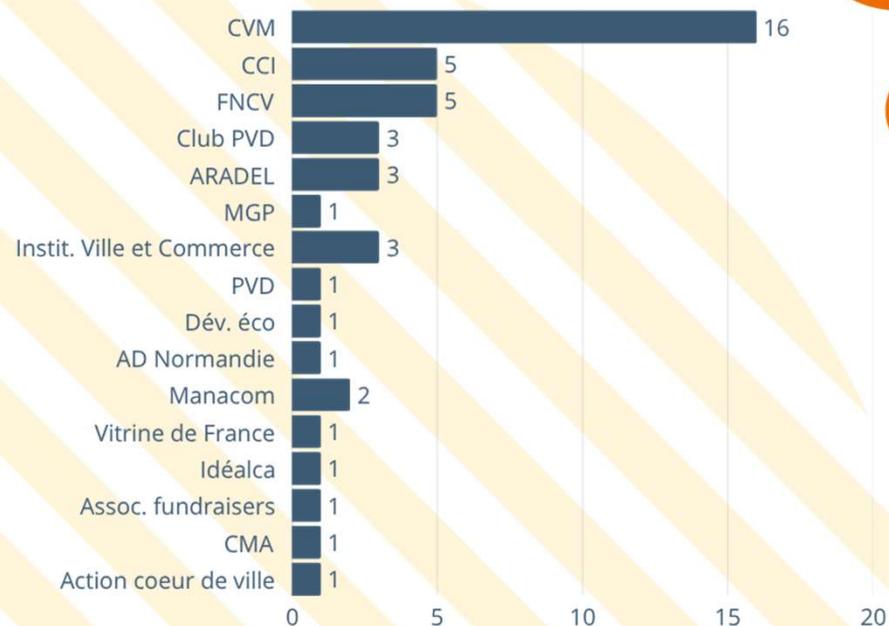
Malgré cela, plusieurs structures envisagent de rejoindre CMCV sous peu.



ADHÉRENTS À D'AUTRES RÉSEAUX



LES AUTRES RÉSEAUX DES ADHÉRENTS



Près de 70% des managers n'adhèrent qu'à un seul réseau le CMCV

Les réseaux alternatifs des membres

Moins d'un tiers des participants appartiennent à des réseaux tels que CVM, CCI ou FNCV.

Conclusion

- **Un métier qui se structure mais reste fragile :**

Les managers sont de plus en plus nombreux, mais leurs conditions de travail se dégradent : **61 % sont en CDD**, les salaires stagnent, et plus de 42 % exercent seuls, sans équipe.

- **Un recrutement dépendant des programmes nationaux :**

55 % des managers sont liées à des dispositifs comme ACV ou PVD, ce qui rend la fonction dépendante des politiques publiques conjoncturelles.

- **Des territoires de plus en plus petits concernés :**

Plus de 43 % des managers travaillent dans des villes de moins de 20 000 habitants, ce qui montre une capillarité du métier dans la France périphérique.

- **Des outils et missions en diversification :**

Plans de communication, observatoires, ORT, animations commerciales : **les outils se multiplient**, mais sans moyens suffisants pour en garantir l'efficacité.

- **Des difficultés persistantes :**

Les principaux freins : manque de moyens financiers et humains, paysage commercial fragile, complexité administrative, et isolement du poste.

- **Le rôle du CMCV :**

87 % des répondants sont membres du CMCV (dont 70% ne sont adhérent qu'à ce réseau), soulignant le besoin d'échanges, de reconnaissance, et de formation entre pairs.