

# REZ-DE-CHAUSSEONS LA VILLE COMMENT REDYNAMISER LES REZ-DE-CHAUSSÉE EN CENTRE-VILLE ?

Séminaire sur le développement  
commercial du 27 septembre 2018

# REZ-DE-CHAUSSEONS LA VILLE

## COMMENT REDYNAMISER LES REZ-DE-CHAUSSÉE EN CENTRE-VILLE ?

Séminaire sur le développement  
commercial du 27 septembre 2018



# Sommaire

Introduction.....	5
Compte rendu .....	6
Quelques lectures pour aller plus loin.....	45
Annexe : liste des inscrits au colloque.....	47



# Introduction

Les actes, présentés dans ce document, rapportent les interventions et les discussions, qui se sont tenues lors du colloque « Rez-de-chaussons la ville », organisé par Plaine Commune, en partenariat avec l'Institut pour la Ville et le Commerce, le 27 septembre 2018 au siège de l'Établissement Public Territorial Plaine Commune, à Saint-Denis.

Le programme de ce colloque comportait les différents temps suivants :

- Ouverture, par Hervé CHEVREAU, Vice-Président à l'Aménagement commercial de Plaine Commune, Maire d'Epinay-sur-Seine.
- Rez-de-chaussons la ville par des activités culturelles : occupation temporaire des RDC vacants par des activités artistiques, avec Sandrine MOREL, Responsable commerce, Plaine Commune.
- Rez-de-chaussons la ville à Plaine Commune : retour sur l'étude de stratégie et de maîtrise des RDC (boîte à outils, exemples de sites étudiés) sur le territoire de Plaine Commune, avec Magali VERGNET-COVO, Directrice de l'Appui territorial à la Semaest.
- Rez-de-chaussons la ville en première couronne : retour d'expériences de villes sur la reconquête des centres-villes.

Table ronde avec :

- Julien COLAS, Maire-adjoint au commerce de la ville de Saint-Denis ;
  - Patrick JARRY, Maire de Nanterre ;
  - Patrick LE GUILLOU, Maire-adjoint au développement économique de la ville de Champigny-sur-Marne, Directeur Général de la Semip ;
  - Camille PICARD, Directrice territoriale Seine Saint-Denis et Val-d'Oise, Banque des Territoires.
- Clôture, par Hervé CHEVREAU, Vice-Président à l'Aménagement commercial de Plaine Commune, Maire d'Epinay-sur-Seine.

Les débats étaient animés par Pascal Madry, Directeur de l'Institut pour la Ville et le Commerce.

# Compte rendu

Hervé Chevreau

Bonjour à toutes et à tous. Merci de votre présence, qui marque cet engouement pour cette grande réunion de ce matin.

Je tiens à remercier celles et ceux, qui sont présents. Je voudrais d'abord excuser le Président Braouezec, qui ne peut pas être parmi nous ce matin. Je tiens à saluer le renouvellement de ce séminaire, qui fait suite à deux précédentes sessions organisées en 2016 et en 2017. Nous avons accueilli 137 personnes en 2016, issues d'horizons divers, nous ayant fait part de retours très favorables. C'est pour cette raison que nous avons souhaité poursuivre ce séminaire. En 2017, nous avons recensé 178 inscrits, davantage qu'en 2016, issus là encore d'horizons divers : élus, techniciens, promoteurs, aménageurs, enseignes, commercialisateurs, investisseurs, promoteurs ; tous partenaires du territoire de Plaine Commune, mais également des territoires voisins.

Ces séminaires présentent un double intérêt. Le premier est de rassembler l'ensemble des décideurs, des acteurs du développement économique, dans un même lieu, pour que chacun comprenne au mieux le sens de l'action des uns et des autres. Le second est de rassembler ces acteurs au-delà du territoire de Plaine Commune – et je suis très heureux d'accueillir mon ami Patrick Jarry, Maire de Nanterre.

Le premier séminaire organisé en 2016 portait sur la compréhension des logiques d'action des acteurs commerciaux. Le deuxième séminaire, organisé en 2017, s'était intéressé à l'impact de l'évolution des comportements de consommation et des nouvelles formes de commerce – dont l'e-commerce – sur les villes et leurs politiques territoriales.

Ce matin, nous allons nous intéresser au phénomène de la vacance commerciale ainsi qu'aux politiques de régénération de centre-ville.

Le territoire de Plaine Commune a réactualisé son Schéma de cohérence commerciale (Scm) en 2015 pour conforter et pérenniser son armature commerciale. L'enjeu consiste à maîtriser le développement des pôles commerciaux et les implantations des commerces sur notre territoire en déclinant les dispositions de ce schéma à l'échelle du Plan local d'urbanisme intercommunal (PLUI), et à nous reconcentrer sur nos pôles existants. En effet, la diversité et la qualité du commerce dépendent aussi de l'existence d'un tissu commercial équilibré et, pour atteindre cet objectif, nous disposons de leviers multiples de redynamisation, comme les interventions du séminaire vont pouvoir le montrer : des actions sur le commerce, mais également sur l'aménagement urbain, le stationnement, l'habitat, la culture, le tourisme, et bien sûr la reconquête des rez-de-chaussée, dont il va être question maintenant.

Je souhaite que nous ayons des échanges fructueux et que chacun puisse intervenir. Je laisse la parole à Florence Garcin.

Merci à vous.

Florence GARCIN

Je vais vous rappeler brièvement le programme de la matinée, qui a un peu évolué par rapport à celui qui vous a été communiqué, puisque nous avons dû faire face à la concurrence déloyale de la biennale de Venise, où certains ont préféré se rendre ; je ne comprends vraiment pas pourquoi ! J'en profite pour remercier tous les intervenants qui vont aujourd'hui vous présenter leurs travaux, et plus particulièrement ceux qui ont accepté d'intervenir au pied levé, parfois une semaine à l'avance, et qui ont permis la tenue de ce séminaire.

Nous aurons une première présentation d'un travail initié à Plaine Commune sur la redynamisation des rez-de-chaussée d'immeubles par des activités culturelles. C'est d'ailleurs cette initiative, appelée « Rez-de-chaussons la ville », qui a inspiré le titre de ce séminaire. Marie Bongapenka, animatrice de ce travail, qui devait intervenir, a été envoyée en mission à Venise. Sandrine Morel va la représenter avec brio. Nous aborderons la question de l'occupation temporaire des rez-de-chaussée vacants par des activités artistiques.

Nous aurons ensuite une présentation de l'étude de maîtrise des rez-de-chaussée commerciaux, qui a été réalisée par la Semaest pour Plaine Commune. Neuf sites ont été étudiés à cette occasion, un par ville.

Suivra un temps de débat, puis une pause.

Nous reprendrons ensuite avec une table ronde sur la redynamisation des centres-villes, avec les témoignages d'élus des villes de Saint-Denis, Champigny-sur-Marne, et Nanterre. Nous entendrons également Camille Picard, de la Banque des Territoires, qui nous présentera l'intervention de la Caisse des Dépôts sur ces sujets.

Je passe maintenant la parole à notre partenaire et animateur de ce séminaire, Pascal Madry, directeur de l'Institut pour la Ville et le Commerce. Je vous souhaite un très bon séminaire.

### Pascal MADRY

Bonjour à toutes et à tous. Je suis ravi de partager avec vous, pour la troisième année consécutive, ce temps d'échange, consacré à la question des rez-de-chaussée. Je le suis d'autant plus, qu'il s'agit d'une problématique longtemps délaissée.

D'abord, l'histoire contemporaine nous montre que le développement du commerce s'est éloigné de cette forme d'organisation spatiale. Par exemple, toutes les grandes politiques publiques de planification d'aménagement et d'urbanisme engagées dans les années 1950, 1960 et 1970 - je pense aux ZUP, aux villes nouvelles ou encore aux métropoles d'équilibre - ont conçu de nouveaux espaces commerciaux, systématiquement sous la forme de centres commerciaux. Par la suite, et encore aujourd'hui, le commerce s'est développé principalement sous forme de lotissements de moyennes surfaces.

Dans le même temps, les linéaires commerciaux se sont considérablement rétractés. On estime que la France comptait environ 2 millions de boutiques dans les années 1930, contre trois fois moins aujourd'hui, alors que la population a cru dans le même temps de plus de 50 %.

Les linéaires commerciaux se sont donc rétractés, alors que le commerce se relocalisait en périphérie. Cette évolution est due bien sûr aux gains de productivité réalisés par le secteur du commerce : on a besoin de toujours moins de commerces pour satisfaire toujours plus de besoins de consommation. Elle est également due au fait que la population française est devenue, au XX<sup>e</sup> siècle, pour la première fois de son histoire, en majorité urbaine. Le peuplement, en se concentrant dans les villes, a fait que le commerce s'est lui-même davantage agrégé en milieu urbain, disparaissant des campagnes...

Les linéaires commerciaux ont donc été délaissés à la fois par le développement du commerce et celui de la ville. Ils ont également été délaissés par les projets urbains car, bien souvent, dans les opérations d'immobilier, le rez-de-chaussée est perçu comme un reliquat, comme « l'accessoire » de la programmation des étages. On programme des immeubles de « logements », de « bureaux », etc., auxquels on adjoint quelques commerces en rez-de-chaussée, sans forcément bien penser les conditions de marché et de commercialité pour faire vivre ces activités.

Longtemps délaissé, le rez-de-chaussée revient heureusement dans l'actualité. Je pense par exemple, à cet ouvrage : « Réaménager les rez-de-chaussée de la ville » (voir bibliographie), qui appelait récemment à faire des rez-de-chaussée une cause d'intérêt national, pour le moins une cause d'intérêt public, en défendant l'idée que les rez-de-chaussée sont une composante essentielle de la fabrique de la ville.

Les réflexions et les travaux se multiplient sur ce sujet, depuis environ une quinzaine d'années :

- chez les architectes, qui se sont ressaisis de cette question en retravaillant le rapport vertical du sol au bâti des immeubles ;
- chez les urbanistes, qui retravaillent le rapport horizontal entre espace privé des immeubles et espace public de ville, non sans avoir à répondre par ailleurs à une demande croissante des villes de scénarisation de leur espace public.

*« On redécouvre en quelque sorte que le cœur de la ville bat dans ses pieds ! »*

On voit également de nouveaux outils et dispositifs se mettre en place, visant à « protéger » et à « favoriser la diversité commerciale » des linéaires commerciaux.

L'ensemble de la filière de l'aménagement, de l'urbanisme et de l'immobilier se saisit de cet objet dans tous ses rapports à la ville - horizontal, vertical, linéaire - pour en faire un levier de redynamisation urbaine. On redécouvre en quelque sorte que le cœur de la ville bat dans ses pieds ! Ses pieds d'immeubles bien sûr.

Un local vacant à Pantin



© P. Madry

Florence Garcin vient de vous rappeler le programme de la matinée. Celui-ci se décompose en deux grandes parties.

La première, technique, porte sur les outils de maîtrise foncière et immobilière. Elle nous permettra de développer deux grandes idées :

- le commerce de RDC ne se décrète pas, le local ne fait pas le marché ;
- le commerce n'est pas le seul levier de redynamisation d'un RDC. D'autres activités (comme la culture) et d'autres temporalités d'usage (comme l'urbanisme temporaire) peuvent également être envisagées.

La seconde, plus politique, nous permettra de répondre à deux questions :

- comment intégrer une politique de redynamisation commerciale des RDC dans le cadre plus large d'une politique locale de développement territorial intégrée ?
- comment faire pour que le commerce ne soit pas une résultante mais une composante de ces politiques, de même que les RDC ne doivent pas être la résultante mais une composante des programmes immobiliers ?

Nous allons accueillir notre première intervenante : Sandrine Morel.

Sandrine Morel, vous êtes chargée de mission en immobilier d'entreprise au sein de Plaine Commune. Vous allez nous présenter une initiative originale, conduite sur le territoire de Plaine Commune, consistant à « rez-de-chausser » les immeubles avec des activités culturelles et artistiques.



Bonjour à toutes et à tous. Je vais vous présenter la réflexion et la démarche initiée par Plaine Commune, démarche intitulée « Rez-de-chaussons la ville ».

Tout d'abord, pourquoi ce titre, pourquoi cette démarche, qui peut un petit peu surprendre. Cette démarche trouve son origine dans le cadre de notre contrat de développement territorial (CDT), **contrat de développement signé en 2014, entre l'État et Plaine Commune**, et qui identifie Plaine Commune en tant que territoire de la culture et de la création.

Bien évidemment, Plaine Commune n'a pas attendu ce CDT pour s'intéresser et pour accueillir des équipements culturels forts. Il suffit de voir le théâtre Gérard Philippe à Saint-Denis, ou le théâtre de la Commune à Aubervilliers... Il existe des acteurs et des équipements culturels historiques sur le territoire. Depuis 2014, l'objectif, et l'intérêt de la mise en œuvre de ce CDT, est d'identifier et d'utiliser la culture comme levier de fabrique de la ville, levier qui va irriguer tant les projets urbains, les projets d'aménagement, que les projets à vocation économique.

C'est la raison pour la laquelle Plaine Commune a décidé de mettre en place une méthodologie, une boîte à outils, afin d'accompagner les différents services dans la mise en œuvre de ce fil conducteur qu'est la culture, fil conducteur qui va flécher la réflexion et le mode opérationnel des différents projets.

Cette démarche, intitulée de manière générique « l'atelier », a été chapeautée par les services de la culture et de la communication de Plaine Commune.

Elle s'est appuyée concrètement sur l'organisation de plusieurs groupes de travail. C'est là que la problématique de l'occupation temporaire, de l'urbanisme transitoire des RDC commerciaux, a émergé.

Cette problématique concerne différents services et de très nombreux acteurs mobilisés dans les différents projets.

Les premiers services concernés sont ceux de l'aménagement qui, très en amont du projet, nous sollicitent en tant que référent commerce, pour définir les éléments de programmation en RDC. Sur un territoire comme celui de Plaine Commune couvert par un schéma de cohérence commerciale, qui a pour vocation de contrôler le développement des surfaces commerciales, l'objectif était d'éviter d'autoriser le développement du commerce par défaut et d'imaginer d'autres usages possibles, afin de pouvoir assurer à terme la mutabilité des cellules commerciales.

Deuxième service concerné par la problématique de l'occupation temporaire : les responsables commerce, qui sont confrontés selon les villes, selon les quartiers, à une vacance commerciale plus ou moins importante et qui vient obérer le dynamisme commercial des centres-villes ou des grandes polarités commerciales.

Troisième acteur concerné : les services culture des villes, qui doivent répondre aux demandes des artistes, à leurs besoins en immobilier en général très spécifiques, avec des contraintes techniques très fortes et, dans certains cas, sans en faire une caricature, une problématique financière, où le coût de l'immobilier commercial n'est pas forcément adapté aux capacités financières de ces acteurs.

Considérant les problématiques communes entre ces différents services, l'atelier a décidé de se saisir de cette démarche et d'incrémenter un processus.

Comment cette démarche s'est-elle déroulée ? Six ateliers ont été mis en place – nous sommes dans une démarche collaborative, il ne s'agit pas d'un processus descendant. Une méthodologie a été mis en exergue, à partir d'études de cas, que je vais vous présenter, pour pouvoir travailler ensuite sur l'occupation temporaire des RDC, notamment à travers le levier de la culture. Il existe de nombreuses initiatives culturelles en RDC d'immeubles sur notre territoire. C'est une chance !



# REZ-DE CHAUSSEONS LA VILLE !

Clôture du cycle

Jeudi 1<sup>er</sup> février à 17h30

**Vacance des rez-de-chaussée  
une opportunité pour la culture ?**

*« C'est l'inconvénient  
du rez-de-chaussée :  
on ne peut pas cacher  
son inactivité »*

David Foerkinos dans « Les souvenirs »  
Roman, éd. Gallimard

Un pied d'immeuble vide ça se voit, ça se vit et souvent mal pour les habitants qui le subissent ! Les locaux vacants renvoient à une image d'abandon, d'indésirabilité, d'échec « commercial ». Ils sont le miroir d'un bout de ville incomplet, une promesse de lien non honorée.

Si ces espaces ont le vent en poupe auprès des investisseurs dans les très grandes villes, ça n'est pas le cas pour les quartiers émergents et les villes moyennes. Tous les opérateurs connaissent cette problématique des locaux en pied d'immeubles et arrive toujours le moment où la réalité de la vacance s'impose. L'activité commerciale était une fausse réponse. Nous le savions.

Certains acteurs, collectivités, associations, acteurs privés se sont saisis du sujet et ont décidé de « braver » cette problématique pour en faire un atout pour le projet...

Dans le cadre de son cycle *Rez-de-chaussons la ville !*, l'Atelier vous propose une table ronde pour approcher ce sujet tabou et lancer une dynamique qui ferait de cette complexité programmatique une opportunité.

Aux côtés de Patrick Braouezec, président de Plaine Commune, Giovanna d'Ettoire, metteuse en scène de la Boutiques des frissons et Maxime Boucher, chargé d'études stratégiques sur l'immobilier tertiaire pour le groupe Quartus engageront le dialogue pour réfléchir ensemble aux opportunités sur un territoire comme le nôtre.

Comment l'art et la culture peuvent-ils être mobilisés par les acteurs de la ville pour faire face à cette problématique ? Quelle place pour la co-construction de l'activité, l'occupation transitoire, l'appropriation par les habitants ?

Rabia Enckell animera les débats pour partager avec la tribune des outils, des modèles éprouvés et pourquoi pas, déboucher sur des modèles techniques, économiques viables mais transitoires, comme une part entière du projet immobilier final.

**Salle Stade de France  
à Plaine Commune  
21, avenue Jules Rimet  
93200 Saint-Denis**

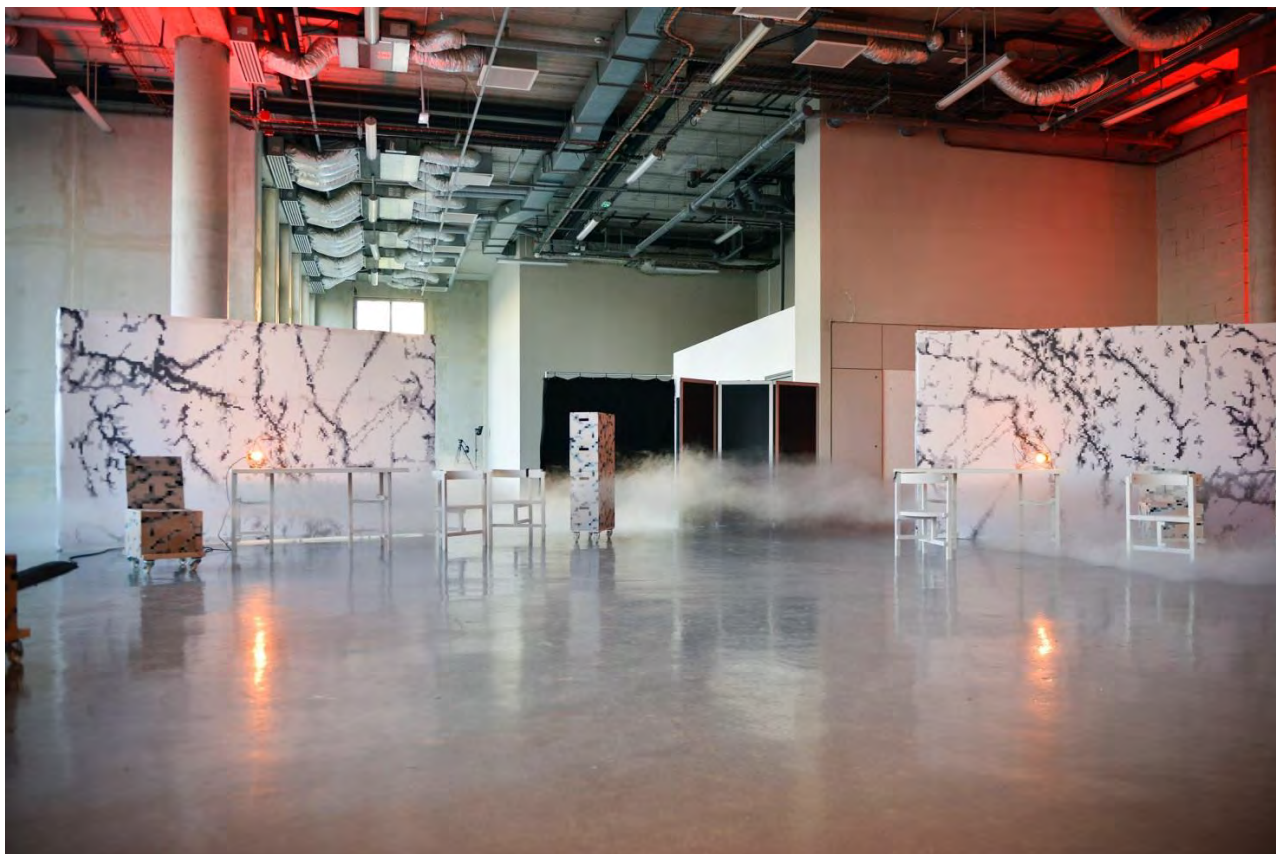
**L'ATELIER**  
DU TERRITOIRE  
DE LA CULTURE  
DE LA CRÉATION

Infos et inscriptions  
Marie BONGAPENKA 01 71 86 31 21  
latelier@plainecommune.fr



Le premier cas étudié – Icade store – porte sur le patrimoine d'Icade. Il s'agit d'un local de 700 m<sup>2</sup> en RDC d'immeuble de bureaux mis en occupation temporaire. Ce local a été utilisé par des artistes. Les locaux étaient livrés brut de béton. Comme on le verra plus tard, les locaux livrés brut de béton posent un certain nombre de problèmes. Ici, ils ont pu convenir compte tenu de la particularité des artistes occupants. Ces artistes ont occupé les lieux durant 6 mois.

Icade store, à Aubervilliers



© Icade

La démarche mise en place par Icade se retrouve dans les autres études de cas, avec d'abord un appel à projet, suivi d'un processus de sélection des opérateurs, puis, dans le cas présent, la mise à disposition des locaux. Les artistes n'avaient à payer que les charges locatives. Icade vient de lancer un deuxième appel à projet, en allant un tout petit peu plus loin dans la démarche, dans le sens de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Icade a mis en place un travail de mécénat en acquérant des œuvres des artistes hébergés.

Deuxième cas : Synesthésie. Synesthésie est une association présente sur le territoire de Plaine Commune et en particulier dans la commune de Saint-Denis, depuis 1995. Il s'agit d'une association de promotion d'art contemporain, centrée à l'origine sur les arts numériques, et qui s'est depuis élargie à l'art contemporain. Synesthésie développe des parcours résidentiels. Cette association a d'abord été hébergée dans le cadre de conventions d'occupation précaire, dans le centre commercial Saint-Denis Basilique, propriété d'Axa. Elle a ensuite obtenu un bail commercial de dix ans, dans les mêmes lieux. On voit bien l'effet levier de l'occupation temporaire, qui permet de passer de l'occupation d'un local, sur une courte durée, à un bail classique, selon une logique de parcours résidentiel. L'activité de Synesthésie ne s'arrête pas à la promotion de l'art. Une fois par mois, elle organise également des ateliers ouverts au public.

L'occupation temporaire a donc aussi un impact positif sur l'animation d'un centre commercial, d'un centre-ville.

Troisième cas : le projet de la Boutique des Frissons. Il s'agit d'une compagnie de théâtre nomade qui prend des RDC dans le cadre de conventions d'occupation temporaire, sur des durées de 3 à 4 semaines, en règle générale chez les bailleurs sociaux du nord-est parisien. Elle n'intervient pas encore sur le territoire de Plaine Commune. Elle a réalisé tout un travail pédagogique auprès des bailleurs sociaux. Comme vous le savez, que l'on soit un bailleur social ou un bailleur privé, dans les deux cas, on a un certain nombre d'exigences économiques. L'association a réussi à convaincre les bailleurs sociaux de permettre une occupation de leur RDC vacants, pour réinitialiser le processus de recommercialisation.

L'association intervient sur des établissements recevant du public (ERP) et impose un cahier des charges très précis, pour garantir l'accueil d'un public pouvant atteindre 49 personnes. Ce cas illustre le rôle de la culture dans la réactivation des RDC commerciaux, en particulier sur le processus de recommercialisation.

Dans le cadre de la démarche « rez-de-chaussons la ville », nous avons fait appel à différents experts, qui sont venus alimenter notre réflexion.

Le premier expert intervenu est Frédéric Lenne. Frédéric Lenne est journaliste spécialisé sur l'architecture et l'urbanisme. Longtemps rédacteur en chef du journal Le Moniteur, il a également animé les Défis de ville, rencontres entre un élu local et un architecte. Il nous a accompagnés sur le rôle de la culture dans les RDC, en insistant sur l'idée que les RDC ne pouvaient pas tout pour un centre-ville. Nous avons pu conduire une réflexion avec lui sur le lien que vous évoquiez tout à l'heure, entre espace public et espace privé, sur les porosités à imaginer entre l'espace public, qui relève des compétences des collectivités, et de l'espace privé, visible depuis cet espace public. Frédéric Lenne nous a donc accompagnés sur les interactions à développer entre espace public et espace privé.

Le deuxième expert intervenu est Paul Citron, Directeur du développement de Plateau Urbain. Il s'agit d'une structure créée à l'origine sous forme associative en 2003, devenue une coopérative. Plateau Urbain est un opérateur spécialisé en occupation temporaire et en urbanisme transitoire. La coopérative a créé une plateforme en ligne, mettant en relation des propriétaires (bailleurs sociaux, acteurs publics et privés) disposant d'un local et les preneurs, pour une occupation temporaire. Vous avez sans doute entendu parler de leur opération des Grands Voisins avec l'association d'insertion Aurore dans le XIV<sup>e</sup> arrondissement de Paris. Plateau Urbain nous a accompagnés pour travailler sur les aspects méthodologiques de portage. Des réflexions ont été initiées avec eux à L'Île-Saint-Denis sur les entrepôts des Galeries Lafayette.

Ces études de cas nous ont permis d'établir une méthodologie visant à concilier les intérêts :

- des collectivités, qui ont besoin de lutter contre la vacance dans les RDC, de redynamiser certaines polarités commerciales et d'assurer une attractivité économique suffisamment forte ;
- des propriétaires de RDC, publics ou privés, qui ont des contraintes et des exigences en termes de rentabilité ;
- des usagers, artistes, commerçants ou artisans d'art.

Il s'agissait donc de définir la méthodologie adaptée aux contraintes et aux besoins de chacun de ces acteurs.

Cette méthodologie se décompose en cinq étapes.

Première étape, qui demande un certain temps, selon l'ampleur de l'appareil commercial concerné : la réalisation d'un diagnostic. Nous faisons tous des diagnostics de l'appareil commercial de nos villes. Sauf qu'ici, il s'agit de réaliser un diagnostic très précis des cellules vacantes, allant bien au-delà de la simple identification de la cellule. Ce diagnostic doit porter sur des éléments fonciers,

notamment de domanialité. Dans certains cas, la recherche d'information sur la domanialité des cellules peut demander un certain temps.

Ce diagnostic doit également porter sur des éléments techniques des cellules commerciales (surface, hauteur sous plafond, résistance au sol, ERP, normes incendie...), ce qui suppose de pouvoir y accéder. Parfois, les cellules ne sont pas très adaptées ou pas conformes à certaines normes, ce qui limite ensuite le type d'activité culturelle que l'on peut y installer.

Enfin, ce diagnostic doit porter sur des éléments financiers. Quelles sont les prétentions du propriétaire ? Souhaite-t-il une simple participation de l'utilisateur aux charges locatives (fluides, charges de copropriété, taxe foncière) ? Ou bien attend-il un loyer, une redevance ?

Ce diagnostic demande un travail important de terrain, de partenariat, de transparence avec les propriétaires.

### Coopérative Pointcarré



© Christophe Fillieule

La deuxième étape est celle de l'appel à projet. Elle repose sur l'élaboration d'un cahier des charges, rédigé conjointement par la collectivité et le propriétaire, qui précise les éléments de contexte du quartier, les attendus sur la cellule, les profils recherchés. Aubervilliers, par exemple, travaille avec Cristal au lancement d'un appel à projet sur une cellule destinée à une occupation temporaire de deux ans, pour un opérateur présentant un profil à la fois culturel, et d'artisan d'art / commerçant.

J'alerte ici sur le risque à vouloir être trop ambitieux ou trop exigeant sur le profil recherché. On peut difficilement demander à un occupant de faire de la culture, de l'animation socio-culturelle, du commerce, etc. A chacun son métier ! C'est à cette étape qu'il convient d'être très précis sur le type d'occupation. Sera-t-elle éphémère, de l'ordre de 3 à 4 semaines, à l'exemple des pop-up store

destinés à tester de nouveaux produits ou un nouveau concept commercial, ou à l'exemple de théâtre éphémère destiné à tester un nouveau spectacle ? Sera-t-elle plus longue, de l'ordre d'un, deux ou trois ans, comme nous le permet la loi, dans le cadre d'une convention d'occupation temporaire ? Dans ce cas, on ne visera pas les mêmes types de profils.

La troisième étape est celle du processus de choix du candidat.

La quatrième étape porte sur la gestion immobilière et sur la communication des opérations. Par exemple, un collectif d'artistes – Monument en partage – a été financé pendant deux ans par le « 1% culturel » de nos projets d'aménagement sur Plaine Commune pour accompagner le lancement d'un programme immobilier neuf intégrant 132 logements, 3 cellules commerciales et le nouveau marché des Quatre Routes. L'opération a été accompagnée d'un plan de communication, visant en particulier à faire connaître l'action de Monument en partage auprès des habitants.

Dernière étape : organiser la sortie des opérations. C'est un aspect souvent négligé. Il s'agit, au terme d'une situation d'occupation temporaire, d'éviter de se retrouver confronté à la même problématique initiale. L'occupant – artiste, boutique éphémère... – s'est installé parce qu'il avait une problématique de recherche de local adapté à ses besoins. Deux ans plus tard, aura-t-il toujours ce besoin ? Dès le début, il est important d'accompagner les occupants dans une logique de parcours résidentiel.

Pour conclure : l'occupation temporaire en RDC par la culture n'est pas une occupation par défaut. Elle doit être appréhendée comme un véritable levier de commercialisation. Elle nous oblige à revisiter le modèle économique des opérateurs privés et publics.

Pascal MADRY

Merci beaucoup Sandrine Morel.

On peut vous féliciter pour cet exercice de synthèse. Je voudrais revenir sur vos propos conclusifs. Vous dites que l'occupation temporaire en RDC par la culture n'est pas une occupation par défaut. En est-on bien sûr ? Vous avez détaillé l'ingénierie nécessaire pour organiser cette occupation temporaire. L'investissement est lourd, aussi bien en temps qu'en argent, pour finalement assez peu de création de valeur, si je regarde les choses du côté de l'immobilier, en termes de revenu locatif. Comment rassure-t-on les propriétaires pour qu'ils comprennent bien que derrière ce mode alternatif d'occupation, la valeur de leur actif sera préservée, voire augmentée ?

Sandrine MOREL

C'est un travail de long terme. On ne rassure pas un propriétaire sur une opération conduite en « one shot ». L'occupation temporaire par la culture vise à initier une recommercialisation et donc, à réactiver à terme un processus de création de valeur. Il est par ailleurs plus intéressant d'avoir un local occupé, ne serait-ce que pour une question d'image, aussi pour refacturer des charges locatives (taxe foncière, charges de copropriété). Ce n'est pas une mise à disposition gratuite. Il faut trouver l'équilibre, entre les contraintes d'un propriétaire et d'un usager. Encore une fois, il s'agit d'un travail partenarial, de long terme et donc de transparence.

Pascal MADRY

La Boutiques des Frissons, rassurez-nous, ne fait pas référence aux frissons du propriétaire, mais à ceux du public !

Sandrine MOREL

Tout à fait !

Pascal MADRY

Pouvez-vous nous préciser quel est le type de public d'artiste intéressé par l'occupation temporaire en RDC ? S'agit-il plutôt d'artistes issus des arts de la rue, des arts appliqués, etc. ?

Sandrine MOREL

Nous rencontrons des profils d'artistes variés. Historiquement, Plaine Commune accueille beaucoup d'artistes issus du cinéma. Mais nous comptons également beaucoup de compagnies de théâtre, de peintres, de jongleurs. Les RDC accueillent plutôt de petites structures, mais je ne voudrais pas entrer dans une forme de caricature.

Monument en Partage



© Pierre Le Tulzo

Pascal MADRY

Vous avez également évoqué cette notion de parcours résidentiel des artistes. Est-ce que l'exemple de Synesthésie, dont la convention d'occupation précaire a finalement été transformée en bail commercial de 10 ans, représente une trajectoire optimale de ce point de vue ? Ce type de parcours est-il courant ou bien s'agit-il d'un cas isolé ?

Sandrine MOREL

J'espère que l'on va pouvoir dupliquer cet exemple. Tout dépend des artistes. Certains artistes n'ont pas envie ou n'ont pas le besoin d'être sur un bail long. Les performeurs, par exemple, sont dans une logique de création-spectacle. Leur besoin de local porte sur une courte durée. Une association de promotion d'art contemporain, à l'inverse, aura un besoin à long terme.

Pascal MADRY

Giovanna d'Ettore, fondatrice de la Boutique des Frissons, a dit cette très belle phrase : « les locaux vacants sont nos nouveaux chapiteaux ». Il faut donc aussi pouvoir les démonter très vite ! Je crois que nous avons une première question en salle...

Florence GARCIN

Je souhaitais profiter de la présence de Monsieur Olivier GUILLOUËT, de la foncière Icade, pour lui demander quel bénéfice Icade avait pu retirer de l'opération d'occupation temporaire conduite sur l'un de ses immeubles à Plaine Commune.

Olivier GUILLOUËT

Bonjour. L'immeuble en question est situé sur le campus Condorcet, à Aubervilliers, une zone en chantier, peu accessible, complexe à gérer et à commercialiser. Il s'agit aussi d'un immeuble atypique puisque le RDC est en double hauteur. Nous avons installé dans cet immeuble « Icade store ». Icade store présente les matériaux et le mobilier pour les futurs acheteurs d'appartement que nous avons en promotion. L'idée était de faire connaître le lieu et de dynamiser le secteur en y créant des flux, pour qu'il soit mieux identifié. Nous avons passé un contrat avec des artistes, sur une période de 6 mois, qui a permis de générer les flux attendus. C'est atypique, ce n'est pas forcément l'effet Bilbao, tel qu'on le connaît, tel qu'on peut le souhaiter... Pour autant, cela a bien fonctionné. Nous avons par ailleurs choisi des artistes en fonction de nos métiers, c'est-à-dire des artistes dont l'œuvre tourne autour de l'immobilier : l'immobilier d'entreprise, l'immobilier tertiaire, l'immobilier d'activité...

Une seconde « saison » va être lancée. Il s'agit d'accueillir et même de loger les artistes sur place, sur une durée d'un an avec, de nouveau, une attente par rapport à la promotion des métiers de l'immobilier. Tout cela est d'abord là pour générer du flux, sur un lieu qui, aujourd'hui, est perdu « au milieu de la pampa ».

Pascal MADRY

Il n'y a donc pas forcément eu de création immédiate de valeur. Mais des aménités ont été apportées au quartier, qui profitent indirectement à la commercialité de l'immeuble.

Olivier GUILLOUËT

Effectivement, il s'agissait de rendre le lieu attractif. Nous avons aussi des locaux vides, qui ne trouvaient pas preneur. Or, un local vide se détériore beaucoup plus vite et coûte. Il est préférable qu'il soit occupé, même s'il ne rapporte pas tout de suite les loyers qui en sont attendus. Sa gestion, en termes d'entretien, de sécurité etc. est facilitée.



Éric FROELICHER

Bonjour, Éric Froehlicher, de la Chambre de métiers et de l'artisanat. Je répondais encore hier à des collègues de Plaine Commune, qui gèrent des locaux artisanaux dans la ville de Villetaneuse, sur l'implantation d'un artiste. Je rappelais que beaucoup d'artisans d'art ou d'artistes ont des logiques de production proches de celles de l'industrie. En l'occurrence, un artiste tord le métal, c'est un fondeur etc.

Ces activités ne sont pas très compatibles avec des occupations précaires. Un artiste a besoin, comme pour n'importe quelle activité, de voir un banquier. Celui-ci sera frileux à concéder un prêt à une activité en situation d'occupation précaire (je ne parle même pas des occupations éphémères). Les artistes ont besoin de locaux, certes, mais aussi de stabilité, et toutes les activités d'artisanat et d'art ne sont pas compatibles avec la notion de précarité.

Nous avons exploré la piste, au niveau régional des chambres de métiers, du coworking, non pas au sens du bureau, mais comme espace d'activité au sol. Les artistes apportent leur machine, qu'ils partagent avec d'autres artistes ou artisans d'art. Cette solution a été développée dans les Hauts-de-Seine et fonctionne.

*« Les locaux vacants sont nos nouveaux chapiteaux ».*

Pascal MADRY

Attention donc à vouloir faire du temporaire, à ne pas faire qu'avec des précaires.

Laetitia BUHAGIAR

Laetitia Buhagiar, animatrice commerce de la ville de Troyes. Chaque été à Troyes, nous montons l'opération « 3, rue des artistes ». Nous installons des artistes dans des locaux vides, pendant trois mois. Mais on ne peut pas faire rentrer le public dans les boutiques à cause des normes de sécurité des ERP. Comment avez-vous réussi à surmonter cette difficulté, à permettre l'entrée du public dans les ateliers ?

Pascal MADRY

Vous souhaitez répondre, Magali Vergnet ?

Magali VERGNET

Je peux répondre, au risque d'anticiper sur la suite. La solution, que la Semaest a trouvée, est de développer des testeurs de commerce et des testeurs d'artisanat. Les besoins en locaux et les contraintes d'exploitation ne sont pas les mêmes, en matière par exemple de hauteur sous plafond, de lumière, de portance de plancher, etc.

Nous avons donc un testeur pour le commerce, rue du Château d'eau. Le local offre une superficie de 60 m<sup>2</sup>, avec des réserves. Les baux s'étendent sur des périodes de 15 jours à 4 ou 5 mois. Les preneurs arrivent avec leurs portants, y développent leur activité et de l'animation.

Nous avons également un testeur pour l'artisanat, situé dans le Viaduc des Arts. Le local offre une surface plus grande de 160 m<sup>2</sup> avec mezzanine. Il accueille en ce moment « la Fabrique nomade », une entreprise d'économie sociale et solidaire, qui insère des réfugiés disposant de talents

manuels. On devrait avoir aussi des pépinières de métiers d'arts, des ateliers partagés. Les locaux doivent être différents en termes de configuration. Les assurances diffèrent. Et je rejoins la chambre de métiers. Les artistes sont souvent très proches des artisans dans leurs exigences techniques.

### **Le testeur de commerce de la Semaest, rue du Château d'eau à Paris**



© P. Madry

Pascal MADRY

Monsieur Froehlicher, vous vouliez ajouter un mot ?

Éric FROEHLICHER

Oui, juste un mot. Si je n'avais pas été à ce séminaire aujourd'hui, j'aurais été à la commission accessibilité, à la préfecture. L'histoire montre à ce sujet qu'il faut reporter la responsabilité des ERP au niveau des propriétaires. Habituellement, la responsabilité des ERP incombe aux locataires. Dans le cas d'une occupation temporaire, la durée est trop courte pour permettre à l'occupant de gérer ces questions.

Pascal MADRY

Merci monsieur FROEHLICHER pour cette précision. Magali Vergnet, vous avez pris la parole. Je vous propose de la conserver, pour intervenir à votre tour. Peut-être pouvez-vous d'abord nous rappeler brièvement quel est le mode opératoire de la Semaest. Vous nous direz ensuite quelle a été votre implication sur le territoire de Plaine Commune, sur cette question de l'occupation temporaire des RDC.

Je vais vous restituer les résultats d'une étude que nous avons réalisée pour Plaine Commune, avec l'ensemble des villes et maires concernés.

Considérez la comme une contribution à vos débats, une réflexion générale qui nécessite d'avancer, puisque l'on considère que vous êtes en avance par rapport à d'autres collectivités sur cette question de stratégie de maîtrise publique des locaux commerciaux.

La Semaest est une Sem de la ville de Paris, mais pas uniquement, puisque Est Ensemble et la Caisse des Dépôts sont également présents au capital.

Il s'agit à l'origine d'une Sem d'aménagement devenue le premier opérateur public local spécialisé dans le commerce de proximité.

La Semaest réalise des études, acquiert, aménage, gère et commercialise des locaux commerciaux (650 à Paris aujourd'hui) à partir de dispositifs qu'elle a pour partie inventés, et que je vais maintenant vous présenter.

Nous travaillons pour les villes, les bailleurs sociaux, des propriétaires privés, des foncières, des promoteurs, partout où le RDC peut avoir une fonction commerciale.

*« Le commerce de proximité constitue non pas un service public, mais un service au public »*

Les RDC ont une fonction d'animation dans la ville. Nous considérons que le commerce de proximité constitue un service au public. Non pas un service public, mais un service au public, au sens où il crée de la sécurité, du lien social, de l'attractivité. Cela justifie l'intervention publique.

C'est dans ce cadre que nous avons réfléchi à la maîtrise foncière publique, car la bonne façon pour les villes de maîtriser la destination des locaux commerciaux passe nécessairement par la maîtrise des murs. Non pas tous les murs commerciaux, mais quelques murs présentant un intérêt stratégique pour créer du flux, recréer de la commercialité.

Les outils mobilisables vont du plan local d'urbanisme (PLU) aux orientations d'aménagement et de programmation (OAP), en passant par les cahiers des charges promoteurs, le testeur de commerce, le droit de préemption urbain (DPU) renforcé, etc.

L'intervention ne se focalise pas uniquement sur le commerce. Il peut également s'agir d'activités culturelles, dont nous venons de parler, d'artisanat, de créateurs, de services au public, de lieux d'animation, de lieux hybrides, d'activités innovantes, de tiers lieux, de tout ce qui peut créer une singularité.

Plaine Commune compte un nombre important de centres commerciaux. Pour faire vivre des centres-villes dans cet environnement, il faut recréer des lieux de vie, des lieux où l'on a envie d'être. On ne recherchera donc pas des enseignes. Elles ont leur intérêt, mais elles n'ont pas besoin d'argent public pour se développer.

Ce schéma présente la méthode d'une démarche de revitalisation commerciale.

La première étape consiste à réaliser un diagnostic du tissu commercial portant sur le nombre de commerçants et artisans, leur activité, leur projet (départ éventuel...), l'état du marché immobilier (configuration et état des locaux, loyers), l'évolution de la demande de consommation (suite à l'arrivée de nouvelles populations avec les nouveaux programmes immobiliers par exemple).

Ces éléments sont nécessaires pour définir des objectifs et des moyens. Parfois, il faudra restreindre la commercialité.

Pascal MADRY

Ces études sont-elles réalisées en interne par la Semaest, ou bien sont-elles confiées à des prestataires ?

Est-ce que toutes les villes disposent d'une ingénierie suffisante pour réaliser ce type de diagnostic ?

Magali VERGNET

Toutes les villes ont une idée de la situation de leur commerce. Dans toutes les villes, il y a des agents immobiliers pouvant estimer le niveau des prix.

Nous sommes outillés pour réaliser ce type de travail en partenariat avec les villes.

La seconde étape consiste à définir un plan de marchandisage. Il s'agit de définir la localisation et le type d'activité souhaitable pour donner de l'attractivité.

Il faut ensuite définir une programmation commerciale. Une erreur consiste à établir cette programmation en fonction des desiderata des consommateurs. Ceux-ci réclament des activités (poissonnier...) qu'ils ne fréquentent pas !

Il faut une étude de marché, prenant en compte les caractéristiques du local (emplacement, configuration, commercialité).

Les résultats de cette étude de marché doivent être discutés, concertés.

L'étape suivante consiste à bâtir une stratégie d'intervention.

Celle-ci s'appuie sur des documents de planification (PLU et OAP), qui vont permettre d'orienter les destinations, d'exercer le droit de préemption commercial.

Cette stratégie s'appuie aussi sur les outils d'urbanisme opérationnel (on ne peut pas penser commerce sans penser habitat, signalétique, stationnement, espace public).

Elle s'appuie encore sur des outils d'animation, dont on a déjà parlé, et sur des outils économiques (aides aux commerçants...).

Il existe des outils de maîtrise foncière et de maîtrise des destinations spécifiques :

- le CRAC (contrat de revitalisation artisanale et commerciale),
- le CPA (conventions d'aménagement, à l'exemple de la zone d'aménagement concerté - ZAC).

Il faut veiller :

- aux partenariats, notamment avec les bailleurs sociaux, de manière à les sensibiliser sur la valorisation de leur RDC ;
- aux négociations avec les promoteurs.

La mise en œuvre de cette stratégie sera confiée à un opérateur : un établissement public d'aménagement, une foncière, une société publique locale (SPL), ou encore une Sem, telle que la Semaest pour Paris.

La maîtrise publique des destinations peut s'appuyer sur différents modes opératoires.

Les villes peuvent :

- négocier avec des promoteurs ou des bailleurs (délivrance du permis de construire sous condition que le promoteur cède la commercialisation et la gestion des RDC à l'opérateur commerce) ;
- acheter en direct les locaux et les gérer (à l'exemple de la ville d'Epina-sur-Seine) mais la démarche peut difficilement être industrialisée ;
- acheter en direct des locaux et mandater un opérateur local public pour les gérer (à l'exemple de la ville de Paris, et de certains bailleurs sociaux tels que Paris Habitat, la RIVP – nous sommes gestionnaires pour leur compte) ;

- acheter indirectement les locaux en mandatant un opérateur local pour réaliser les acquisitions, commercialiser, gérer et revendre les locaux commerciaux.

Il ne s'agit pas d'acheter pour acheter, mais d'installer des commerçants pionniers qui vont faire vivre des lieux, créer de la commercialité, pour à terme revendre, et refaire tourner un cycle d'acquisition/gestion.

*« Nous n'amenons pas des clients aux commerçants ; nous amenons des commerçants aux habitants. »*

Pascal MADRY

Le CRAC est un dispositif législatif mis en place à titre expérimental pour 5 ans. Il n'est pas certain qu'il soit reconduit...

Magali VERGNET

C'est un dispositif, qui a fait ses preuves depuis sa mise en œuvre pour la première fois à Paris en 2004, avec l'opération Vital Quartier. La Fédération des entreprises publiques locales (EPL) est en discussion avec l'État. Je ne suis pas inquiète sur sa pérennité.

Le CRAC permet à une collectivité de missionner un opérateur en lui transférant le DPU, dans un périmètre précis, pour acquérir des murs, les rénover et y installer des commerçants pionniers à des conditions favorables (absence de droit d'entrée, franchise de loyer...)

Nous n'amenons pas des clients aux commerçants ; nous amenons des commerçants aux habitants.

Nous ne sommes pas dans une logique d'investisseur privé. Il ne s'agit pas de retirer le maximum de rentabilité, mais d'obtenir la meilleure occupation du linéaire, en permettant au commerçant de racheter le plus rapidement possible son local, pour relancer un cycle d'acquisition.

Nous créons un flux, ce qui suppose que nous sélectionnions nos locaux. Nous travaillons en partenariat avec la CCI, la CMA et toutes les fédérations professionnelles.

Pascal MADRY

Vous ne choisissez pas n'importe quel local de même que vous ne choisissez pas n'importe quel commerçant. On voit sur cette illustration des activités très pointues : une crèmerie, un chocolatier... On comprend très bien à Paris à quelle cible de clientèle s'adresse ce type d'activité. Est-ce que cette dynamique est envisageable également à Troyes, à Nevers, à Châteauroux, à Saint-Denis, avec le même profil de commerçant ?

Magali VERGNET

A Troyes : j'en suis sûre, pour avoir travaillé avec la collectivité. Des activités nouvelles sont apparues dans l'environnement de l'université, tels que des dépôts-vente d'habits vintage, répondant aux besoins de consommation des étudiants.

D'autres activités fonctionnent très bien hors quartiers de gentrification, à partir d'un ciblage fin de clientèle, telles que l'hygiène beauté, les salles de sport (escalade), les *escape game*, les brasseries de quartier...

Un mot encore sur les mandats de commercialisation et les mandats de gestion.

Le commercialisateur est celui qui fait de la prospection et qui rédige le bail commercial.

Le gestionnaire est celui qui s'occupe de la gestion immobilière (*property management*) et de la gestion du bail (*asset management*).

Il faut à la fois s'occuper des locaux (maintenance, assurance, assemblées générales de copropriété...) et du locataire (quittancement, recouvrement, récupération de charges, étalement de dette...).

En résumé, un opérateur de commerce devra donc :

- acheter,
- commercialiser,
- gérer le local et le locataire.

Voici quelques exemples.

D'abord un cas de gestion sous bail emphytéotique à Paris, dans le quartier Château Rouge. La ville de Paris a conduit une opération de renouvellement urbain (ORU) sur un parc d'immeubles de logement social de la Semavip. La Semaest a repris tous les RDC des immeubles rénovés.

Avec un bail emphytéotique, les bailleurs sociaux n'ont pas à se préoccuper de la commercialisation des RDC. Une convention est signée avec l'opérateur - la Semaest, qui récupère les droits et devoirs du propriétaire (y compris le risque locatif, la vacance, les impayés) mais aussi les frais de gestion de commercialisation, d'entretien... La Semaest reverse une redevance équivalente à la moitié du loyer.

Nous résolvons les problèmes d'insécurité en faisant monter l'offre en gamme : nous installons des commerces éthiques, des disquaires *world*, des marchands de tissus qualitatifs. Nous avons également implanté une boulangerie, une entreprise en insertion de nettoyage, une librairie...

La démarche fonctionne également avec des propriétaires privés.

Dans cette autre opération située à Paris, dans le quartier Breguet, dans un ancien local de la Poste, la mairie a négocié la délivrance du permis de construire contre notre intervention dès l'amont, dans la définition de la taille des locaux, de leur prix, de leurs contraintes techniques (gaine d'extraction d'un restaurant). Nous avons installé une boulangerie, une salle de sport, une épicerie tenue par une coopérative féminine, un espace de *coworking* avec animation, là où le promoteur avait imaginé un Starbucks et un Subway. La mairie souhaitait une autre programmation et a imposé au promoteur, à travers le cahier des charges, la Semaest comme gestionnaire des RDC dans l'opération de promotion.

Il faut pour cela un bon PLU : des prescriptions et un règlement. Il faut également savoir ce que l'on souhaite comme offre (un plan de marchandisage). C'est ce qui permet ensuite d'anticiper et d'imposer des prescriptions techniques, de discuter de l'état de livraison (vitrines posées, à la place de carreau de plâtre).

On peut également imaginer au moment de la cession des charges foncières avoir une clause de première commercialisation.

Après le cas des locaux neufs, abordons maintenant celui des locaux vacants.

Sandrine Morel a parlé des animations culturelles. Nous avons fait le choix de conserver quelques locaux perpétuellement vacants, afin d'y développer de l'animation. Nous avons commencé à le faire avec des locaux intercalaires, qui ne trouvaient pas de preneurs. Puis nous l'avons également

développé sur de bons emplacements. Nous y avons installé des boutiques éphémères et des testeurs de commerce. Des entrepreneurs peuvent venir y tester leur projet. Cela permet dans le même temps de créer du flux, de l'animation et de la commercialité. Ceci ne fonctionne que si vous disposez déjà, en tant qu'opérateur de commerce, d'un vivier de candidats à l'installation.

Quelques mots maintenant sur notre intervention sur Plaine Commune. Il s'agissait de répondre à deux questions :

- Quels sont les besoins de maîtrise ?
- Quelle organisation mettre en place pour assurer cette maîtrise : une structure commune ? une structure par ville ?

Nous avons travaillé sur 9 sites de projet proposés par les communes. Il s'agit souvent de centres-villes comme à Épinay-sur-Seine, à Pierrefitte-sur-Seine ou à Stains. Nous avons identifié les locaux maîtrisables, estimé le coût, étudié l'opportunité de créer un opérateur local :

- Quels sont les locaux stratégiques ?
- Quelles modalités de maîtrise (acquisition, préemption) ? Parfois les locaux sont vacants, parfois ils sont « mal » occupés, c'est-à-dire occupés par des activités, qui ne sont pas souhaitées (il faut alors les faire muter, en intégrant les éventuelles indemnités d'éviction) ;
- Quels investissements (acquisition des locaux, frais de notaire, travaux de réfection, coûts d'expropriation, charges de personnel...) ?
- Quelles sont les compensations publiques attendues (y a-t-il plus-value ou moins-value pour la collectivité à la revente des locaux) ?

J'ai choisi trois exemples.

Stains présente un centre-ville dont l'offre n'est pas à niveau ; le commerce a besoin d'être requalifié. Nous avons ciblé des locaux - certains occupés – nécessitant d'être remembrés, restructurés, ou requalifiés à partir d'un changement de destination.

A Épinay-sur-Seine, nous sommes dans le cas d'un centre-ville en restructuration. C'est un site ANRU avec à la fois :

- des locaux vacants à maîtriser, auxquels il faudra trouver des destinations ;
- des locaux à faire muter ;
- des programmations ANRU, dans lesquelles la ville, qui a déjà beaucoup investi, souhaite poursuivre son action publique en faisant l'acquisition de quelques cellules.

A Saint-Denis, l'étude a porté sur l'avenue Wilson. C'est un axe recevant d'importantes opérations immobilières mais où subsistent des dents creuses non couvertes par les programmes neufs. Nous avons identifié des locaux anciens pouvant être réhabilités.

Finalement, parmi les 9 sites proposés, 4 pouvaient justifier une intervention publique (acquisition et maîtrise publique), en raison de leur commercialité et de leur taille critique : Stains, Saint-Denis, Épinay-sur-Seine et Aubervilliers.

Nous avons appelé ces sites des « sites de maîtrise foncière globale », dont la maîtrise pourrait être confiée à un opérateur commerce unique.

Concernant les autres sites : Saint-Ouen-sur-Seine privilégie de travailler avec son opérateur local. Dont acte.

Ailleurs, il n'est pas exclu que l'opérateur commerce unique désigné intervienne au cas par cas. Les bailleurs sociaux pourront également se mobiliser (dans le cadre de montage avec des baux emphytéotiques).

Il y a donc un potentiel pour une intervention sur environ 45 locaux, nécessitant un investissement de 12M€ sur 13 ans.

Mais cela suppose de travailler ensemble, pour mutualiser les moyens, et réaliser des économies d'échelle, avec un opérateur local commun.

Quel peut-être cet opérateur ? Cela dépend des compétences à mobiliser. Il devra effectuer des acquisitions et des travaux de rénovation, assurer des missions de commercialisation et de gestion (local et bail). Il devra aussi prendre à bail des locaux de bailleurs sociaux dans le cadre de baux emphytéotiques. Il devra encore programmer les opérations privées neuves.

Nous avons regardé les Sem présentes sur le territoire, l'EPF...

Plusieurs scénarios sont envisageables :

- faire appel à la foncière existante (créée avec la Sem et l'EPFIF),
- envisager une diversification de la Sem existante Plaine Commune Développement ;
- créer une foncière spécifique, avec la CDC et des investisseurs privés, sur le modèle de notre foncière Paris Commerce, ou de la SCI La Manufacture à Saint-Etienne.

A Plaine Commune, vous avez des élus volontaristes, des outils existants, un territoire avec des potentialités de développement et de plus-values. Vous êtes sans aucun doute en meilleure situation qu'un certain nombre de villes.

Pascal MADRY

Merci Magali Vergnet. Je retiens cette nécessité de taille critique, pour permettre la réalisation d'économies d'échelle et de consolider les actions de commercialisation et de gestion.

J'entends aussi cette montée en compétences des aménageurs publics locaux (EPF, Sem, SPL, bailleurs sociaux...) sur toute cette chaîne des métiers du montage et du portage des opérations d'immobilier de commerce.

Pause

Pascal MADRY

Nous allons reprendre nos échanges avec une table ronde.

Nous accueillons Camille Picard, de la Banque des Territoires, Patrick le Guillou, maire-adjoint au développement économique de la ville de Champigny-sur-Marne, par ailleurs directeur général de la Semip, la Sem de Pantin, Julien Colas, maire-adjoint au commerce de la ville de Saint-Denis, et Patrick Jarry, maire de la ville de Nanterre.

Avant d'aborder les aspects de politique locale de commerce mise en place par chacune des villes présentes à cette table ronde, je vous propose d'écouter Camille Picard qui va nous présenter les modalités d'intervention de la Caisse des Dépôts, avec sa nouvelle Banque des Territoires, sur cette question des RDC commerciaux.

Camille PICARD

Bonjour. Je suis Camille Picard, directrice territoriale pour la Seine-Saint-Denis et le Val-d'Oise, à la Caisse des Dépôts.



La Banque des Territoires est issue de la réunion de métiers de la Caisse des Dépôts dans un souci de plus grande efficacité et de visibilité pour les collectivités locales, compte tenu des problématiques plus complexes, qui se posent à elles. Ces métiers sont : l'accompagnement en expertise, le montage et le financement d'opérations.

En Ile-de-France, nous avons l'occasion d'intervenir sur l'expertise et l'ingénierie, c'est-à-dire l'accompagnement des collectivités dans la définition de leurs cahiers des charges, voire dans le financement de leurs études.

Nous sommes par exemple intervenus avec Plaine Commune dans la rédaction du cahier des charges et dans le financement de l'étude, qui vient de vous être présentée par la Semaest.

Nous intervenons également en investissement et dans le financement des opérations.

La Caisse des Dépôts s'est intéressée à la question des centres-villes et des RDC dans le cadre de son programme « Centre-ville de demain », qui a depuis été en partie repris, hors métropole du Grand Paris, par le programme Action Cœur de Ville. Nous faisons le constat, avec d'autres, d'une déprise des centres-villes, en région parisienne et en province, à partir d'indicateurs variés.

Les collectivités locales sont venues nous voir pour essayer d'y apporter des réponses.

Concernant le commerce, on observe aujourd'hui un phénomène important de vacance de centre-ville et de prolifération du commerce de périphérie. On voit qu'il peut y avoir un lien assez direct entre ces deux phénomènes. Nous observons également que de nombreuses demandes et de nombreux besoins de consommation ne sont pas satisfaits dans les centres-villes. Leur dynamisme commercial et plus généralement leur attractivité territoriale sont menacés.

Face à cette situation, nous préconisons d'intervenir sur un ensemble de leviers. Il ne s'agit pas de se concentrer uniquement sur le commerce mais aussi sur les flux – les flux d'hier mais surtout les flux de demain.

Nous constatons que les élus ont souvent la nostalgie d'un centre-ville ancien. Or, le centre-ville de demain ne correspond pas à ces représentations. C'est d'autant plus vrai en Ile-de-France, où les nouvelles gares du Grand Paris vont reconfigurer les flux de circulation.

De même, les activités souhaitables pour un centre-ville demain ne sont pas à rechercher dans le passé. Tout le monde est sensible au commerce de bouche. Néanmoins, les évolutions, qui traversent le secteur, modifient la nature des commerces. Ils deviennent moins des lieux de vente et plus des show-room. C'est le cas par exemple dans le meuble. On n'aurait pas imaginé, il y a 15 ans, qu'Ikea puisse s'implanter en centre-ville.

Quelles sont nos interventions ?

Vous avez entendu parler de l'appel à manifestation d'intérêt « Centre-ville vivant » de la métropole du Grand Paris. Nous avons proposé à la MGP d'intervenir, quand les sites seront définis et que les opérations démarreront, d'intervenir en expertise et en ingénierie, à l'image de ce que nous avons fait avec Plaine Commune.

Nous intervenons également en investissement. Nous investissons traditionnellement dans des centres commerciaux de centre-ville. Les centres commerciaux de périphérie n'ont pas besoin du levier de la Caisse des Dépôts. Je précise que nous investissons toujours avec un objectif de rentabilité.

Pascal MADRY

La Caisse des Dépôts a pourtant investi dans un centre commercial comme celui du Millénaire ?

Camille PICARD

Il ne s'agissait pas de la Caisse des Dépôts mais d'Icade.

En revanche, je vais vous parler d'un projet situé à côté de ce centre : Rosa Parks, porte d'Aubervilliers. Nous avons participé à la reconversion d'un bâtiment existant de 142.000 m<sup>2</sup> – les entrepôts Macdonald – en un quartier de ville comprenant 1.300 logements, des commerces, des bureaux, une école, un gymnase, un collège. Le RDC a lui été reconverti en un ensemble commercial de 36.000 m<sup>2</sup>.

Lorsque l'opération a été lancée en 2006, les investisseurs privés étaient peu présents. Ceux-ci ont besoin de voir pour y croire. Tant que le tramway n'était pas en service, les enseignes pensaient que le projet ne sortirait pas. Elles arrivent en dernier. Le rôle de la Caisse a été d'être l'investisseur avec Altarea de l'ensemble commercial Rosa Parks. La Caisse des Dépôts a, par ailleurs, été l'aménageur du site à travers une société de projet, qui a conçu l'ensemble des façades commerciales. L'enjeu était de proposer un lieu accueillant pour permettre la commercialisation des logements.

Rosa Parks



© Caisse des Dépôts

Voici un autre exemple, plus ancien mais tout aussi important, celui du centre commercial du Chêne Pointu, situé à Clichy-sous-Bois, à l'intérieur d'un périmètre de requalification de copropriétés dégradées d'intérêt national (ORCOD IN). Nous sommes propriétaire majoritaire à 99 % ; il s'agit d'un cas exceptionnel dû au départ d'un co-investisseur. Nous sommes ici dans notre rôle d'intérêt général.

Le linéaire commercial de Macdonald renvoie aux problématiques de RDC commerciaux et de division en volume.

Nous intervenons de plus en plus sur des opérations neuves de pieds d'immeubles. Nous sommes en réflexion à Noisy-le-Sec comme à Bobigny. Comme cela a déjà été souligné, il est important d'aborder la commercialisation de ces espaces de manière mutualisée. Nous réfléchissons à des systèmes de co-investissement avec des promoteurs ou des foncières dans le cadre de SCI.

Nous réfléchissons également avec la ville de Saint-Denis à la constitution d'une Sem Commerce pour une intervention sur les RDC commerciaux de l'OPHLM de Plaine Commune Habitat. La taille du parc est suffisante. C'est un test, qui nous permettra d'étudier la répliquabilité de la démarche.

Enfin, nous proposons d'être tiers investisseur dans le centre commercial de Saint-Denis Basilique – ce n'est pas du RDC commercial mais presque – avec l'Anru, dans le cadre de la cession de ce centre. Nous intervenons vraiment sur des modes opératoires très différents.

Pour conclure, quelles sont nos modalités d'intervention ?

Nous investissons toujours en part minoritaire. Nous n'intervenons jamais directement mais dans le cadre de sociétés dédiées : une Sem, une SCI... sur des opérations de long terme, à condition, toujours, qu'elles s'équilibrent.

Un mot encore sur le thème des foncières commerces. Il s'agit au préalable d'identifier les enjeux de la collectivité sur ce type d'outils. Ils peuvent varier selon le contexte urbain et les solutions sont à adapter au cas par cas. La Semaest en a fait la démonstration dans le cas de Plaine Commune.

Pascal MADRY

Merci beaucoup Camille Picard. On comprend bien l'implication de la Caisse des Dépôts dans le programme Action Cœur de Ville : un milliard d'euros d'investissement en fonds propres, 700 millions de prêts, auxquels s'ajoute de l'ingénierie d'études. Vous nous avez également précisé les contours de votre intervention hors « géographie prioritaire des centres-villes ». J'ai envie de vous demander en complément : où s'arrête l'intervention de la Caisse des Dépôts ? Où est-ce que vous n'allez pas ? Et pour répondre à cette question, peut-être pouvez-vous nous donner quelques ratios de retour sur investissement attendus de vos interventions dans les territoires ?

Camille PICARD

Il n'y a pas de territoire où l'on ne va pas. En revanche, nous n'apportons pas les mêmes réponses à toutes les collectivités. Toutes les collectivités n'ont pas la taille critique pour créer une structure d'investissement dédiée. Nous intégrons différents métiers pour adapter nos réponses à ces différents contextes.

Concernant les retours sur investissement : nous sommes un investisseur avisé. Nous intervenons par ailleurs toujours en co-investissement. Nous nous alignons sur les taux de rendement attendus de nos partenaires ; nous ne sommes pas moins bien servis.

Pascal MADRY

Merci pour ces précisions. Je crois qu'avec cette dernière intervention nous avons fait un tour complet des outils disponibles pour intervenir sur les RDC commerciaux.

Il nous reste maintenant à aborder la dimension plus politique de cette question à travers des regards croisés d'élus.



Saint-Denis dispose encore d'une desserte exceptionnelle en transport en commun. C'est l'une des villes limitrophes de Paris parmi les plus desservies (3 tramways, 3 RER – B, D, H, un métro).

La rue de République, l'axe principal du centre-ville, compte 60.000 passages par jour.

Le centre commercial Basilique recense, quant à lui, 10 millions de passages par an ; le marché du centre-ville attire 120.000 chalands par semaine.

Nous avons aussi fait le constat en 2014 d'une paupérisation du commerce, d'une fragilisation des centralités urbaines du fait de la concurrence du commerce de périphérie – nous sommes entourés de centres commerciaux : Le Millénaire, Aéroville, Qwartz, et bien d'autres.

C'est un manque de diversité commerciale, un risque de vacance commerciale. Nous avons souhaité redynamiser le centre-ville de Saint-Denis.

Le centre-ville de Saint-Denis compte 900 cellules commerciales (pour 1.400 cellules sur l'ensemble de la commune). La vacance reste relativement faible sur notre commune, inférieure à 10 %. En revanche, nous sommes confrontés à une paupérisation de l'offre, à un manque de diversité.

Notre stratégie commerciale repose sur un premier axe : partager l'espace public entre les différentes mobilités. Saint-Denis compte un espace piéton depuis 2005, que nous pourrions encore étendre. C'est aussi développer les circulations douces : vélo..., proposer la gestion adaptée du stationnement (offre, tarification), limiter la place de la voiture et ses nuisances (encombrement, pollution, nuisances sonores).

Notre deuxième axe : travailler avec la locomotive principale du centre-ville : le marché. La Halle fête ses 100 ans. Nous avons développé la communication de ce marché par radio et par campagne d'affichage, notamment dans le métro parisien, pour attirer le chaland extérieur.

C'est aussi s'appuyer sur des locomotives secondaires, comme le centre commercial Basilique. Il s'agit d'un centre commercial à ciel ouvert, mêlé à de l'habitat. Des enseignes comme Paul, Go Sport, Séphora, Action, Carrefour y sont présentes. Le gestionnaire, que j'ai rencontré hier, témoigne de bons chiffres d'affaires, parmi les meilleurs de la région parisienne.

Ce site rencontre malgré tout des difficultés de propreté et de sécurité, que nous essayons de traiter en concertation avec les enseignes.

Une réflexion est en cours, comme Madame Picard l'a indiqué, sur son possible rachat et sa restructuration, dans le cadre d'une opération de renouvellement urbain du centre-ville (NPNRU).

C'est aussi le commerce de la rue de la République, l'axe n°1 du centre-ville. Cet axe connaît des difficultés de commercialité, avec des départs d'enseignes comme Celio et Camaïeu. Nous cherchons de nouvelles enseignes afin de maintenir la diversité commerciale.

Saint-Denis est une ville populaire – non pas au sens péjoratif du terme, mais au sens de pour tout le monde – nous devons offrir une offre diversifiée pour des clientèles diversifiées, en termes de pouvoir d'achat, de besoins... afin d'éviter l'évasion commerciale vers les centres commerciaux extérieurs ou vers Paris. Le NPNRU nous aide. Nous sommes intervenus sur la porte de Saint-Denis, la gare de Saint-Denis, sur le centre commercial Basilique, sur l'îlot 7. L'objectif est d'aménager un centre-ville plus ouvert, plus apaisé, d'agrandir le cinéma Plein Écran situé en pied d'immeuble de cet îlot.

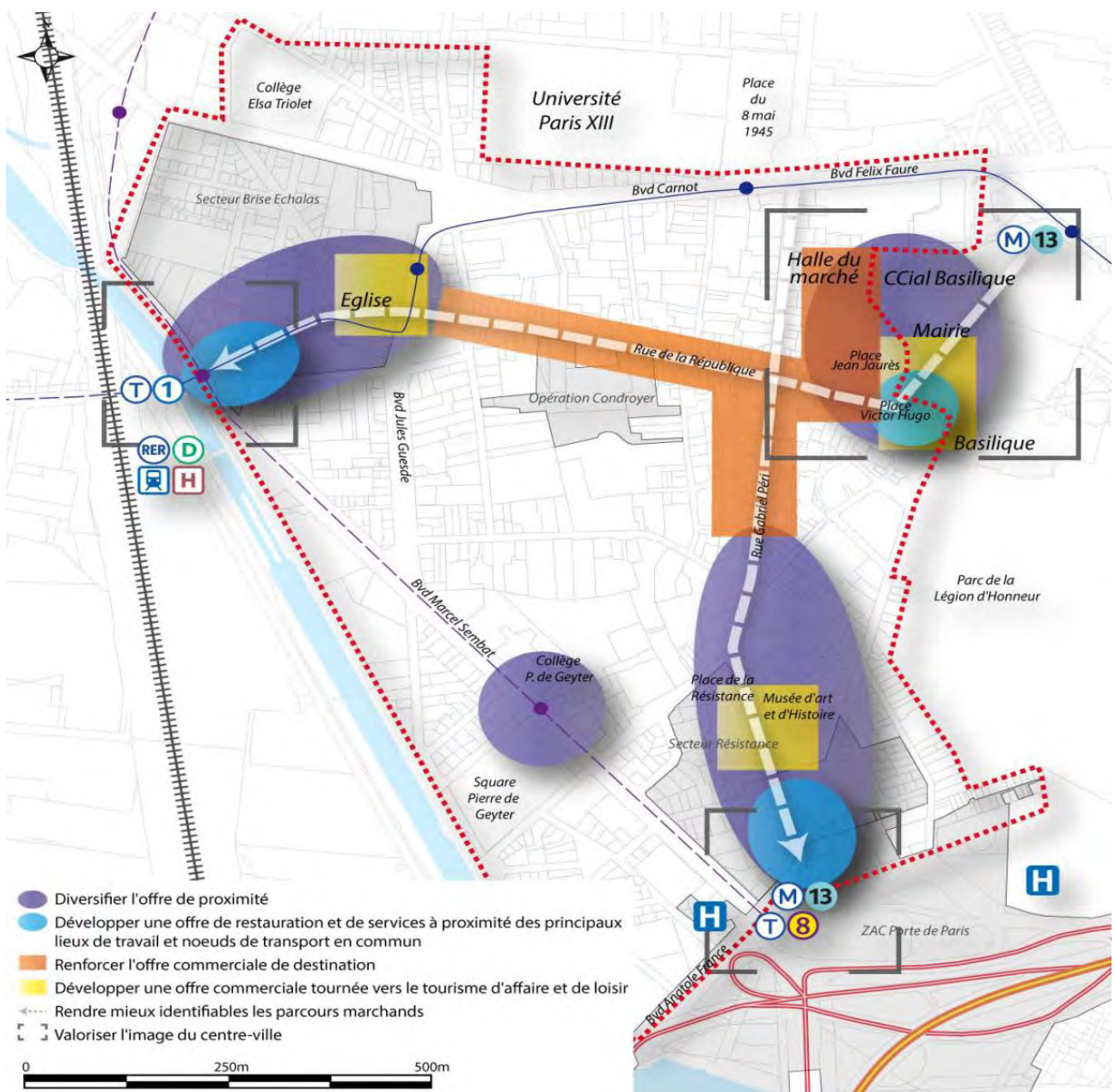
Nous travaillons à la création d'une foncière commerce, pour début 2019. Elle aura dès son démarrage 41 cellules en patrimoine provenant du bailleur Plaine Commune Habitat. Il s'agit de baux emphytéotiques ; le vrai propriétaire est en fait la ville. La maîtrise de ce parc nous permettra de maîtriser les destinations, et de maintenir une diversité d'offre.

Nous travaillons également avec les deux associations de commerçants présentes sur Saint-Denis (en centre-ville et au Stade de France) sur des opérations d'animation (marché des collectionneurs, animations sportives au Stade de France, animation culturelle).

Nous travaillons également à la communication, pour faire connaître notre territoire, et changer certaines idées reçues.

Pour conclure, ces enjeux vont se renforcer. Nous accueillons les jeux olympiques, qui vont constituer un formidable accélérateur de projet et de rénovation urbaine. Il ne faut pas dans le même temps que des fractures apparaissent entre la Plaine Saint-Denis et le centre-ville de Saint-Denis, entre ces deux centralités et les autres quartiers de la ville.

### La stratégie commerciale de Saint-Denis



© Ville de Saint-Denis

Pascal MADRY

Merci. Vous concluez votre propos sur cette question des échelles de territoire, entre centre-ville et quartiers, entre Saint-Denis et ses communes voisines.

Ce que l'on constate dans votre centre-ville, c'est quand même un phénomène de rétraction. Des enseignes rayonnantes comme Célio, Camaïeu et d'autres sont parties. Et celles qui restent aujourd'hui comme Paul, Séphora sont plutôt des acteurs de la proximité. Ce centre-ville, historiquement rayonnant, a tendance à se resserrer. Est-ce que ces évolutions ne questionnent pas l'armature commerciale qui est souhaitée dans votre Scom ? Dit plus simplement, quelle sera la place de cette centralité dans votre espace communautaire ? Où sera le barycentre de la ville de demain, sachant que beaucoup d'investissements vont être apportés sur le territoire avec les jeux olympiques, mais pas forcément sur le centre-ville historique ?

Julien COLAS

Je voudrais d'abord réagir à ce constat du départ d'enseignes sur l'avenue de la République. Les comportements de consommation de nos concitoyens sont en train de changer. Les enseignes, qui partent de Saint-Denis, partent aussi d'autres centres-villes, pour se réinstaller dans des centres commerciaux.

Pascal MADRY

Parfois elles ferment tout simplement, sans se relocaliser.

Julien COLAS

Tout à fait. Célio est parti parce que l'enseigne arrivait en fin de bail et n'a pas souhaité le renouveler.

Je pense toutefois que l'on peut maintenir, voire faire revenir ces acteurs. Nous devons être en capacité de répondre aux besoins de nos concitoyens, avec des espaces publics de qualité, sécurisés, tranquillisés.

Ce n'est pas toujours facile. Plusieurs problèmes sont à traiter. Par exemple, nous intervenons pour maîtriser la vente à la sauvette en centre-ville.

On arrive toutefois à commercialiser nos cellules, puisque nous enregistrons un taux de vacance commerciale inférieur à 10 %. Et si nous avons perdu deux enseignes sur l'avenue de la République, le reste du commerce s'y porte bien.

La place du centre-ville dans le Saint-Denis de demain est une vraie question. Je disais que je ne souhaite pas l'apparition d'une fracture entre le centre-ville et la Plaine Saint-Denis. La Plaine Saint-Denis et le centre-ville, c'est Saint-Denis. Beaucoup de personnes ne connaissent Saint-Denis que par la Plaine Saint-Denis. Ils ne passent pas le pont de la Seine pour arriver sur la porte de Paris et arriver sur Saint-Denis.

Le centre-ville doit rester l'attracteur majeur de la ville. On y a notre histoire, nos monuments, nos équipements emblématiques.

On sait bien qu'il y aura des projets d'ampleur avec :

- l'implantation d'une gare au Carrefour Pleyel, qui créera une nouvelle commercialité pour du commerce, mais d'abord du côté de Saint-Ouen,
- l'ouverture d'une piscine olympique, qui peut contrarier la dynamique.

Je pense qu'un travail reste à faire du côté de la Seine, pour valoriser les quais, y compris en y développant du commerce. C'est un site central entre le centre-ville, Carrefour Pleyel et la Plaine Saint-Denis.

Pascal MADRY

On reviendra au cas de Saint-Denis au cours de la discussion. Le précédent séminaire portait sur la vacance commerciale dans les centres-villes et les centres commerciaux. Vous parliez de fracture territoriale. Nous avons pu remarquer que la vacance commerciale était beaucoup plus élevée dans les galeries marchandes de Plaine Commune (avec un taux de l'ordre de 25%) que dans les centres-villes (avec des taux entre 10 et 12 %).

Je vous propose de poursuivre avec Patrick Le Guillou. Patrick Le Guillou, vous êtes à la fois élu et aménageur. A ce double titre, pouvez-vous nous dire comment se pose la problématique du commerce dans votre ville, et quels sont les moyens d'intervention de votre SEM ?

Patrick LE GUILLOU

Champigny-sur-Marne est une ville de 75.000 habitants située à l'est de Paris. Champigny a la caractéristique de ne pas avoir bénéficié de desserte en transport en commun lourd, à l'exception d'une halte d'Éole, ouverte il y a peu de temps. Champigny est une ville pavillonnaire qui comporte un nombre important de cités en rupture urbaine avec le reste du territoire.

C'est, par ailleurs, une ville avec un faible potentiel économique puisque le taux d'emploi (emploi productif / ensemble des salariés) y est nettement inférieur à celui d'autres villes de taille comparable comme à Saint-Denis ou à Nanterre. Ce n'est pas de la jalousie, c'est un constat !

Pascal MADRY

En plus, vous avez un voisin chauvin !

Patrick LE GUILLOU

Oui ! Deuxième point : c'est une ville qui compte un territoire important, comparable à celui de Saint-Denis, de l'ordre de 12 km<sup>2</sup>. C'est, par ailleurs, une ville très étendue, de plus de 7 km de long. Elle est traversée par de longs axes routiers en bordure desquels le commerce s'est développé en pieds d'immeubles. En revanche nous comptons peu de centres commerciaux, et nous sommes exposés à une forte évasion commerciale.

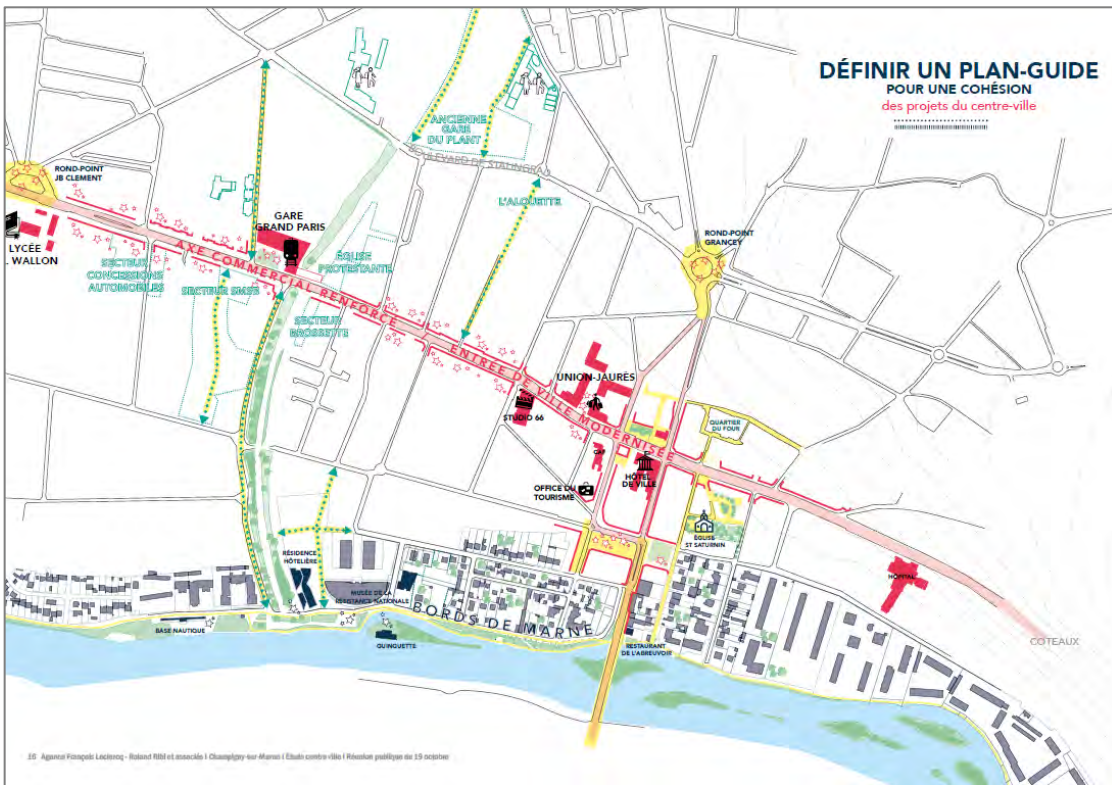
Je voudrais au préalable poser quelques points.

Premier point : bien évidemment le commerce est une question en train de monter en termes d'aspiration collective, avec cette contradiction : l'activité reste d'initiative privée, alors que le constat et les incriminations sont portés à charge contre l'action des élus.

Deuxième point : le commerce du point de vue de la logique du promoteur est considéré comme une activité à risque, susceptible de créer du déficit. La première attitude du promoteur va donc consister à sécuriser – et pour ma part je dirais à se débarrasser – du portage des pieds d'immeubles, en cherchant à maximiser son taux de profit. Ce comportement aboutit à prendre des risques d'achat en fixant des niveaux de loyer très élevés – on l'a vu sur Pantin notamment – qui ont en définitive un effet destructeur. Je veux parler d'un effet spéculatif pur et dur, qui aboutit à fixer des niveaux de loyer insoutenables pour l'installation d'un certain nombre d'activités commerciales que l'on souhaite. On retrouve bien évidemment cette logique dans d'autres villes que celle de Champigny.

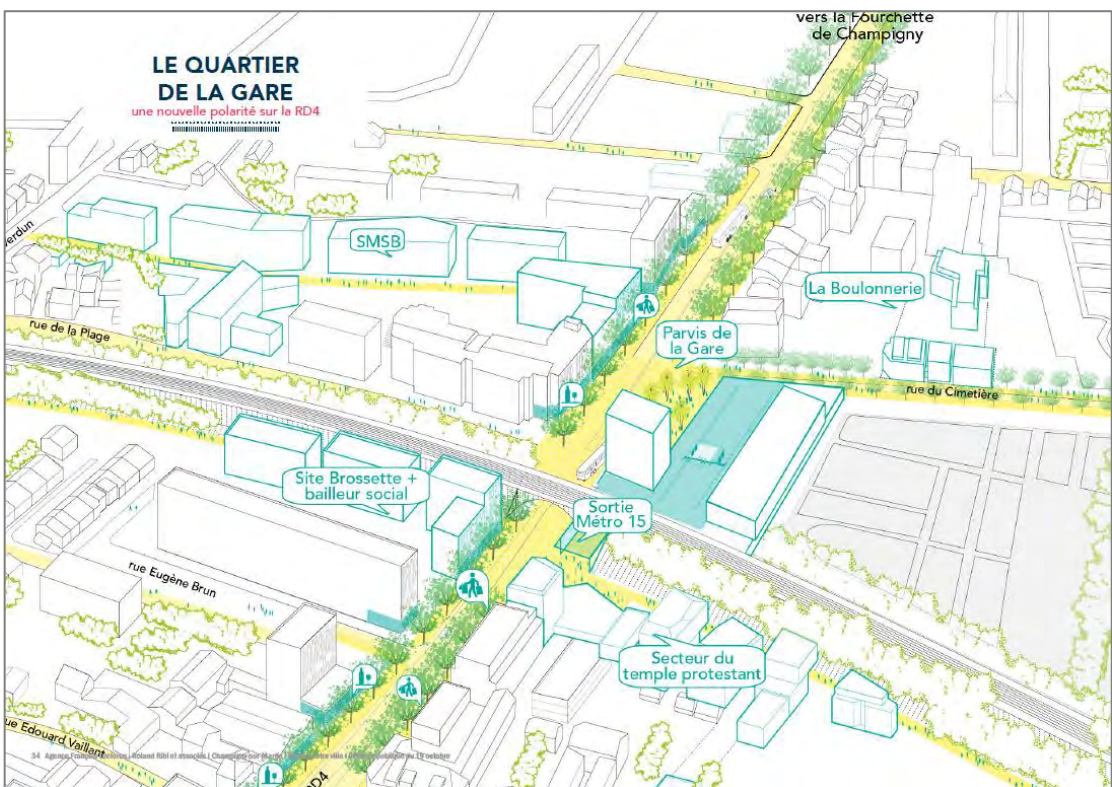


Plan guide du réaménagement du centre-ville de Champigny-sur-Marne



© Ville de Champigny-sur-Marne

Schéma de réaménagement du quartier gare de Champigny-sur-Marne



© Ville de Champigny-sur-Marne

Troisième point : des propriétaires cherchent à obtenir le revenu maximum de leurs locaux commerciaux et l'on se retrouve ainsi avec des activités commerciales non souhaitables, soit qu'elles sont peu qualitatives (snack...), soit qu'elles se répètent sans que l'on sache vraiment du reste comment elles peuvent survivre, et qui conduisent finalement à une paupérisation de l'espace public, qui agit finalement sur l'image de la ville. Et les habitants ne se reconnaissent plus dans cet environnement.

Suite à cela, le premier constat auquel nous parvenons en tant qu'élu, c'est que nous sommes totalement démunis. Bien évidemment le plan local d'urbanisme permet d'intervenir ; nous disposons d'outils tels que le droit de préemption urbain, mais l'information sur les dynamiques en cours et sur ce qui va arriver est totalement défailante, quand il s'agit de maîtriser des cessions de gré à gré de baux commerciaux. Nous vivons ainsi très mal l'installation d'activités dont nous découvrons la réalité seulement le jour de leur mise en chantier, du reste parfois sans les autorisations nécessaires, et dont nous devons par ailleurs supporter les conséquences politiques. Afin de nous préserver de ce risque, nous avons demandé en 2016 à la Semaest de réaliser une étude sur le commerce de la ville, sur ses potentialités, afin de savoir s'il était possible d'agir autrement, et d'élaborer une stratégie d'intervention.

La future place Lénine à Champigny-sur-Marne



© Ville de Champigny-sur-Marne

À ce stade, nous devons rester très modestes car cette stratégie n'en est encore qu'à ses balbutiements. Nous avons ainsi décidé de mettre en place un contrat de revitalisation artisanale et commerciale. Il s'agit d'une forme de concession d'aménagement, qui intègre une phase de concertation préalable avec le public. Le conseil municipal délibère ensuite sur la délimitation d'un périmètre d'intervention. Cet outil permet d'acquérir par voie amiable ou par voie d'expropriation, si cela est nécessaire, un certain nombre de locaux commerciaux ciblés pour assurer la gestion dans un cadre économique à l'équilibre. Nous sommes engagés dans cette stratégie qui, je dois le dire, et ceci m'a surpris, a attiré à elle un large consensus du conseil municipal, tant l'attente semble forte.

Je ne vais pas dévoiler ici ce que le conseil municipal n'a pas encore délibéré. Je peux toutefois dire que nous envisageons de confier la mise en œuvre de ce CRAC à une société publique locale existante, dont la collectivité est actuellement actionnaire avec d'autres collectivités qui se posent le même problème, de composantes sociales et d'obédiences politiques très diverses – je pense à Nogent-sur-Marne, Fontenay-sous-Bois et d'autres villes autour du bois de Vincennes et des bords de Marne.

Je pense que pour réussir il faut d'abord une taille critique suffisante. L'exigence des élus ne consiste pas à dire : on va se débarrasser à bon compte du local commercial qui n'a jamais trouvé preneur, ce n'est évidemment pas ça une politique de revitalisation commerciale. Cette voie serait bien évidemment destructrice si nous décidions de la mettre en œuvre, car elle créerait du déficit qui aboutirait à la destruction de l'outil. Il faut donc cibler les lieux de manière volontaire et raisonnée et chercher les personnes, qui vont vouloir venir, à qui l'on proposera peut-être à terme de racheter les murs, sinon a minima de s'installer à l'aide d'un prêt garanti par la collectivité de type crédit revolving, qui s'alimente de ses propres loyers, et qui permet à terme sur une période de 12 années d'avoir maîtrisé un nombre important de commerces. C'est le travail qu'a réalisé la Semaest sur nos territoires. Magali Vergnet serait bien évidemment plus compétente que moi pour présenter tous ces moyens.

Pascal MADRY

Je voudrais souligner un point important, que nous avons peu évoqué ce matin : il s'agit de la difficulté pour les villes à pouvoir anticiper les mutations de leurs linéaires commerciaux. Avez-vous mis en place des moyens pour améliorer la relation entre les propriétaires et la ville et être mieux informé à l'avance d'éventuelles cessions ?

Patrick LE GUILLOU

Les cessions de baux se réalisent de gré à gré. Il n'existe pas de procédure d'agrément permettant de les suivre, en dehors du CRAC. Ce travail de rapprochement entre la collectivité et les propriétaires reste donc à faire. Nous avons déjà préempté des commerces, en dehors de tout dispositif. C'est une lourde responsabilité, puisque vous êtes chargés de continuer de payer le loyer à la place du commerçant, avec l'incertitude de trouver un repreneur.

Magali VERGNET

La ville de Champigny a préempté des baux commerciaux. C'était effectivement une difficulté, comme vous venez de le dire, puisque la ville se retrouve employeur et est tributaire du contrat de bail du propriétaire et du règlement de copropriété. Nous déconseillons d'acheter des baux et des fonds de commerce. Nous conseillons en revanche aux villes d'acheter les murs car, dans ce cas, elles peuvent maîtriser la destination et les niveaux de loyer, et par la suite revendre un bien qui se sera apprécié, qui aura pris de la valeur.

Patrick LE GUILLOU

Deux exemples. La collectivité a effectivement été amenée à préempter un bail, pour éviter l'installation d'une énième entreprise de pompes funèbres sur l'un des linéaires commerciaux les

plus en vue du centre-ville, et pour privilégier l'installation d'une librairie. L'activité a fonctionné pendant six ans. Nous avons donc dû retrouver un libraire.

Nous avons également préempté un bail afin d'éviter l'installation d'une énième boucherie confessionnelle, dans un immeuble neuf que nous souhaitions réserver à d'autres destinations. Ce sont des opérations très difficiles à gérer en dehors de tout processus.

Pascal MADRY

Vous avez insisté sur la nécessité de bien cibler l'emplacement des locaux à maîtriser. Je voudrais également vous interroger sur la délimitation du périmètre d'un contrat de revitalisation artisanale et commerciale. On connaît les effets de frontières : les commerçants qui en sont et ceux qui n'en sont pas. Comment avez-vous défini ce périmètre ? J'imagine qu'il ne devait pas être trop large pour éviter la dispersion de l'outil.

Patrick LE GUILLOU

Le CRAC est un dispositif qui s'intègre dans un projet d'aménagement global de la ville. Nous avons en particulier le projet de réaménager la place centrale de Champigny (la place Lénine), qui doit accueillir un programme de 300 logements. Nous avons donc la volonté d'intégrer le périmètre de cette place dans le dispositif, dans un dialogue bien évidemment avec les promoteurs des rez-de-chaussée commerciaux prévus dans ces immeubles.

Nous avons également le projet d'intégrer à ce périmètre la future gare de métro du Grand Paris, qui constituera une autre centralité importante de la ville. D'autres secteurs pourraient progressivement s'adjoindre à ces sites. Nous avons en particulier la volonté d'animer un linéaire organisé en bordure de l'ancienne RN 4 et ses perpendiculaires. Nous devons concentrer l'action pour lui donner de la visibilité et cibler à l'intérieur de ce périmètre les commerces, qui présentent l'intérêt stratégique le plus élevé, pour marquer les changements. Nous restons modestes car nous en sommes encore à une période de test. Nous avons lancé la concertation préalable ce 18 septembre à l'occasion d'une réunion publique. C'était il y a seulement huit jours.

Pascal MADRY

Quelles sont les autres outils, dont vous disposez, pour intervenir sur les rez-de-chaussée commerciaux ?

Patrick LE GUILLOU

Nous avons identifié dans notre plan local d'urbanisme des linéaires de protection commerciale. Une erreur fréquente, du fait des opérateurs, consiste à programmer des commerces en rez-de-chaussée d'immeuble de manière hors-sol, c'est-à-dire sans vérifier au préalable l'existence d'un potentiel de marché et d'une commercialité. Le commerce, pour qu'il vive, doit d'abord rester concentré.

Notre souhait consiste également à veiller à la cohérence de l'offre en favorisant d'abord l'implantation d'activités manquantes. L'attractivité d'une rue commerçante dépend bien évidemment du maintien de la diversité de son offre ; en faire un lieu de destination et non pas un lieu de passage. C'est un objectif politique essentiel, qui a des incidences en termes d'aménagement.

Et je reprends ici un instant ma casquette d'aménageur pour développer cet aspect : la conception et la qualité de l'espace public est bien évidemment liée à ce que l'on veut faire. Si l'on a des espaces publics repoussoirs, on ne crée pas l'attractivité commerciale.

*« Un centre-ville ne peut pas être une destination pour tous les habitants de la ville, s'il développe une fonction exclusivement de commerce »*

Pascal MADRY

Merci Patrick le Guillou. On pourra également revenir au cas de Champigny au cours de la discussion.

Nous allons maintenant entendre Patrick Jarry nous présenter les problématiques commerciales de sa ville de Nanterre. Petite question préalable de contexte : Nanterre est la seule ville de plus de 100.000 habitants de l'agglomération parisienne à ne pas compter de centre commercial sur son territoire. Y a-t-il une raison historique à cela ?

Patrick JARRY

C'est bien volontaire. Nous avons la chance que les différents maires, qui se sont succédés dans cette ville, se soient toujours opposés aux projets de centres commerciaux qui leur étaient proposés. Nanterre est desservie par l'autoroute A 86, par l'autoroute A 14... il n'a donc pas manqué de projets de centres commerciaux.

On peut s'interroger sur ce refus systématique. Nous n'étions, après tout, pas plus prédestinés que d'autres à refuser ces projets. Je pense que cela tient d'abord au fait que Nanterre est une ville qui a grandi indépendamment de son centre ancien. Dans la plupart des villes, le centre ancien s'élargit progressivement et agrège de nouveaux commerces. Cela n'a pas été le cas de Nanterre. Nanterre possède un centre historique très ancien, datant de la période gauloise, voire d'une période antérieure. Il s'agissait déjà d'un grand centre urbain à l'époque gauloise. Or, très tôt, la ville s'est développée en dix quartiers relativement indépendants.

D'abord pour des raisons liées au sol. Longtemps le pourtour du centre ancien a servi de carrières de pierres et tant que l'on n'a pas su construire avec des fondations profondes, on n'a pas construit autour. Le pourtour du centre-ville se caractérise donc par une faible densité de construction. C'est peut-être aussi pour cette raison que l'entreprise, qui a inventé la construction en fondation profonde, est née à Nanterre.

La seconde raison, à l'inverse de la ville de Champigny, est la présence très importante d'infrastructures ferroviaires, depuis 1836. Cela comporte des avantages. Mais ces infrastructures coupent également le territoire. La ville de Nanterre est une ville très morcelée. Chaque jour 1000 trains traversent la ville. La ville est, par ailleurs, coupée par d'importantes voies autoroutières. La ville s'est donc créée en quartiers.

Sans doute, dans toute l'histoire de la ville, s'est manifestée la volonté de maintenir un équilibre entre les différents quartiers, de maintenir un pôle de commerces dans chacun de ces quartiers, en complément du centre-ville marchand. Il était difficilement imaginable de concevoir l'organisation commerciale de la ville à travers un pôle unique drainant toute la population de la ville.

Il faut encore ajouter, dans l'histoire plus contemporaine, que Nanterre a, à sa porte, le plus grand centre commercial d'Europe : les 4 Temps à la Défense. Ce centre commercial n'existait pas au début des années 70. Ce centre commercial aurait pu tuer le centre-ville de Nanterre. C'est probablement aussi pour cette raison que les élus se sont très tôt préoccupés de la vitalité et du devenir du commerce situé en pieds d'immeubles du centre ancien.

De cette histoire et de cette expérience, je retiens d'abord qu'il faut agir sur tous les volets. Le centre ancien de Nanterre ne peut pas être une destination pour tous les habitants de la ville, s'il développe une fonction exclusivement de commerce. Très rapidement deux thématiques vont être choisies. D'abord la culture, et Nanterre choisira ainsi d'implanter son cinéma, sa maison de la musique et son grand conservatoire en centre-ville. Elle étend sa médiathèque centrale pour pouvoir y développer des animations, qui profitent également au centre-ville. Et elle va accompagner plusieurs petits créateurs de théâtre dans le centre-ville.

Deuxième thématique : la santé. Les élus successifs ont perçu que la présence de toute une palette d'acteurs de la santé en centre-ville pouvait participer de sa fréquentation et de son animation. Depuis que je suis maire, depuis 2004, on m'a fait de multiples propositions pour transférer le service de santé municipal – comparable sans doute à celui de Saint-Denis en taille - en dehors du centre-ville. J'ai toujours refusé et nous avons pu l'étendre et le moderniser en le repositionnant sur un emplacement qui reste en centre-ville. Je suis également vice-président de la fédération des Sem.

Quand on m'interroge sur ces questions de santé, je fais toujours part de cette expérience-là : un centre-ville ne peut pas tenir si l'on s'y rend uniquement pour des motifs de commerce. J'entends souvent des maires déclarer qu'ils vont construire leur cinéma dans un pôle commercial en dehors du centre-ville ; j'essaie de les en dissuader : mettez votre cinéma en centre-ville !

Les élus de Nanterre sont restés attentifs à ces aspects aussi parce que nous avons commis une immense erreur à la fin des années 60 en sortant la mairie du centre-ville ancien. On ne fait pas mieux pour fragiliser un centre-ville ancien, et peut-être ont-ils voulu se rattraper depuis, en pensant assez tôt qu'il fallait faire autrement.

Second aspect l'habitat. La qualité et la densité de l'habitat en centres anciens est un aspect majeur de leur attractivité. Nous étions confrontés à la même situation que celle de la ville de Saint-Denis avec un habitat en centre ancien qui tendait à se dégrader, qui devenait le lieu de squats et d'habitat précaire. Notre chance est que les élus ont réagi en engageant un plan de rénovation des logements dès le milieu des années 80. Alors que l'on sortait enfin du problème du traitement de bidonvilles, les élus découvrent à l'époque que les nouvelles poches de précarité dans le logement se concentrent dans le centre ancien. Depuis 35 ans, nous avons mobilisé toutes les procédures publiques existantes proposées par les gouvernements successifs. Nous rénovons sans cesse des bâtiments du centre-ville, et cet effort se poursuit encore aujourd'hui. Nous sommes entourés par les villes de Rueil-Malmaison, de Courbevoie et de Puteaux et nous voyions bien que si nous ne nous occupions pas de ce problème, ce sont les promoteurs privés qui allaient s'en charger.

Troisième aspect et celui-ci est parfois négligé, un centre-ville est un lieu où l'on habite mais également un lieu où l'on travaille. C'est peut-être différent pour la ville de Champigny, en revanche le cas de Nanterre se rapproche certainement de celui de Saint-Denis : la ville compte plus de gens qui travaillent que d'habitants. On compte 97 000 emplois et 95.000 habitants à Nanterre. On recense 2,2 emplois par actif. Il faut penser à ces deux publics et dans certaines opérations, le commerce ne tient que parce qu'il y a des gens qui travaillent (ou étudient, puisque nous avons la faculté de Nanterre, avec ses 40.000 étudiants).

Nous avons un tropisme, nous les élus, consistant parfois à considérer les Nanterriens ou les Campinois ou encore les Dionysiens, seulement comme des gens qui habitent la ville. Or, pour moi, les Nanterriens sont ceux qui y habitent, ceux qui y travaillent, ceux qui y étudient, ceux qui y passent. C'est un point essentiel pour construire une politique locale de commerce.

Pascal MADRY

Vous faites référence à l'économie présentielle.

Patrick JARRY

Absolument. Un mot encore sur les outils opérationnels. Le droit de préemption d'abord. C'est un peu l'arme nucléaire. C'est un outil nécessaire pour dissuader les propriétaires ou les gestionnaires de baux de vouloir définir la destination de leurs locaux sans y travailler au préalable avec nous. Il faut un service du développement local - c'est le nom qu'on lui a donné - car avec les intercommunalités, on transfère désormais la compétence du développement économique à un niveau supra communal. Nous avons ainsi une équipe de grands professionnels - je ne devrais pas vous le dire car vous allez vouloir les débaucher ! Ils connaissent tous les commerçants et connaissent toute l'actualité du commerce de la ville. Ils sont donc des interlocuteurs clés pour les acteurs du commerce. Le commerce est en évolution permanente. Mais la ville bouge également en permanence, à travers des opérations d'aménagement, des démolitions, des constructions nouvelles, etc.

Enfin je voudrais insister sur un dernier point qui n'a pas été abordé jusqu'à présent. Il faut réfléchir effectivement à la programmation commerciale des pieds d'immeuble. Pour autant il ne faut pas s'en tenir qu'au commerce. Il faut également penser aux services et aux équipements. Il y a des lieux où l'on peut animer un pied d'immeuble avec une crèche, ailleurs avec des services médicaux, etc. Si l'on ne raisonne que commerce, on peut rencontrer des déboires, parce que ça ne fonctionnera pas, ou qu'il y aura trop de nuisances (pollution sonore, problème d'évacuation des déchets...).

Il faut donc des outils et nous nous interrogeons d'ailleurs sur l'opportunité de créer une foncière commerce. La ville est déjà propriétaire de nombreux commerces. Je connais l'utilité de l'outil, mais je connais également sa fragilité.

La ville et le commerce sont en évolution permanente. Ce sont deux éléments en équilibre, plutôt en déséquilibre ! Qui demandent en permanence d'anticiper ce qui va se produire, peut être aussi de contrôler davantage les mutations foncières.

Pascal MADRY

Merci de ce témoignage. Je retiens aussi, au-delà des outils, la vertu d'un engagement politique de long terme, qui assure la pérennité d'une politique intégrée sur ces questions de dynamisation commerciale.

Je vous propose maintenant de prendre quelques questions en salle.

Stéphane TOUBOUL

Bonjour. Je suis Stéphane Touboul. Je travaille à Choisy-le-Roi, dans un quartier en renouvellement urbain : quartier sud. Nous avons parlé de maîtrise foncière par la collectivité, nous sommes tous

dans ces questions. En revanche nous n'avons pas parlé des loyers comme possible levier d'intervention pour sélectionner le type d'activité voulue dans un local commercial. N'y a-t-il pas un risque d'ailleurs, en proposant des loyers plus bas que le marché, à détourner une partie de l'investissement privé des centres-villes ?

Magali VERGNET

Je peux répondre mais après, chaque élu a son positionnement.

Je l'ai dit ce matin : avoir la maîtrise foncière cela permet d'avoir la maîtrise des destinations, de pré-aménager les locaux, et cela permet encore d'offrir des conditions favorables d'implantation. Parmi ces conditions favorables, on trouvera l'absence de droit d'entrée, d'éventuelles franchises de loyer et bien sûr, d'éventuels ajustements de loyer. On ne cherche pas la rentabilité maximale, mais à pouvoir favoriser l'implantation de tel ou tel commerce ; on renverse la logique habituelle de l'investisseur.

Deux logiques se distinguent. La première logique est celle des locaux subventionnés, comme dans le cas des activités culturelles présentées ce matin. Dans ce cas, il s'agit d'occuper les locaux pour les occuper ; le loyer peut être très faible, limité aux charges.

La deuxième logique s'inscrit dans l'économie de marché, comme nous la pratiquons à la Semaest. Dans ce cas, on proposera des niveaux de loyer situés dans la fourchette basse des loyers de marché. Sachant qu'il ne s'agit pas d'acheter tous les murs mais seulement un certain nombre de murs ciblés, et qui vont, par ailleurs, participer d'un effet d'encadrement des loyers dans leur environnement immédiat. Je pense en particulier au cas de Champigny, où l'arrivée de la gare de métro du Paris Grand Express est en train de faire monter les prix, au risque de mettre en péril certaines activités commerciales. L'intervention de la ville a donc aussi cette vertu de pouvoir réguler le marché de l'immobilier de commerce.

PATRICK LE GUILLOU

Je m'exprime en tant qu'aménageur. Il faut être interventionniste sur cette question des loyers, si l'on veut recréer les conditions de réimplantation de commerce. C'est très en amont, au moment où l'opération de construction se réalise, que les conditions futures d'équilibre doivent être posées. Deux cas de figure se présentent. Soit on peut trouver par anticipation le futur preneur, auquel cas l'aménageur a la capacité de faire un bail en état futur d'achèvement (une VEFA en bail). Soit on impose dans les conditions de la vente, lorsque l'on vend en VEFA, ou lorsque l'on vend à un promoteur de la charge foncière, les conditions économiques en termes de niveau de loyer. L'essentiel est qu'il ne se produise pas d'effet d'aubaine, au profit de celui qui prend.

Rose MEGARD

Rose Mégard, de la société Hank. Je travaille avec Plaine Commune sur le développement économique des quartiers. J'ai deux questions. Je voudrais d'abord savoir Monsieur Jarry pourquoi vous pensez que l'outil Sem est compliqué.

Ensuite, j'ai à côté de moi quelqu'un venant de la société Auchan. Je voudrais donc savoir comment est-ce que l'on travaille avec les grandes enseignes du commerce sur ces questions de centre-ville, car elles ont, elles aussi, développé des outils et peuvent donc être des partenaires intéressants.



Je vais essayer de répondre à vos deux questions. L'outil Sem est un bel outil, qu'il faut développer. La gamme s'est par ailleurs étendue avec les SPL, les Semop... Je dis simplement qu'il faut rester attentif au fait que cet outil peut rapidement être fragilisé. Souvent, sa capitalisation reste limitée et elle ne peut supporter des déficits lourds. Je partage donc l'idée défendue par la Semaest selon laquelle, il faut acheter avec parcimonie certains locaux stratégiques. Par exemple, à Nanterre, nous avons acheté quasiment toutes les cellules commerciales, occupées par des métiers de bouche, dans le centre ancien. Ce qui fait la force du commerce du centre-ville, c'est son offre de commerce de bouche. Attention donc à ne pas tout acheter parce que cela apparaîtrait simple. Cela n'est pas simple : il faut pouvoir acheter, percevoir des loyers, et être en capacité de recommercialiser les murs quand l'activité disparaît, dans un secteur très évolutif. Voilà ce que je voulais dire. Par ailleurs, je défends d'abord le modèle d'une Sem foncière qui ne soit pas spécialisée uniquement dans le commerce, et qui soit capable aussi de porter d'autres activités. Nous réfléchissons par exemple, avec la Caisse des Dépôts, au portage de murs industriels déclassés. C'est ainsi que nous avons pu sortir l'opération du Château, avec la foncière Ethic.

Le Château à Nanterre



© P. Madry

Encore une fois cela n'est pas facile. Certains d'entre vous se rappellent peut-être, au milieu des années 90, que beaucoup de Sem ont été confrontées à la crise de l'immobilier de bureau ; certaines villes ne s'en sont toujours pas remises depuis.

Concernant les grandes enseignes, celles-ci sont bien évidemment présentes à Nanterre dans le centre-ville. Nous les avons toujours intégrées dans un quartier, sinon dans un morceau de ville. Nous avons par exemple eu de nombreux projets de centres commerciaux sur le site de la gare de Nanterre Université, qui est l'une des gares les plus fréquentées de l'agglomération parisienne en dehors de la capitale. Nous avons refusé ce type de projet. Nous avons fait venir une enseigne Casino, mais nous avons construit non pas une galerie mais deux rues marchandes à partir d'elle. Les enseignes ont leur intérêt si elles sont intégrées à un projet urbain tourné vers la ville, qui fait ville. A l'inverse si celles-ci s'enferment dans un espace pour y capter tous les flux commerciaux, on ne fait pas ville. Il y a débat aujourd'hui sur la manière de concevoir des pôles de vie à partir des gares. Pour ma part, je ne souhaite pas que le Grand Paris Express m'impose du commerce à l'intérieur des gares de la ville. La gare occupera une place stratégique, qu'est la place de la Boule ; les commerces ont leur place à l'extérieur, pour que la gare soit tournée vers la ville.

La future place de la Boule à Nanterre



© Ogic – Brenac – Gonzalez

Je préfère partir du contexte du site, plutôt que de grands principes de programmation. Toutes les gares ne vont pas constituer en elles-mêmes des lieux de vie.

C'est la même chose pour les enseignes. Ce n'est pas un secret, Ikea s'est intéressé à Nanterre pour une implantation. Je voulais faire avec eux un projet d'IKEA centre-ville. Mais ce n'est pas ce que l'enseigne avait en tête. Ils ne sont donc pas à Nanterre. Je sais bien que l'enseigne est une locomotive en termes d'emplois, mais ce n'est pas le plus important : je ne veux pas d'une pompe dans ma ville, qui déstructure l'ensemble du tissu urbain. Ils sont bienvenus (Ikea ou tout autre enseigne) dans les centralités de quartier comme en centre-ville, mais ils ne sont pas souhaités si c'est pour démembrer la ville.

Pascal MADRY

Ikea en RDC d'immeuble... Ils sont capables de le faire, déjà aux États-Unis.

Hervé Chevreau, nous arrivons au terme de ce séminaire. Je vous laisse conclure cette matinée.

Hervé CHEVREAU

Merci. Je pense qu'il s'est agi d'une matinée très enrichissante pour les uns et pour les autres. Je retiens que le commerce est devenu une forme de service public. Et ce service public, on ne peut le faire qu'avec les investisseurs, qu'avec l'ensemble des partenaires que nous avons aujourd'hui parmi nous. On a besoin des uns et des autres pour surpasser les difficultés, comme lors d'acquisition de murs.

Je voudrais bien sûr remercier l'ensemble des intervenants en commençant par Patrick Jarry, le maire de Nanterre, Sandrine Morel, Magali Vergnet de la Semaest, Patrick Le Guillou, maire-adjoint de Champigny, Camille Picard de la Caisse des Dépôts, Julien Colas, mais également l'ensemble des services de Plaine Commune, qui réalisent un travail remarquable ; cela passe par le cabinet de Patrick Braouezec, le service de la communication, le service commerce, et je voudrais surtout remercier Florence Garcin, pour sa ténacité dans l'organisation de ce troisième séminaire ; je crois qu'on peut l'applaudir.

On se reverra sans doute l'année prochaine ; vous avez un an pour réfléchir à une nouvelle programmation. Il semblerait utile que l'on puisse avoir le retour des séminaires passés. Nous repartons avec beaucoup d'idées nouvelles, mais il serait intéressant de faire le bilan des échanges passés : comment avons-nous pu avancer, qu'est ce qui a été utile. Déjà, vous pouvez retrouver les actes du précédent séminaire sur le site de Plaine Commune.

Merci à toutes et à tous



## Quelques lectures pour aller plus loin

AURA, 2017, *La vi[ll]e au rez-de-chaussée*, 32 p.

En ligne : [https://doc.aurangevine.org/Documents/Etudes/Ville\\_rdc\\_doc\\_complet.pdf?#](https://doc.aurangevine.org/Documents/Etudes/Ville_rdc_doc_complet.pdf?#)

GRAU ARCHITECTURES (dir.), 2013, *Rez de ville – rez de vie*, Paris, Pavillon de l’Arsenal, 176 p.

INSTITUT POUR LA VILLE ET LE COMMERCE, 2017, *La vacance commerciale dans les centres-villes en France. Mesure, facteurs et premiers remèdes*, 55 p.

MASBOUNGI A. (dir.), 2013, *(Ré)aménager les rez-de-chaussée de la ville*, Paris, Le Moniteur, 143 p.

SOULIER N., 2012, *Reconquérir les rues. Exemples à travers le monde et pistes d’actions*, Paris, Ulmer, 285 p.

SVAHNSTRÖM N., 2013, *L’aménagement des rez-de-chaussée, nouveau défi des pouvoirs publics ? Le cas de l’opération urbaine du trapèze à Boulogne-Billancourt*, Mémoire de Master 2 en Urbanisme sous la direction de Nadia ARAB, Université Paris-Est Marne-la-Vallée, 128 p.

En ligne : [http://www.cnfpt.fr/sites/default/files/mem\\_ns\\_rdc\\_redux.pdf](http://www.cnfpt.fr/sites/default/files/mem_ns_rdc_redux.pdf)



## Annexe : liste des personnes inscrites au séminaire

ABILY	Christelle	Asset manager	Icade management
AIT CHABANNE	Foudil	Maire-adjoint chargé du commerce	Mairie de Saint-Ouen
ALLIAUD	Cécile	DGA Vie des quartiers, Culture et Sports	Mairie de Saint-Denis
ANDRE	Anne	Manager marchés forains	Mairie de Saint-Denis
AOUT	Laurie	Chargée de projets RU UT Epinay	Plaine Commune
ARTERO	Laurent	Direction expansion	Carrefour
BACHIR	Karine	Responsable commerces	OPH d'Aubervilliers
BARANES	Alain	Directeur Grands Projets et Grands Comptes Direction Expansion France	Carrefour
BELMONT	Bastien	Manager commerce	Mairie de Choisy-le-Roi
BENABDERRAZIK	Meryem	Asset manager	Icade
BENIER	Cyril	Secteur aménagement St-Denis centre	Plaine Commune
BENNACER	Sonia	Maire-adjoint	Mairie de Pierrefitte
BISIAUX	Raphaëlle	Cheffe de projet	Plaine Commune
BLONDET	Baptiste	Responsable développement immobilier	Lidl
BORDET	Gwennaelle	Chargée de projets RU UT L'Ile-Saint-Denis	Plaine Commune
BOUCHER	Damien	Chargé de mission animation et développement commercial/ESS	Mairie de Clichy-sous-Bois
BOUCHER	Maxime	Responsable de programme	Groupe Quartus
BOUCHEZ	Pascal	Développeur commercial direction développement économique	Mairie d'Aulnay-sous-Bois
BOUREGBA	Leïla	Chargée de mission	Plaine Commune promotion
BRUNIE	Marion	Chargée de projets RU UT Épinay	Plaine Commune
BUREAU	Antoine		Linkcity Ile-de-France
CAUDRON	Fabien	Responsable expansion Proximité Ile-de-France	Système U
CHANTEGRELET	Jean-Pierre	Directeur associé	CN commerces
CHEDHOMME	Gaëtan	Chargé de développement	Icade
CHEVREAU	Hervé	Maire et Vice-président cohérence commerciale	Plaine Commune
CHOUDHURY	Noëlla	Responsable marketing SIE	Plaine Commune
CIVIDINO LAURENT	Véronique	Responsable développement commercial	Mairie du Vésinet
COCHETON	David	Directeur général adjoint	Plaine Commune développement
COLAS	Julien	Maire-adjoint au commerce	Mairie de Saint-Denis
COQUAND	Jean-Louis	Directeur des investissements immobiliers	Carrefour property
COQUEBLIN	Claire	Responsable développement Immobilier	Lidl
CRON-DARRACQ	Céline	Chargée d'études urbanisme	Chambre de commerce et d'industrie départementale de Seine-Saint-Denis
CUCKOVIC	Robert	Attaché commercial	France Habitation Direction territoriale de Paris et 93
DANTEC	Benoît	Directeur général de l'immobilier commercial	Bouygues immobilier
DARTOIS	Julia	Chargée de projets culturels	Groupe Fiminco
DASSONNEVILLE	Louis	Chargé de mission vie de campus	Campus Condorcet
DAUTHEL	Jean Claude		Chambre de Métiers et de l'Artisanat
DE LESSEPS	Stanislas	Directeur du développement	Groupe Fiminco
DE OLIVEIRA	Jérôme	Manager commerce en charge des associations et des animations	Mairie de Saint-Denis
DE SEZE	Gérault		Mairie de Bricqueville
DE VALBRAY	Pierre	Commerces VEFA	Alan Peters immobilier
DELANNOY	William	Maire	Mairie de Saint-Ouen
DELAPORTE-BOLLEROT	Carole	Économiste, urbaniste	IAU
DELVOYE	Patrick	Directeur Général adjoint	Groupe Fiminco
Diagne	Arnaud	Prospecteur immobilier	Immaldi et Cie SAS
DININ	Alban		Cavavin
D'OILLIAMSON	Stéphane	Gérant associé	Container éphémère
DUPUIS	Isabelle	Directrice des opérations	Bouygues immobilier
EL GHARBI	Soumia	Chef de projet RU UT La Courneuve	Plaine Commune
ETCHEBERRY	Odile	Directrice conception et commercialisation direction immobilier commercial	Bouygues immobilier
FARZAD	Hadjira	Responsable de développement local	Mairie de Nanterre

FERRARD	Elsa	Development manager	Axa investment managers
FERROUD-PLATTET	Olivier	Directeur	Guilbert propreté
FORGET	Michel		Emploi mission action
FORTE CARVALHO	Philippe		Decathlon
FRAU	Manon	Chargée de mission marchés forains	Mairie de Villeneuve-St-Georges
FRIEDMANN	Dorian	Déléguée du Préfet Saint-Ouen/ Ile Saint-Denis	Préfecture
FURON	Béatrice	Directrice des relations institutionnelles	Groupe Fiminco
GARCIN	Florence	Chargée de mission aménagement commercial	Plaine Commune
GARNIER	Fabien		Vinci immobilier
GASPARD	Sébastien	Directeur de cabinet	Mairie du Bourget
GAULTIER	Evelyne	Responsable aménagement Saint-Denis centre	Plaine Commune
GAY-PERRET	Éric	Directeur de centre	Klépierre
GENDRON	Maël	Délégation générale à la stratégie territoriale	Plaine Commune
GESCHWIND	Domitille	Domitille	Devim commercialisation
GOUDIARD	Julien Walid	Directeur de conseil et assistance à maîtrise d'ouvrage	JLL
GRENET	Gilles	Conseiller municipal au développement économique	Mairie de Deuil-la-Barre
GUENDOUL	Nassima	Chargée de mission GUP à la Politique de la Ville	Plaine Commune
GUILBERT	Georges	Trésorier	Adcal
GUILBERT	Georges	Directeur	Guilbert propreté
GUILLOU	Alain	Responsable commercial	Icade
GUILLOUET	Olivier	Directeur aménagement	Icade
GUISEZ	Laurent	Responsable service commerce	Mairie de Saint-Denis
HENRIET	Jérôme	Associé gérant	Cristal
HERAUD	Pierre	Directeur général adjoint	Plaine Commune
HERMENIER	Fanny	Chef de projet aménagement St-Denis Centre	Plaine Commune
HOLLE	Karine	Responsable service Habitat	Plaine Commune
IBBOU	Martine	Assistante UT RU Saint-Ouen/L'Ile Saint-Denis	Plaine Commune
JAAOUAR-HUMBÉY	Caroline	Chef de projets aménagement La Courneuve	Plaine Commune
JAUBOIS	Stéphanie	Responsable de l'Unité territoriale Habitat de Saint-Ouen	Plaine Commune
JEUDY	Caroline	Chargée d'expansion IDF	Mc Donald's France
JOACHIM	André	Vice-président emploi	Plaine Commune
LACHAUD	Valérie	Directrice des projets urbains	Mercialys
LADEUIL	Patrick	Business developer	Cliris
LANDREAT	Pascal		Urbaneo
LASGI	Cécile	Directeur adjoint	Cbre
LASSAUBE	Ulysse	Doctorant CIFRE – Commerce et Mobilités	Mairie de Paris
LAURENT	Nicolas	Chef de projet - centre-ville	Mairie Saint-Denis
LAURENT	François	Directeur opérationnel	Plaine Commune développement
LAUROL	Sandra	Responsable service études et prospectives économiques	Plaine Commune
LAVAINÉ	Mathilde		Mairie de Paris
LE BORGNE	Dominique		Plaine Commune
LE BOUCHER	Xavier	Contrôleur de gestion	Auchan
LE ROCH	Emmanuel	Délégué général	Procos
LEGER	Catherine	Directrice générale	Plaine Commune développement
LEHMANN	Corinne	Manager commerce	Mairie de Saint-Denis
LEMERLE	Laure	Responsable service commerce	Mairie d'Aubervilliers
LEPERCHOIS	Yanis	Responsable technique-sécurité France gestion centre commercial Basilique	SCC France
LEPESCHEUX	Valérie	Directrice du développement	Coreal
LEPLATOIS	Romain	Chargé d'expansion	Leader Price
LEROY	Catherine	Expert projets investissement	Caisse des Dépôts
LEVEQUE	Adeline	Service développement local	Plaine Commune
LOBRY - LE DUFF	Isabelle	Manager de Commerces	Mairie de Deuil-La-Barre
LONGIN	Sébastien	Directeur	Plaine Commune habitat
LUIS	Dominique	Délégation générale à la stratégie territoriale	Plaine Commune
LYOEN	Anaïs	Responsable développement immobilier	Lidl
MADRY	Pascal	Directeur	Institut pour la Ville et le Commerce
MAGNAC	Florence		Lidl



MANACH	Marie	Responsable de projets immobiliers	JLL
MARHADOUR	Philippe		Linkcity Ile-de-France
MARIE	Philippe	Directeur du développement	JMP Expansion
MARQUES	Hugo	Responsable de Projets Montage & AMO	Cbre
MATTOUT	Gabriel	Development manager	Axa investment managers
MAUZ	Virginie		Hank
MEGARD	Rose		Hank
MESQUIDA	Lise	Responsable études	Objectif ville
MEUNIER	Pierre	Chef de projet immobilier d'entreprises	EPT Est Ensemble
MOHRT	François	Chef de projet études commerce	Apur
MOREL	Ophélie	Directrice opérationnelle	Plaine Commune développement
MOSBAH	Dan	Chef de projet développement économique Local	Mairie de Paris
MOUCHEL	Philippe	Directeur du Développement économique	Plaine Commune
MOUNIR	Lina	Directrice des études	Groupe Fiminco
NAUDET	Anne-Sophie	Service Relations entreprises	Plaine Commune
NOEL	Juliette	Chef de projet RU UT Saint-Denis	Plaine Commune
OUANELY	Magaly	Développement commercial/ pôle développement économique	Troyes Champagne métropole
OUDOT	Anne-Claire	Directrice des opérations	Soppec
PACUSZKA	Émilie	Chargée de projets aménagement / secteur Aubervilliers	Plaine Commune
PALLUD	Pauline	Responsable expansion	Carrefour Direction expansion France
PERRIN	Steve	Directeur expansion	Leader Price
PESEY	Virgile	Directeur du Développement	Art & Build
PICARD	Camille	Directrice territoriale Seine-Saint-Denis et Val d'Oise	Caisse des Dépôts
PILATE	Nathalie	Responsable du patrimoine	Foncia IPM
PIRONNEAU	Ghislain		Immodev
POUCHARD	Emmanuelle	Charte entreprise territoire	Plaine Commune
PROT	Élise	Chargée de projets - Secteur Nord	Plaine Commune
QUARTIER	Amar	Responsable service Commerce	Mairie Saint-Ouen
REVOL BILLET	Virginie	Chef de projets	Objectif Ville
ROSSET	Odile	Chef de projet RU UT Stains	Plaine Commune
RUSSIER	Laurent	Maire	Mairie de Saint-Denis
SAIDI	Fadhila	Directrice	Mairie de Villeneuve-St-Georges
SALMON	Thomas	Manager commerce	Mairie de Pierrefitte
SAPART	Nathalie		Mairie de Drancy
SAVAL	Jérémy		Lidl
SAVARY	Pierre-Yves	Directeur de projets	Quartus tertiaire
SCHMITH	Lorraine		Mairie de Bricqueville
SOURDIER	Eugène	Maire - Adjoint chargé de l'Urbanisme	Mairie de Villetaneuse
SZWEDZINSKI	Sandrine	Responsable gestion commerciale et spécifique	Efidis
TARQUIS	Christine	Données économiques	IAU
TAUPIN-ANDRE	Gwenola	Chargée de Mission Commerces	France Habitation Direction territoriale de Paris et 93
TERRIE	Cécile	Chargée d'étude	Semaest
TOUBOUL	Stéphane	Direction développement territorial	EPT Grand Orly Seine Bièvre
TOULMET	Patrick	Président CMA 93	Chambre de Métiers et de l'Artisanat
TOURTE	Charles	Chargé expansion	Bourrelier group
TUMA	Raphaël	Chargé de projet	Plaine Commune
VALIN	Marcel	Responsable du développement	Cash Converters développement
VASSALLO	Patrick	Adjoint au Maire à l'économie, l'artisanat et l'ESS	Mairie de Saint-Denis
VERGNET-COVO	Magali	Responsable développement territorial	Semaest
VERNEZ	Valentin	Responsable développement Immobilier	Immaldi et Cie SAS
VON MEHKS	Alexandre	Directeur associé	Alan Peters immobilier
YANA			Immovie
ZEMMA	Zora	Conseillère municipale	Mairie de Pantin
ZULIANI	Marie	Chargée de projets aménagement Secteur Nord	Plaine Commune





GRAND PARIS

-----  
PLAINE COMMUNE  
21 AVENUE JULES-RIMET  
93218 SAINT-DENIS CEDEX  
SERVICE ÉTUDES ET PROSPECTIVES  
-----

-----  
INSTITUT POUR LA VILLE  
ET LE COMMERCE  
31 RUE DU 4 SEPTEMBRE  
75002 PARIS  
-----

[www.plainecommune.fr](http://www.plainecommune.fr)  
[www.institut-ville-commerce.fr](http://www.institut-ville-commerce.fr)