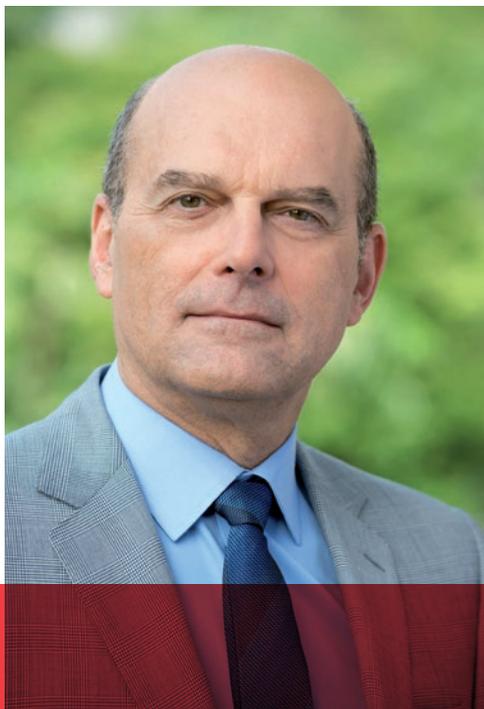


Didier Dely,
Directeur Général de la Semaest
et Président de la Foncière Paris Commerce



©Franck Badaire

**« LES FONDAMENTAUX D'UNE OPÉRATION DE
REVITALISATION DES COMMERCES EN CENTRE-VILLE
SONT L'INNOVATION ET L'ACCOMPAGNEMENT
DES COMMERÇANTS ET ARTISANS »**

Société d'économie mixte créée par la Ville de Paris il y a 32 ans pour faire de l'urbanisme et de l'aménagement urbain, la Semaest développe aujourd'hui une expertise et une animation économique des quartiers. L'équipe est composée d'une soixantaine de personnes, tous experts dans chacun des métiers de la SEM. Rencontre avec Didier Dely, Directeur Général.

La Semaest est détenue à 74,88 % par la Ville de Paris. Les autres actionnaires sont la Caisse des Dépôts et Consignations, Est Ensemble, la CCI de Paris, la Chambre des Métiers et de l'Artisanat, la SNI ainsi que deux banques, la Bred et Crédit Mutuel Arkéa. En tant qu'aménageur de l'Est parisien, elle a mené notamment des opérations comme les ZAC de Reuilly et Bercy, la promenade plantée, le Viaduc des Arts et, plus récemment, la ZAC Pajol. Elle a rénové également le Palais Omnisport de Paris-Bercy et a réhabilité de nombreux équipements publics pour la Ville de Paris et la Région Île-de-France.

« Depuis 2004, explique Didier Dely, la Semaest fait face à un nouveau challenge, l'animation économique des quartiers, tout en continuant ses opérations de construction et de rénovation ».

DIVERSIFIER LE COMMERCE DE PROXIMITÉ

« Dès les années 2000, on pouvait observer à Paris une mutation des commerces dans certains arrondissements, avec l'implantation de commerces de gros dans les domaines du textile et du cuir, continue Didier Dely, avec des nuisances, mais aussi une spéculation sur les murs et sur les baux ». Toute l'activité économique locale commence alors à disparaître au profit de ce commerce de gros, avec des rues entières qui y sont entièrement consacrées.

En 2004, Georges Sarre, Député-Maire du 11^{ème} arrondissement est Président de la Semaest. Avec d'autres députés, il dépose une proposition de loi à l'Assemblée Nationale permettant aux collectivités de se doter d'outils pour lutter contre la mono-activité. Le texte est adopté par l'Assemblée,

mais le Conseil Constitutionnel, probablement sur le motif de la liberté d'entreprendre, le rejette. Georges Sarre se tourne alors vers la Semaest afin de trouver une solution urbanistique au problème.

La Semaest propose alors d'utiliser la Concession Publique d'Aménagement, un contrat qui permet aux collectivités de déléguer le droit de préemption des murs à des opérateurs. Suite à de nombreuses plaintes des habitants et des associations qui stigmatisaient les pouvoirs publics quant à leur inefficacité contre les nuisances et la disparition des commerces de bouche, la SEM est missionnée sur plusieurs quartiers en tension. *« La Semaest peut, lorsqu'un propriétaire vend une boutique, acheter les murs au même prix. Cette opération est baptisée Vital'Quartier 1. Elle permet de maîtriser 330 commerces. Un tiers est acquis par la SEM, le reste fait l'objet de protocoles avec les acheteurs pour y maintenir une activité conforme aux besoins du quartier »*, se félicite Didier Dely.

UN DISPOSITIF EFFICACE

En 2007, la Ville de Paris, au vu de l'efficacité de Vital'Quartier 1, décide de lancer une seconde opération, Vital'Quartier 2, qui se terminera en 2021. Cette seconde intervention concerne notamment les 10^{ème} et 17^{ème} arrondissements, mais également les 5^{ème} et 6^{ème} arrondissements, et là spécifiquement pour tenter d'enrayer la disparition des librairies et des maisons d'édition sur la rive gauche au profit de l'installation de boutiques de prêt-à-porter. À terme, une centaine de boutiques devraient être concernées par cette seconde phase.

En outre, la Ville de Paris, propriétaire de pieds d'immeubles où des galeries de peinture et des librairies sont implantées, en confie la gestion à la Semaest en 2013.

En 2013, pour les 30 ans de la Semaest, un bilan de son action est réalisé, avec l'Atelier parisien d'urbanisme. Ce bilan montre l'extrême efficacité du dispositif : *« Cela peut sembler peu de racheter deux ou trois boutiques dans une rue, mais il y a un effet levier considérable qui transforme le quartier. En*

réalité, nous nous sommes aperçus qu'il suffit de maîtriser 5 % des boutiques d'un quartier pour le changer, assure le Directeur Général de la Semaest en ajoutant, sur le plan financier, ces opérations sont réalisées grâce à un prêt de la Ville de Paris (57 M€ sur la première opération Vital Quartier, 37 M€ sur la seconde). A la fin de l'opération, nous revendons le patrimoine et nous remboursons l'avance ».

L'opération Vital Quartier 1 a été terminée en 2015. « Nous avons demandé aux commerçants s'ils souhaitaient acheter les murs de leur commerce. 25 % avaient la volonté et la possibilité de le faire. Mais nous souhaitions également protéger les autres emplacements d'un éventuel retour à la spéculation ou à la mono activité. Pour cela, nous avons créé la foncière Paris Commerces, une structure de portage avec la Caisse des Dépôts, Crédit Mutuel Arkéa et la BRED, comme membres fondateurs. Je préside cette structure au nom de la Semaest. Pour les quelques autres boutiques, nous les avons revendues à des investisseurs, avec des clauses de sauvegarde de 7 années pour faire perdurer l'activité ».

DE LA CONCESSION PUBLIQUE D'AMÉNAGEMENT AU CONTRAT DE REVITALISATION ARTISANALE ET COMMERCIALE

Malgré l'efficacité de l'opération Vital'Quartier, la Concession Publique d'Aménagement est un outil fragile car elle n'est pas dédiée au commerce. « J'ai donc proposé de changer la loi », précise Didier Dely. « Avec la Fédération des EPL (Entreprises Publiques Locales), nous avons proposé un nouvel outil pour remplacer la CPA : le Contrat de Revitalisation Artisanale et Commerciale (CRAC). Après un travail avec le cabinet de Sylvia Pinel, alors ministre de l'Artisanat, du Commerce et du Tourisme, nous sommes finalement allés à l'Assemblée Nationale, en Commission, pour défendre ce projet et ses amendements à ce qui allait devenir la Loi Pinel, et avons reçu le soutien du rapporteur, le député Fabrice Verdier, très concerné par la problématique de désertification commerciale des centres-villes.. Nous avons aussi introduit la possibilité pour toutes les EPL d'avoir une délégation de la préemption

des fonds et des baux et pas seulement des murs. Et nous avons proposé une disposition extraordinaire du PLU afin de préserver le commerce de proximité ».

Lobbying, intrigues, archaïsme de certaines positions, imbroglio juridique, incompréhension de textes, il est vrai un peu techniques... Le CRAC est voté à l'Assemblée Nationale et au Sénat mais ses décrets d'applications sont pris au titre de la Loi Sapin 2. Il devient encore plus contraignant et fragile que la CPA. Un non-sens pour Didier Dely, qui ne cache pas sa colère. *« C'est un peu technique, mais la CPA, relevant des opérations d'urbanisme, permettait de ne pas impacter directement les comptes de résultats des opérateurs grâce à compte d'urbanisme séparé, et nous avons prévu le même dispositif pour le nouvel outil. Intégré dans Sapin 2, le CRAC a été requalifié en concession de travaux et de services ce qui impacte directement les budgets d'exploitation et engendre du déficit apparent du fait de l'amortissement (sans impact sur la trésorerie) ».* L'opération, pour une durée de 11 années par exemple, apparaît alors très déficitaire durant cinq ou six ans et bénéficiaire les cinq années finales. Ce qui, en termes d'affichage, notamment vis-à-vis des élus et partenaires au Conseil d'Administration, est très compliqué et risque d'empêcher la mise en œuvre de CRAC dans les collectivités françaises.

UN TRAVAIL DE FOND AVEC LES ÉLUS ET LES EXPERTS

Forte de ses actions et de ses résultats, la Semaest a théorisé une action politique locale : "LA NOUVELLE ÉCONOMIE DE PROXIMITÉ". Pour réussir la maîtrise de 5 % des boutiques, il faut avoir une connaissance parfaite du tissu socio-économique et des activités existantes. *« L'Atelier Parisien d'Urbanisme nous apporte son expertise et travaille avec nos experts. Il faut également travailler avec les maires d'arrondissement et la population pour comprendre les attentes, en complément de nos analyses théoriques. Puis il faut faire un appel à projet ».*

Outre les commerces de proximité (boulangerie, boucherie...), la Semaest va,

en fonction du niveau socio-économique de la population, installer des activités à valeur ajoutée : cavistes, fromagers de bonne facture, artisans d'art... *« Nous créons, lorsque nous le pouvons, des espaces de coworking et des Fab-Lab, des pépinières pour des créateurs lorsque cela s'avère possible, des boutiques éphémères... La création de ces dernières nous semble d'ailleurs fondamentale. Elles permettent de tester une activité sans s'engager au long terme, avec un bail et les candidats qui souhaitent s'installer à plusieurs peuvent tester les synergies. De même elles offrent la possibilité de rematérialiser des boutiques virtuelles »*. Le succès du "Testeur de Commerce", une boutique éphémère du 10^{ème} qui peut accueillir un porteur de projet pour une période de 15 jours à 120 jours, pour tester son concept. Là encore, une innovation majeure est un bon exemple de l'utilité de ces "pop-ups", alors que de plus en plus de porteurs de projets sont plus axés sur l'usage que sur la possession.

La Semaest s'attache à conjuguer activités traditionnelles et modernes. Les activités qui créent du lien social et/ou intergénérationnel et qui améliorent la qualité de vie dans les quartiers, sont privilégiées. Ces artisans et commerçants sont retenus sur des critères précis : besoins du quartier, adéquation avec la stratégie de la mairie d'arrondissement, business plan mais également, et de façon primordiale, motivation et volonté des porteurs de projets à créer de l'animation dans leur quartier. *« Les porteurs de projet doivent gagner leur vie correctement mais avoir aussi une vision éthique de création de lien dans leur quartier. Le business plan est loin d'être le seul critère, et pour un très bon projet, nous savons prendre des risques »*, souligne Didier Dely, pour qui l'éthique est un point fondamental. Mais il faut aussi que l'installation de ces artisans et commerçants se fasse dans les meilleures conditions et qu'ils soient accompagnés.

AIDER ET ACCOMPAGNER LES PORTEURS DE PROJETS : LE PROGRAMME COSTO

« L'accompagnement est primordial. Il caractérise d'ailleurs l'action de la Semaest, souligne son Directeur général. Les boutiques sont remises à neuf et aux normes avant la location. Il n'y a pas de droit d'entrée, sauf cas très

particuliers et les commerçants et artisans entrant pourront bénéficier de mois de gratuité (franchise de loyer). Enfin, nous avons mené une réflexion sur la convergence entre économie numérique et économie locale ». Pour cela, la Semaest a lancé, début 2015, le programme “CoSto” (Connected Stores), entièrement dédié aux commerçants de proximité, pour les aider à tirer profit des outils numériques et booster leur activité.

CoSto est d’abord un réseau social professionnel où commerçants et artisans peuvent se parler, échanger, se former : commande en ligne, référencement, géolocalisation, fidélisation, paiement sans contact, livraison... autant de services à appréhender pour mieux répondre à la clientèle.

Mais CoSto, c’est aussi un endroit où les commerçants et artisans vont trouver des applis, développées pour eux et certifiées par eux. *« Nous avons considéré qu’en matière d’applis, nous ne ferions pas mieux que les start-ups spécialisées dans ce type de développement. Nous nous sommes donc associés à Paris&Co, l’agence de développement économique et d’innovation de Paris, pour lancer des appels à projet ».* Le premier, en juin 2015 était sur le thème de la “Fidélisation clients par le numérique”. Le second, en janvier 2016 avait pour thème la “visibilité grâce au numérique”.

Chaque appel à projets suscite l’intérêt d’une cinquantaine de start-up. Dix à quinze dossiers sont sélectionnés puis présentés aux commerçants lors d’une séance de « pitching » et chaque commerçant va choisir de tester une ou plusieurs applications.

« Avec le retour d’expérience de ce “living’lab”, l’appli va être modifiée, adaptée, ergonomisée pour être dédiée à l’économie de proximité ». Pour exemple, 35 commerçants se sont portés volontaires pour tester une ou plusieurs solutions numériques dans leurs boutiques sur le premier appel à projets. La Semaest s’appuie également sur le réseau “Entreprendre” pour sélectionner les start-ups, analyser les dossiers et éventuellement les aider à trouver les financements nécessaires au développement de leurs applis.

ÉCONOMIE SOLIDAIRE, ACTION SOCIALE ET CRÉATION D'EMPLOIS

« Avec cette stratégie globale, nous attirons de nouveaux commerçants. Des primo-accédants, des reconversions. Autant que faire se peut, nous allons aussi introduire dans les quartiers de l'économie sociale et solidaire, de l'économie circulaire, du bio, du circuit court, sans que cela ne soit une obligation et toujours, je tiens à le souligner, dans un cadre compétitif. Nous louons nos boutiques au prix du marché. Ce ne sont pas des loyers de faveur ».

La Semaest travaille avec le groupe SOS, spécialisé dans l'action sociale, en implantant des boutiques de produits recyclés par des personnes en insertion ; avec le Secours Catholique, aussi, pour la récupération de vêtements usagers de qualité ; avec Emmaus pour une boutique solidaire dans le 12^{ème} arrondissement ; avec Biocoop, pour l'ouverture du premier supermarché en vrac de produits bio... Des dizaines de partenariats ont vu le jour, sans compter les boutiques dématérialisées qui sautent le pas et décident de créer un magasin physique. *« Sur la Rive gauche, nous sommes aujourd'hui le premier propriétaire de surfaces de librairies et maisons d'édition, continue Didier Dely. Nous travaillons aussi sur le quartier de la Goutte d'Or en gérant les pieds des nouveaux immeubles d'habitat avec, par exemple, des boutiques de créateurs africains ».*

Et lorsque on lui affirme que la réussite de la Semaest tient aussi au fait que Paris est une ville riche, il s'insurge : *« Paris ne compte pas que des quartiers riches, nous travaillons à la Goutte d'Or, dans le 20^{ème} arrondissement, aussi. Parce que nous avons une très bonne connaissance du terrain, nous adaptons les commerces aux quartiers, nous orientons l'activité et nous aidons les primo-accédants pour des activités complémentaires de la grande distribution, avec ses nouvelles surfaces commerciales de centre-ville. Il est d'ailleurs impensable d'imaginer revitaliser un centre-ville où les valeurs foncières sont élevées sans mettre en œuvre une telle stratégie ».*

Pour son Directeur, la Semaest engendre de la qualité de vie. Et c'est la conjonction du savoir-faire des commerces traditionnels alliée à l'innovation qui est une des clés de la réussite.

DES LIEUX D'EXCELLENCE

Pour ne citer que quelques exemples : la Cour de l'Industrie, dans le 11^{ème} arrondissement, a rouvert ses portes récemment après six années de travaux. Ce lieu, inscrit à l'inventaire supplémentaire des monuments historiques, regroupe une cinquantaine d'ateliers d'artisans d'art et d'artistes. Menuisiers, doreurs, photographes, plasticiens, relieurs et céramistes ont ainsi investi les trois cours de cet espace dédié à la création, à l'échange et à la transmission. Le Viaduc des Arts, qui accueille, depuis vingt ans plus d'une cinquantaine d'artisans, de maîtres d'art et de designers et pour lequel la Semaest lance une nouvelle réflexion pour aider les artistes et artisans à vendre leur production. L'école d'écriture "Les mots", dans le quartier latin, un projet unique qui allie littérature et innovation où tous les genres littéraires sont enseignés par des écrivains français talentueux et qui bénéficie d'un "accélérateur d'écrivains" s'inspirant des méthodes des accélérateurs de start-up. Symbole de la rematérialisation du numérique dans le tissu local, les éditions PUF (Presses Universitaires de France) qui ont ouvert une librairie dans le 4^{ème} arrondissement, où les livres sont imprimés à la demande par « l'Espresso Book Machine », capable d'imprimer un livre en l'espace de quelques minutes.

La Semaest intervient également dans d'autres villes en France, dans la Région Île-de-France, à Bordeaux, à Toulouse, à Marseille, à Lyon pour des missions d'étude et de conseil et, dans certains cas, de commercialisation, et a également une action européenne.

Didier Dely s'attache désormais à un autre projet : fédérer des investisseurs privés pour qu'ils se lancent dans l'achat de boutiques en cœur de ville et qu'ils appliquent les méthodes mises en place et éprouvées par la Semaest. « *J'ai rencontré beaucoup d'investisseurs qui considèrent qu'il y a un gisement intéressant et économiquement viable dans l'économie de proximité. Les promoteurs sont aussi très demandeurs de conseils pour les pieds de nouveaux immeubles* ».

Et il conclut : « *Les boutiques sont les derniers endroits où les gens se parlent,*

dès lors que le commerçant crée du lien. Elles permettent de lutter contre le repli identitaire, de créer du lien social et intergénérationnel, d'améliorer la qualité de vie et la sécurité des quartiers. Et tout cela est créateur d'emplois non délocalisables, d'insertion des jeunes, y compris les jeunes diplômés qui n'ont pas encore d'expérience professionnelle ou les jeunes en décrochage. C'est donc selon moi une véritable mission politique et éthique ! »



La Cour de l'industrie – 37 bis rue de Montreuil Paris 11^e
©Franck Badaire



La Crèmerie (fromagerie) : 41 rue de Lancry – Paris 10^e
©Mathieu Delmestre – Semaest



Ma couleur a ses merveilles (articles de décoration et accessoires de mode) : 50 boulevard de Strasbourg – Paris 10^e
©Amal Buziarist



Le Viaduc des arts – avenue Daumesnil Paris 12^e
©Nicolas Scordia



Puerto Cacao [Chocolaterie éthique et équitable] :
103 rue du Faubourg Saint-Denis – Paris 10^e ©Amal Buziarsist



Maison Château Rouge [mode équitable] : 40 rue Myrha – Paris 18^e
[Goutte d'or] ©Amal Buziarsist