



BANQUE des
TERRITOIRES



Les guides pratiques

10 essentiels du pilotage
de la revitalisation
de petites villes

Septembre 2024

Sommaire

 Introduction	4
 Opérationnalisation des plans d'actions	6
 Gouvernance et pilotage opérationnel	8
 Animation et mobilisation des acteurs	14
 Priorisation et suivi du plan d'action	18
 Modalités de portage et de contractualisation	22
 Soutenabilité financière	26
 Pilotage des actions thématiques	30
 Habitat et stratégie de revitalisation	32
 Espaces publics et renaturation	41
 Approche foncière	46
 Requalification d'actifs immobiliers	50
 Tiers-lieux économiques et culturels	53
 Conclusion	58

Introduction

Les missions d'accompagnement au management de projets (AMP) ont été mises en place pour répondre à un besoin d'accompagnement plus soutenu de certaines villes du Programme PVD, des territoires marqués par des fragilités socio-économiques et financières. Avec pour principe d'apporter un soutien méthodologique, technique et opérationnel pour gagner du temps et fiabiliser la conduite du projet et des actions qui en découlent, ces missions ont été intégralement prises en charge par la Banque des Territoires qui traduit, au-delà de son implication dans les programmes de redynamisation, sa volonté de contribuer à réduire les fractures territoriales.

Le choix des villes auxquelles l'AMP a été proposé revenait aux Directions Régionales de la Banque des Territoires (DR) qui l'ont ensuite proposé aux élus concernés. Cette répartition régionale s'est basée sur la liste des EPCI PVD (et des communes PVD) classés selon les indicateurs de fragilités définis par l'INRAE¹. Chaque DR, au regard de la volumétrie des missions AMP qui lui ont été attribuées, a proposé aux PVD retenues de formaliser par courrier leurs intérêts à en bénéficier. Au fur et à mesure des retours favorables des collectivités, les missions ont été déclenchées entre fin 2021 et octobre 2022.

Une fois que la collectivité a confirmé sa demande, une réunion de cadrage tripartite (DR, collectivité, prestataire) a permis d'ajuster la prestation au plus près des besoins de la collectivité. À l'issue d'une réunion de cadrage, après confirmation de la méthode d'intervention par le prestataire et accord par le bénéficiaire, les bons de commande validés par l'équipe nationale PVD ont été émis.

Le rôle de chef de projet PVD exige d'acquies rapidement une grande autonomie. L'accompagnement au management de projet m'a permis de bénéficier du soutien constructif d'experts dans les domaines stratégique, diplomatique, juridique et méthodologique. La rédaction de la convention ORT en a été considérablement accélérée.

Commune de Piennes,
Katia Le Borgne accompagnée par SETEC

Chaque AMP a fait l'objet d'un suivi opérationnel ; les prestataires ont produit des reportings semestriels au niveau national et des reportings trimestriels au national et à la DR concernée, avec un tableau suivi et une note synthétique par mission AMP.

« **10 essentiels du pilotage d'un projet de revitalisation de petites centralités** » propose un guide méthodologique retraçant les pratiques et les thématiques les plus fréquentes des 308 missions d'accompagnement au management de projets, déployées de 2021 à mi-2024. Conçues pour les chefs de projets des territoires lauréats, les missions AMP se sont avérées, selon eux, déterminantes pour la rédaction de la convention-cadre et la structuration des projets de redynamisation des collectivités bénéficiaires.

Cet AMP a été un tremplin à ma prise de poste. Aujourd'hui, j'assume mes fonctions avec aisance ayant trouvé des appuis au sein des équipes municipales, des services de l'intercommunalité, de l'Etat et des partenaires du programme.

CC Vienne et Gartempe,
Rachel LOILLIER accompagnée par Citadia

Ce guide offre un retour d'expériences pertinentes à l'intention d'autres chefs de projet et des élus afin qu'ils puissent mieux aborder les enjeux actuels du pilotage opérationnel de leur projet de territoire. Il cherche à répondre à leurs besoins

¹ INRAE (Institut National de Recherche pour l'Agriculture, l'Alimentation et l'Environnement) est un institut de recherche public œuvrant pour un développement cohérent et durable de l'agriculture, l'alimentation et l'environnement.

essentiels pour opérationnaliser leurs actions et mieux faire face aux ambitions de revitalisation. Il capitalise sur les valeurs ajoutées des missions AMP pour leur proposer des outils et méthodes utiles à leur action.

Le cabinet SETEC a été un appui pendant ces 18 mois d'accompagnement à la fois pour m'outiller dans le suivi des projets via la réalisation d'un tableau de bord, mais également par les échanges lors des rendez-vous mensuels permettant de faire un pas de côté et d'avoir un regard extérieur sur les avancées des projets et des besoins/problématiques soulevés.

CC Val de Sarthe,
Aurélie JOUIN accompagnée par SETEC.

C'est un travail de synthèse qui retrace les grandes lignes de ces différentes missions AMP, sans entrer dans les détails méthodologiques, ni préciser finement les outils mobilisés. Il s'articule autour de deux grands volets : l'opérationnalisation du plan d'actions PVD qui définit 5 essentiels du pilotage opérationnel des chefs de projet PVD et le pilotage des actions thématiques qui met l'accent sur 5 principaux enjeux thématiques ayant marqué la mise en œuvre des missions AMP.

Les missions d'AMP ont largement soutenu les chefs de projet dans l'élaboration des stratégies et plans d'actions des PVD en vue de la signature des conventions-cadres, en veillant à les positionner en accompagnateurs des prises de décisions des élus et en coordinateurs de la mise en œuvre avec les parties prenantes. La quasi-totalité des PVD ayant maintenant signée leur convention-cadre Petites villes de demain, nous avons choisi de ne pas y revenir en détail dans ce guide pour l'orienter principalement vers la mise en œuvre.

En charge de l'élaboration de la stratégie de revitalisation de l'intercommunalité et de ses 4 communes PVD, le travail permettant d'aboutir à la convention PVD dans le délai imparti s'est avéré colossal. L'AMP s'est approprié aussi notre territoire et, par son appui, a rendu possible la définition d'orientations stratégiques communes aux différentes collectivités traduites dans un langage qui parle aux élus.

Commentry Montmarault Nérès Communauté,
Marianne Coulon Martinez accompagnée par Espelia

C'est un grand chantier qui prend fin et c'est une nouvelle phase du programme qui s'ouvre désormais consacrée à la réalisation des actions. C'est le moment de remercier sincèrement les consultants des sociétés de conseils attributaires du marché des missions AMP (Espelia, SCET, CITADIA, SETEC, EY, ARTELIA), pour toutes les missions réalisées et pour leurs importantes contributions dans ce travail de retour d'expériences. Nous remercions également nos collègues des Directions Régionales, qui ont suivi ces missions au plus près dans la durée, et tous les partenaires locaux et nationaux du programme qui contribuent à sa mise en œuvre.

Avec la volonté que ce guide aide les chefs de projet et élus des communes PVD à fluidifier les échanges avec l'écosystème d'acteurs qui les accompagne, pour accélérer la concrétisation des projets que le Programme PVD contribue à faire émerger.

Les intervenants ont mis à contribution les communes pour les diagnostics. Par exemple, les diagnostics stationnement se sont fait en collaboration avec les ASVP ou les agents communaux. Ces actions ont permis de valoriser leur connaissance des bourgs et maximiser le temps disponible.

Haute Corrèze Communauté,
Pauline Chavassieux accompagnée par Espelia



01

Opérationnalisation des plans d'actions

Cette partie regroupe 5 entrées essentielles du pilotage du projet global de revitalisation. Ces 5 entrées nous semblent conditionner fortement la réussite de la mise en œuvre des plans d'actions des PVD. Elles supposent que les collectivités concernées ont défini leur stratégie de redynamisation, ont précisé les actions qui en découlent et le périmètre de l'ORT et ont finalisé le conventionnement prévu dans le cadre du programme.

01

1.1

Gouvernance et pilotage opérationnel



BANQUE des
TERRITOIRES



Pour mieux répondre aux attentes de la population et renforcer leurs fonctions de centralité, les Petites villes de demain doivent articuler de multiples moyens et capacités d'intervention. Cela les amène à s'interroger plus fortement sur la question de la gouvernance qu'elles doivent organiser, voire des gouvernances dans lesquelles elles doivent s'insérer.

La notion de gouvernance renvoie à la mise en place d'un ensemble de règles et de processus collectifs, formalisés ou non, par lequel des acteurs participent à la décision et à la mise en œuvre des actions publiques. La gouvernance opérationnelle détermine alors la manière dont les décisions sont proposées, discutées, prises et mises en œuvre à la suite de négociations engagées entre les parties prenantes pour partager les responsabilités et orienter les principales décisions sur les différentes actions définies.

La construction d'une bonne gouvernance est donc particulièrement cruciale pour conduire des transformations de long terme qui mêlent des projets et actions gérés en direct par la collectivité pour assurer des services publics, ou pilotés par d'autres acteurs, publics ou privés, pour des raisons économiques, fonctionnelles et/ou d'efficacité. Elle implique donc le pilotage partenarial et collaboratif d'une pluralité d'acteurs, dans un rapport qui n'est pas hiérarchique ou contractuel. Elle renvoie à la mise en place de principes d'animation à travers une comitologie définie permettant d'associer **les bonnes personnes aux bons moments** afin de rendre les instances décisionnelles plus opérationnelles, de renforcer l'adhésion de l'ensemble des partenaires et de favoriser la bonne circulation des informations nécessaires au réajustement des actions.

²Perspective Monde : outil pédagogique des grandes tendances mondiales depuis 1945, Ecole de politique appliquée, Université de Sherbrooke, <https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire/1706>



LES BONNES QUESTIONS À SE POSER EN AMONT



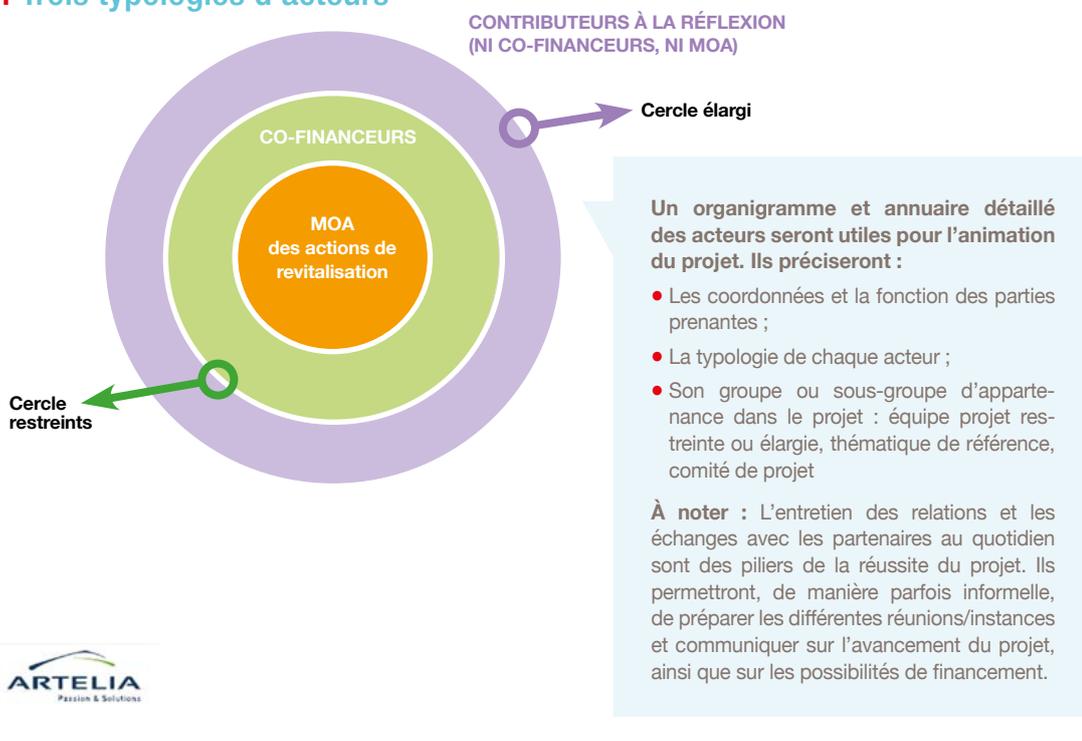
a) Définir les acteurs et les instances de la gouvernance

Une première question à se poser est certainement d'identifier l'ensemble des acteurs qui peuvent s'estimer légitimes à contribuer à la décision : Qui porte la vue d'ensemble, la vision stratégique du projet global ? Qui met en œuvre ? Avec quelles compétences ? Qui fi-

nance ? Qui mobilise des ressources, des informations, des connaissances ? Qui est garant du cadre réglementaire de l'action ? Qui est bénéficiaire ou cible des actions ?

Plus un acteur est désigné par ces questions, plus il sera au centre de la gouvernance. On peut ainsi établir une typologie des acteurs selon leur proximité par rapport au cœur de la gouvernance.

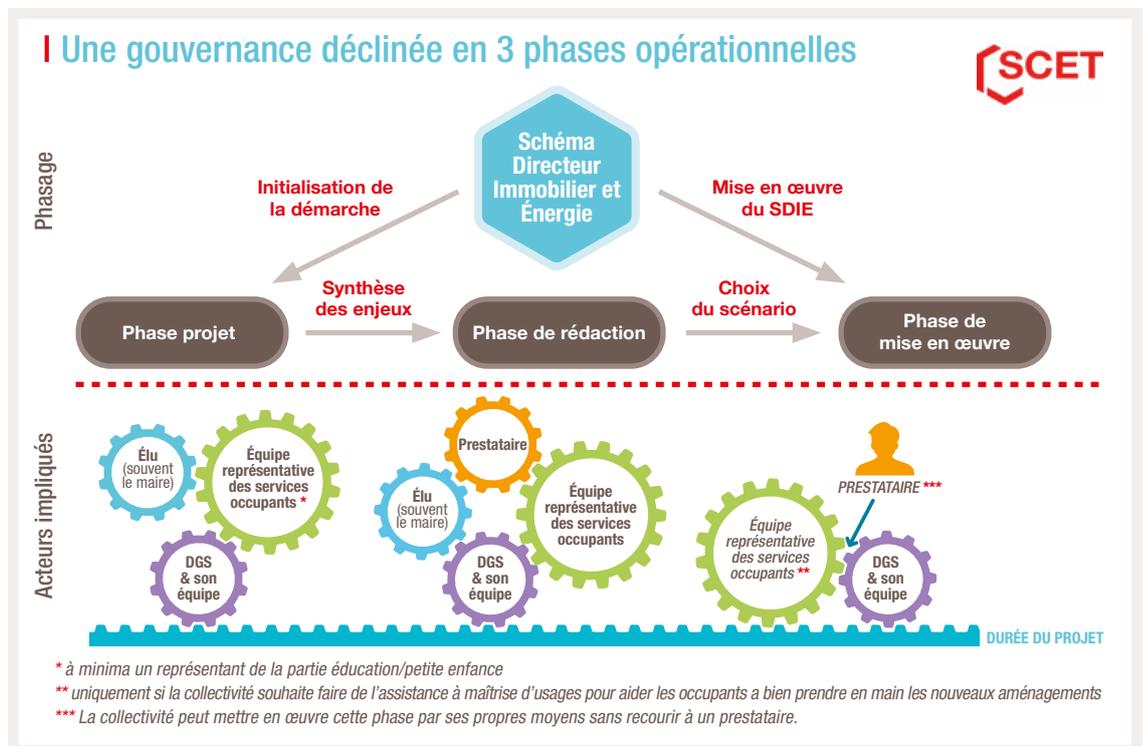
I Trois typologies d'acteurs



La seconde amène à s'interroger sur les instances prévues par le cadre de mise en œuvre du programme (guide du Programme PVD édité par l'ANCT) qui organise de fait une gouvernance : *Comité de projet local et comité régional des financeurs*. Ces instances peuvent également fonctionner dans des formes « restreintes », recentrées sur le cœur de la gouvernance, ou « élargies », ouvertes à des contributeurs diversifiés. Ce sont globalement ces instances qui valident les objectifs et les moyens mis en œuvre pour les atteindre et évaluent l'atteinte effective des résultats.

Il s'agit ensuite de préciser les différentes instances qui matérialisent la gouvernance en distinguant celles

qui décident des actions inscrites à la « feuille de route » et celles qui en assurent la mise en œuvre opérationnelle. Ce distinguo s'incarne souvent dans les termes de « comité de pilotage » et de « comité technique ». Leurs rôles, compositions et fréquence de réunion, et éventuellement leur périmètre territorial ou thématique, sont différents. Les instances décisionnelles sont réunies généralement une à deux fois par an tandis que le rythme de réunions des instances opérationnelles est plus souvent trimestriel ou mensuel, voire plus fréquent si certains projets l'exigent. Cette fréquence peut également évoluer en fonction des phases du projet, les instances décisionnelles étant plus mobilisées au lancement et les instances opérationnelles ensuite.



b) Animer la gouvernance et rendre compte

L'animation des partenaires est donc un pilier de la gouvernance opérationnelle. Les partenaires doivent en effet entretenir des relations et des échanges réguliers afin de favoriser l'avancement du projet et les possibilités de financement. Il existe une forte diversité d'organisation en fonction du positionnement du chef de projet (à l'interco ou à la commune PVD par exemple), en fonction du nombre de ressources humaines disponibles au sein de la collectivité, en fonction du portage des projets (publics/privés), ...

- **L'équipe projet**, animée par le chef de projet suivant une occurrence régulière, qui **assure le pilotage et la coordination technique**. Elle peut être notamment constituée des responsables des services techniques communaux et intercommunaux
- **L'équipe de projet élargie**, animée par le chef de projet suivant une occurrence ponctuelle en fonction des besoins, **travaille des thématiques particulières et des sujets opérationnels** comme la mise en œuvre des actions et la recherche de cofinancement. Elle est composée, en plus de l'équipe projet, des référents sur les thématiques abordées, des partenaires, des co-financeurs et des maîtres d'ouvrage concernés.
- **Les ateliers de travail**, conduits par le chef de projet en présence des élus et de manière pon-

tuelle, **ont une fonction pluridimensionnelle** de construction de la vision politique du projet, de préparation des comités de projet avec les élus, de travail sur les thématiques spécifiques en concertation avec les acteurs et les partenaires du projet, de construction de la stratégie du projet de revitalisation et les plans d'actions. Ils sont constitués d'élus référents, de l'équipe de projet, des référents thématiques, des Maîtrise d'ouvrage et des partenaires.

Tous les partenaires doivent comprendre les compétences des principales instances. Les ateliers de travail s'assurent que la thématique traitée est cohérente avec les personnes associées. Ils anticipent le rôle de chacun dans le projet de revitalisation. Ils s'assurent de la possibilité, pour l'ensemble des participants d'une session, de partager une vision thématique spécifique ou transversale. Le comité de projet, quant à lui, n'est pas une instance de débats opérationnels, ni de préparation des décisions. Il sert à acter les propositions, choix et orientations préparés en amont. En revanche, en fonction des sujets traités, le comité de projet peut permettre de tenir un débat politique pour argumenter et porter à un niveau politique une demande de co-financement. La configuration d'un comité de projet restreint, moins formelle qu'un comité « classique », permettra aux élus d'échanger sur leurs vision et décisions politiques, de les ancrer et/ou de les ajuster.



LES POINTS DE PASSAGE INCONTOURNABLES DE L'ACTION

La gouvernance doit s'installer progressivement et dans la durée. Elle doit faire l'objet d'une attention adaptée à chaque étape de maturation du projet. On peut distinguer trois grandes phases de la vie d'une gouvernance :

1 • PHASE D'INSTALLATION

- Constaté et analyser les principaux besoins
- Appréhender les enjeux de chaque partenaire et comprendre leurs intérêts
- Mettre en place les orientations clés du projet

2 • PHASE DE VALIDATION D'UNE FEUILLE DE ROUTE

- Identifier des maîtrises d'ouvrage
- Comparer les différents scénarii et valider celui qui correspond le mieux aux besoins
- Adopter avec les partenaires la feuille de route retenue

3 • PHASE DE SUIVI ET ÉVALUATION

- Mettre en place une synthèse de l'avancement du projet de redynamisation via un tableau de bord global (quantitatif et qualitatif)
- Suivre l'état d'avancement de chaque action
- Eventuellement, réorientation si des problématiques sont soulevées

Dans toutes ces phases, la communication reste un élément déterminant du bon fonctionnement de la gouvernance opérationnelle. Elle est le trait d'union entre l'équipe de projet, les partenaires institutionnels, les habitants et les usagers. L'établissement d'une relation solide et durable avec les partenaires, est consolidé par une communication régulière et précise sur l'avancement du projet. Elle facilite progressivement une fluidité dans les échanges qui peuvent au fil du temps devenir plus informels. La communication avec les habitants et les usagers, de son côté, appelle un format grand public et synthétique. D'une manière générale, la communication en termes de gouvernance restera focalisée sur les objectifs et moyens quand l'animation viendra plutôt rechercher la mobilisation des acteurs dans la mise en œuvre des actions (cf. 1.2 : animation et mobilisation des acteurs).



LES OUTILS INDISPENSABLES

I Annuaire des partenaires

- Recueillir les coordonnées des différents acteurs de la démarche
- Identifier les personnes ressources
- Entité
- Service
- NOM Prénom
- Adresse électronique
- Numéro de téléphone
- Fonction

ANNUAIRE DES INTERLOCUTEURS						
	Nom	Prénom	Fonction / Service	Tel	Mail	Comitologie CORFO COTEC
CC & COMMUNES	FRANCO	Emmanuel	Président CC VDS		emmanuel@cc-vallee.com	X
	HARDOUIN	Katia	VP chargée de l'économie		katia@cc-vallee.com	X
	BROUDES	Philippe	VP chargé de la culture, de l'aménagement, du sport et du tourisme		philippe@cc-vallee.com	X
	MALZERAT	Karen	VP chargé de l'aménagement du territoire, mobilité, transition écologique, habitat		karen@cc-vallee.com	X
	LIFELORE	Florence	DGS	02 43 83 51 12	lflore@cc-vallee.com	X X
	ELVIN	Aurélien	Chargé de mission projet de territoire et PVD		aelvin@cc-vallee.com	X X
	BAPTEA	Sylviane	Responsable économie, aménagement du territoire, habitat		sylviane@cc-vallee.com	X X
	JOUANNEAU	Jean Christophe	Responsable service Communication		jean@cc-vallee.com	X
	MARTIN	Christelle	Responsable culture et tourisme		christelle@cc-vallee.com	X X
	ROGER	Carole	Maire de Malcomme sur Sarthe		carole@malcomme.com	X
	MAULOUSSON	Pascal	Conseiller obligé et élu référent sur le projet CMI Valenue et milieux d'art	02 43 94 80 09	pascal@malcomme.com	X
	LECLERCQ	Cliffa	Conseiller obligé et élu référent sur le projet CMI Valenue et milieux d'art		cliffa@malcomme.com	X
	DAVY	Philippe	DGS		philippe@malcomme.com	X X
	CC de la Vallée de la Sarthe	D'ALLURES	Emmanuel	Maire de La Scaie sur Sarthe		emmanuel@la-scaie.com
CC de la Vallée de la Sarthe	MOLLYSAY	Elisabeth	Maire de Cérons Fouilleuse		elisabeth@cerons.com	X
CC de la Vallée de la Sarthe	FAUREAU	Catherine	Maire de Rollot sur Sarthe		catherine@rollot.com	X

I Planning des actions

- Ordonner les étapes d'une action et définir les liens que celle-ci peut avoir avec les autres
 - Avoir une vision globale sur le séquençage des actions
 - Calendrier détaillé des actions
- ou
- Étapes à mener pour aboutir à l'action (avoir une idée de leurs durées)

Durée en mois	2023												2024												2025											
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
16 mois ?	Formalisation de la balade												Corrélation atelier et												Animation, suivi, apais, modifications											
24 mois ?	Etalonnage, visite et travail de terrain												Arrêt de l'activité												Mise en place et animation du festival (événements)											

I Tableau de bord

- Avoir une vue d'ensemble sur les actions
- Connaître l'avancement opérationnel de l'action
- Anticiper les futures actions à mener
- Mettre en lumière les risques liés aux actions
- Informations sur l'avancement opérationnel des projets
- Les points bloquants identifiés

TABLEAU DE BORD			
Date de mise à jour :	09/05/2023		Avance de l'avancement et des étapes restantes
OBJET	MCA	Assement opérationnel	Actions à engager
DISPOSITIFS OPERATIONNELS			
Projet	Pays VDS	2021 - 2024	
ACTIONS COMMUNAUTAIRES			
Etude de programmation urbaine Malcomme	CC	Financements : 100% CC, 50% et région 50%	Convention avec la CC - Demande de subv à faire sous 12 mois à faire avant septembre 2023 (préparation possible) - faire la pose en juin 2023
	CC	AO Marche (date de remise des offres : 30 juin 23, offres), notification : 13/10/23 - Arts des Villes et des champs	Convention à rédiger en interne
ACTIONS IDENTIFIEES			
VDS 1 - Mise en place d'un PVD	Pays de la Sarthe	Propositions à l'étude pour VDS - PVD ou ORAV et accompagnement (aménagement pour adaptation logement ou densification (bureaux, bureaux), convention à rédiger en interne	A proposer à l'été 2023 (suite habitat)
Etude pré-opérationnelle de l'habitat	Pays de la Sarthe	Volonté à l'étude : habitat individuel, rénovation énergétique, adaptation des logements au vieillissement et handicap, avec volet référentiel sur Malcomme (pour inclure au ravalement des façades)	En attente de la CC - Demande de subv à faire avant septembre 2023 (préparation possible) - faire la pose en juin 2023
ingénierie	CCVDS	AO opération - Lancement en novembre 2022. Candidat retenu : Siffre (objectif : démarrage 01/02/2023) (durée 3 ans)	Convention à rédiger en interne - Demande de subv à faire avant septembre 2023 (préparation possible) - faire la pose en juin 2023



TRUCS ET ASTUCES (EXEMPLES INSPIRANTS)

I Apporter l'inspiration dans le benchmark

Prendre en compte ce qui se fait sur le territoire ou ailleurs, sur PVD ou tout autre programme, afin de ne pas rester dans une approche uniquement centrée sur les besoins et solutions locales.

I La déambulation (aspect participatif et dynamique)

Proposer des temps de découverte collective du territoire en le parcourant selon différentes lignes, proposant différents points de vue. Cela permet notamment de repérer les séquences urbaines, les cohérences, les ruptures, les ambiances, les échappées, etc (cf. 2.2 : espaces publics et renaturation).

I Séminaires thématiques

Proposer, notamment, la venue d'un expert qualifié sur l'enjeu abordé pour ouvrir les débats ou un retour d'expérience d'une autre collectivité ayant développé un projet similaire. Des temps de réflexion, de travail collectif, voire de formation peuvent être proposés aux équipes dirigeantes et opérationnelles sur les principaux enjeux auxquels elles doivent faire face. Ces temps sont parfois un préalable nécessaire pour une meilleure compréhension des actions à mener.

I S'appuyer au maximum sur des instances existantes

Par exemple, le comité de pilotage d'une OPAH a pour mission de coordonner les parties prenantes de l'opération programmée. Ce comité de pilotage peut être assisté, si les besoins se font sentir, par un comité technique sur un aspect spécifique de l'amélioration de l'habitat. Une partie des réunions peuvent être mutualisées avec les instances de gouvernance PVD.

01

1.2

Animation et mobilisation des acteurs

espelia
Conseil pour
la performance publique

Le Programme Petites villes de demain vise à donner aux communes bénéficiaires du programme les moyens d'inventer leur avenir, en s'appuyant sur leurs atouts, à travers la prise en compte de leur dimension économique, patrimoniale et paysagère culturelle et sociale, en adaptant la nature et l'intensité des appuis en fonction des besoins.

Pour y répondre, les communes doivent engager une démarche à la fois transversale et partenariale :

- Transversale, afin de répondre aux enjeux posés pour le maintien des fonctions de centralités de ces communes et intercommunalités de moins de 20 000 habitants ;
- Partenariale, pour élargir les points de vue, enclencher une dynamique, impliquer l'ensemble des acteurs, qu'ils soient institutionnels, économiques, culturels, associatifs, habitants du territoire, dans une démarche de projets.



LES BONNES QUESTIONS À SE POSER EN AMONT



Nous distinguons la mobilisation des acteurs institutionnels (collectivités territoriales, État, chambres consulaires, Banque des Territoires, agences de l'État) des acteurs plus locaux (acteurs économiques, sociaux, culturels, habitants).

La mobilisation des acteurs institutionnels et celle des acteurs locaux ne répondant pas aux mêmes objectifs, leur mise en œuvre doit être distinguée :

- Mobilisation des acteurs institutionnels :** la mobilisation des acteurs institutionnels, vise à :
 - Informer de l'avancée du programme (par exemple dans le cadre de la comitologie définie dans la convention) ;
 - Donner de la visibilité aux partenaires (notamment co-financeurs potentiels) et prendre en compte leurs orientations et capacités d'aide à la décision (ingénierie) ;
 - Fluidifier le montage des plans de financement du plan d'actions ;
 - Embarquer l'ensemble des partenaires autour d'un projet commun, car partagé et au moins partiellement coconstruit.
- Mobilisation des acteurs locaux :** la mobilisation de ces acteurs vise à :
 - Améliorer la qualité des décisions politiques ;
 - Les rendre plus créatives, plus intelligentes (et donc à nourrir le projet) car elles auront été imaginées collectivement ;
 - Les rendre plus adaptées aux besoins, car elles auront été construites afin de tenir compte des attentes des usagers ;
 - Les rendre plus transparentes, puisque les acteurs auront été informés du processus ;
 - Engager leur co-construction pour qu'elles soient mieux comprises et mieux acceptées.

À l'instar de toute démarche de concertation, ces démarches ne doivent pas viser une simple consultation. Si « consultation » et « concertation » ne s'opposent pas nécessairement, ces actions ne présentent pas les mêmes objectifs ; la consultation vise à recueillir un avis tandis que la concertation est nécessaire quand le besoin est encore mal défini, le projet n'a pas de périmètre précis, la thématique est complexe ou peu traitée par les élus habituellement (ex : commerce, adaptation au vieillissement, biodiversité...). La concertation induit au moins partiellement une prise en compte des contributions tendant à une co-construction du projet. Les participants doivent pouvoir échanger, entendre d'autres avis, et surtout avoir l'opportunité de contribuer directement à la discussion collective sur le contenu des projets.



LES POINTS DE PASSAGE INCONTOURNABLES DE L'ACTION

La mobilisation des acteurs implique qu'en amont la **stratégie territoriale** (entendue comme l'expression des ambitions et des projets) ait été définie sur l'ensemble des champs du Programme.

Clé de voute de la mobilisation, cette stratégie doit constituer le fil directeur de la vision prospective du territoire et de l'action de la collectivité au cours du mandat, son contenu guidant l'ensemble des partenariats et les actions de mobilisation des acteurs.

La lisibilité du projet de territoire est ainsi un prérequis à la mobilisation des acteurs.

Que ce soit pour répondre aux objectifs visés ou pour s'articuler avec les démarches pré-existantes, la mobilisation des acteurs implique l'établissement d'**une feuille de route**, en détaillant les objectifs, les temps forts, le calendrier, les modalités.

La mobilisation des différents acteurs doit être **portée** par la collectivité :

- **SUR LE PLAN POLITIQUE** : pour donner force et visibilité à l'action. Le rôle des élus apparaît alors essentiel dans la réussite de la mobilisation. L'association des élus doit être pensée largement, sans être cantonnée aux cercles habituels ou aux délégations.
- **SUR LE PLAN TECHNIQUE** : pour informer et mobiliser (et faire des rappels) suffisamment tôt (plusieurs semaines à l'avance) de la tenue des différents formats (notamment à destination des acteurs locaux), organiser les différents temps (en préparant un filage) et la logistique (salle, sous-groupes, accès informatique, etc.), pour en garantir le succès et pour les animer.

La mobilisation des acteurs, qu'ils soient institutionnels ou locaux, doit être pensée en articulation avec les temps collectifs préexistants, émanant soit du cadre institutionnel des collectivités (instances communales et intercommunales, dialogue entre communes et son intercommunalité) soit du Programme PVD.

Ces démarches de mobilisation doivent ainsi être positionnées comme contribution aux arbitrages qui y sont sollicités.

La mobilisation des acteurs institutionnels ne saurait ainsi se limiter à la comitologie du Programme PVD. Elle requiert des temps en bilatéral afin d'échanger sur les projets, sur les priorités des différents co-financeurs, et recueillir leurs recommandations.



LES OUTILS INDISPENSABLES

La mise en œuvre de ces démarches pourra nécessiter l'élaboration d'une **cartographie des parties prenantes**, qu'ils soient institutionnels ou locaux.

Ces cartographies visent a minima à recenser les acteurs, de tous horizons (publics et privés), susceptibles d'être intéressés au projet, que ce soit

directement (par exemple les usagers) ou indirectement (pour arrimer par exemple des politiques publiques connexes), soit exclusivement sur le territoire (association de commerçants d'une commune par exemple) ou de manière élargie (agence de développement par exemple).

Exemple de cartographie pour un projet de cinéma

Public	Pourquoi
Les amis	Concertation indispensable car très actifs sur le sujet
Scolaires (notamment les collègues)	Compose l'un des publics principaux du cinéma + pourraient représenter l'une des cibles souhaitées du futur pôle culturel (à confirmer)
Habitants	Ensemble de la population de la commune, concernés par le projet en tant qu'usagers du cinéma + fréquentant le centre-ville
Habitants de la CC	En tant qu'usagers potentiels du cinéma
Établissements de santé du territoire (Ehpad, MAS, etc.)	En tant qu'usagers cibles du cinéma
Riverains du futur projet	Touchés par la modification de leur environnement quotidien, par le chantier, etc.
Commerçants	Voisins du projet, dynamique à créer et usages complémentaires à penser afin que puissent bénéficier du déménagement du cinéma, impact du chantier

De nombreux outils d'intelligence collective sont envisageables et une large littérature s'est développée ces dernières années sur leur mise en œuvre pour notamment en préciser les finalités. Au-delà de leur dimension ludique, ces techniques permettent à la fois de s'assurer du partage des axes clés d'un diagnostic, de profiter de l'expérience et de la créativité des participants pour générer des idées innovantes, ou encore de se préparer à la

mise en pratique en mobilisant suffisamment tôt ceux qui auront la charge de déployer un projet de manière opérationnelle.

On pourra notamment citer :

- Les **profils personae** pour identifier les besoins, contraintes en fonction de profils d'usagers (notamment opportun pour recueillir l'avis de futurs usagers).

Exemple de cartographie pour un projet de cinéma

ATELIER : DES TRAVAUX CENTRES AUTOUR DES PERSONAE



Madeleine
Elue du service
développement économique
de sa collectivité
ELU.E



Thierry
Bûcheron
PROFESSIONNEL.LE
FILIERE BOIS



Jeanne
Eleveuse de bovins
transhumants
AGRICULTEUR.RICE



Jérémy
Etudiant
à Toulouse
TOURISTE / VISITEUR.E



Joséphine
Habitante et
mère de famille
HABITANT.E



Patrick
Directeur d'un
office de tourisme
PROFESSIONNEL.LE
DU TOURISME

- Le **débat en mouvement** qui permet de sonder, de tester le positionnement des participants par rapport à des affirmations, puis de leur donner la parole. Plus précisément, cette technique d'animation vise à dessiner trois zones au sol, une zone « oui », une zone de neutralité et une zone « non ». À chaque affirmation ou questionnement de l'animateur, les participants doivent se positionner dans une de ces zones puis la parole est donnée, soit au groupe le plus nombreux, soit aux groupes minoritaires. Cette technique permet ainsi de recueillir l'avis de l'ensemble des participants.

I Exemple de débat en mouvement



TRUCS ET ASTUCES

La mobilisation des acteurs peut efficacement être accompagnée de la mise en œuvre de principes de communication – exemples :

- Intégrer des éléments graphiques percutants ;
- Adopter des éléments de langage encourageants en proscrivant un vocabulaire trop technique.

01

1.3

Priorisation et suivi du plan d'action



setec
organisation

En vue de la définition du plan d'actions, les démarches de projet Petites Villes de Demain amènent à faire l'inventaire d'une grande diversité de projets, de nature et de maturité extrêmement variables. L'objectif est d'identifier parmi ces actions ou intentions de projet, les leviers effectifs de revitalisation, grâce à un important travail de priorisation, nécessitant méthodes et outils. Ceux-là doivent permettre de prioriser tant techniquement que politiquement son plan d'actions, en respectant plusieurs phases.



LES BONNES QUESTIONS À SE POSER EN AMONT

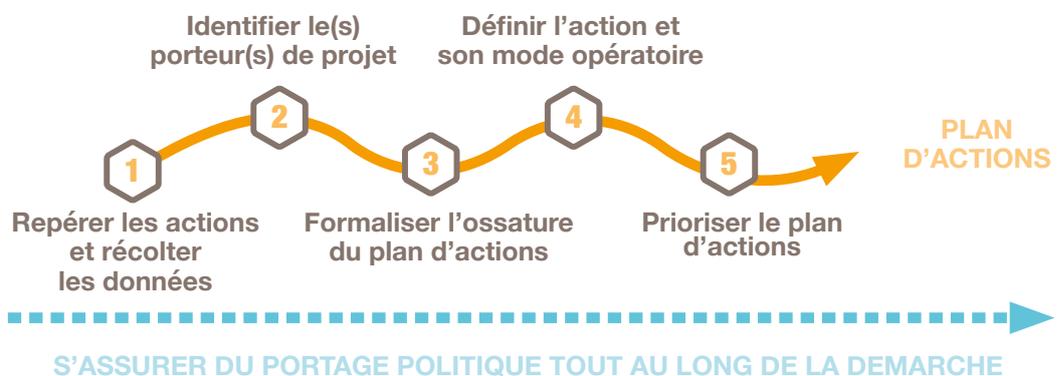


La frise ci-dessous synthétise ces différentes étapes. Tout au long de la démarche de formalisation du plan d'actions, il faudra s'assurer du portage politique. Le souhait et l'ambition des élus de mettre en œuvre l'action et l'adéquation de celle-ci avec le projet de mandat est une étape indispensable pour arbitrer le plan d'actions.



Sans validation politique, il n'y aura pas de projet. Le travail d'argumentation et de dialogue autour des actions avec les élus est donc une étape incontournable dans l'élaboration du plan d'actions.

I Elaboration un plan d'actions



source : Setec Organisation



● Repérer les actions et récolter les données

La première étape consiste à effectuer un **recensement de toutes les actions existantes pouvant être portées par la commune et ses partenaires sur le territoire**. Ces actions peuvent se situer à différents stades d'avancée (intention politique ou technique, à l'étude, en cours de réalisation, voire déjà livrées). La démarche de recueil se fera autant auprès des élus, que de l'ensemble des techniciens des différents services, mais également des acteurs locaux au sens large tels que des représentants associatifs ou d'organisations socio-professionnelles. Le chef de projet, étant partie prenante de la démarche dans sa mise en œuvre et ayant la connaissance du fonctionnement du territoire, est aussi invité à faire ses propositions.

● Identifier le(s) porteur(s) de projet

La seconde étape vise à confirmer le champ de compétences de l'action : est-ce que cette action relève bien du champ de compétences de la commune ou de l'intercommunalité ? Cela permettra de bien identifier le rôle de chacun dans la mise en œuvre de l'action et d'assurer un portage technique et politique, y compris dans des circonstances où des acteurs associatifs ou privés interviennent en tant que parties prenantes à travers une impulsion publique.

● Formaliser l'ossature du plan d'actions

La troisième étape concerne la formalisation de la première version du plan d'actions. Il faudra veiller à bien différencier ce qui est de l'ordre d'un **axe thématique** (*corpus d'orientations thématiques*), des **orientations stratégiques** (*objectif global visant la revitalisation*) de ce qui relève d'une **action concrète** (*leviers et moyens pour répondre à une orientation stratégique*).

Une attention particulière sera à porter pour bien assurer la distinction entre ces différents niveaux et veiller à ce qui apparaissait être initialement une action n'est finalement pas la redite d'une orientation. Cette étape permet souvent d'identifier de nombreux recoupements et de faire un bon tri en amont.

● Définir l'action et son mode opératoire

Pour s'assurer qu'il s'agit bien d'une action et s'il n'y a pas des recoupements avec d'autres actions ou simplement si l'action est pertinente, il est important de s'interroger sur son mode opératoire : quel levier est mobilisé, pour viser l'objectif auquel l'action est rattachée ?

● Levier réglementaire :

- Délibération à mettre en place (taxe friches commerciales, taxes sur les logements vacants, protection linéaire commerciale, droit de préemption urbain...);
- Documents d'urbanisme à créer ou réviser (pièces et contenu du PLU, SPR, PLH...).

● Levier opérationnel :

- Projet de construction, réhabilitation ou aménagement à mettre en place pour développer des services/espaces publics notamment et nécessitant un programme puis des études de conception, puis la réalisation des travaux ;
- OPAH (aides et accompagnement opérationnel contribuant à des projets de rénovation) ;
- Mobilisation d'outils de portage foncier : procédure d'expropriation...

● Levier financier : enveloppe de subventions fléchée

● Levier de gestion : accompagnement (manager de centre-ville), médiation, gestion de données (observatoire de la vacance commerciale ou résidentielle)

● Levier d'animation et de communication : démarches de co-construction/concertation avec les usagers, habitants, acteurs du territoire ou mise en place de dispositifs de communication contribuant à la revitalisation

● Prioriser le plan d'actions

Une fois les différentes actions recueillies, il s'agira de réaliser avec les élus, et éventuellement les techniciens de la collectivité, une **priorisation du plan d'actions**. Pour cela, il faudra procéder à la **détermination de critères** qui pourront être pris en compte pour hiérarchiser la priorité de la mise en œuvre des actions.

Par exemple, il pourra s'agir de :

● Interroger le **degré d'impact en termes de revitalisation que génère celle-ci sur le territoire**. Il faudra donc se demander si l'action répond aux besoins du territoire et de sa revitalisation (*en s'appuyant sur des indicateurs et mesures objectives via des données territoriales : DataViz PVD, Observatoire des Territoires...*) pour ensuite formaliser, au regard des secteurs à enjeux, le périmètre de l'ORT (en fonction des effets juridiques et techniques de l'ORT, les actions ont plus ou moins un intérêt à se trouver dans ce périmètre) ;

● Vérifier si l'on dispose de **ressources humaines pour porter l'action dans le temps** : personne(s) en charge du suivi du projet jusqu'à sa réalisation / de sa gestion (entretien, exploitation) ;

● S'assurer des **moyens financiers pour porter l'action dans le temps** : coût d'investissement/de fonctionnement pour la collectivité ;

● Sonder l'**acceptabilité de l'action auprès des habitants et de ses futurs utilisateurs et usagers** car ils détermineront l'impact qu'auront les actions par leur implication.



LES POINTS DE PASSAGE INCONTOURNABLES DE L'ACTION

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'action, la priorisation intervient sous différents aspects. Il est indispensable de connaître le statut de l'action à son lancement en se posant les questions suivantes :

- De quelles ressources (humaines, financières, techniques) ai-je besoin pour mener l'action ?
- Qui pilote l'action ? Qui a la/les compétence(s) ?
- Quelles informations ai-je à ce stade pour initier l'action ?
- Quelles étapes dois-je suivre pour mener à bien l'action ?
- Quelles étapes ont déjà été menées ?
- Quelles étapes restent à mener ?
- Quel calendrier vais-je proposer pour la mise en œuvre de l'action ? Sur la base de quelles informations ?
- Ai-je des contraintes (techniques, financières) qui vont influencer son démarrage ?



Une fois ce premier cadrage réalisé, le chef de projet pourra retranscrire les réponses à ces questions dans différents outils de pilotage et de suivi dédiés, qui l'aideront à mettre en œuvre les actions et à pouvoir identifier les risques, les évolutions et donc mieux les appréhender et les anticiper.



TRUCS ET ASTUCES

Pour distinguer les actions des orientations :

- Circonscrire l'action à un objet concret : une étude, des travaux, un dispositif d'aides, ... ;
- Exprimer les orientations par un infinitif ;
- Énoncer en 2 mots les principes de l'action :
- Schématiser hiérarchiquement les notions d'axe, orientation et action ;
- S'interroger sur la capacité de l'action à être évaluée par des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs qui permettent de mesurer la réalisation effective de l'action et sa performance ;
- Maintenir un dialogue avec les élus et s'assurer de leur connaissance des projets pour la poursuite de la démarche.



LES OUTILS

OUTIL

TABLEAU DE PRIORISATION DES ACTIONS

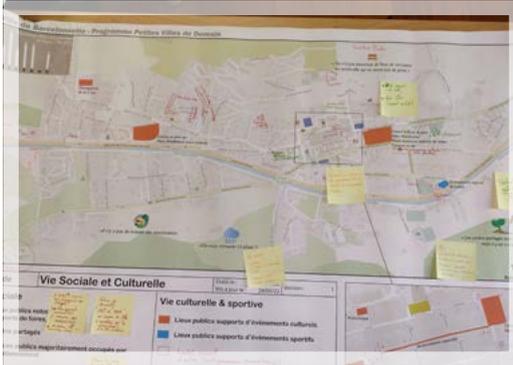
[Produit dans le cadre de l'accompagnement de la commune de Caudry, Setec Organisation]

CARTOGRAPHIE / SPATIALISATION DES ACTIONS ?

[Produite dans le cadre de l'accompagnement de la Communauté de Communes Sud Sarthe (Le Lude), Setec Organisation]

DIALOGUE PARTENARIAL (ATELIERS, COMITÉ DE PILOTAGE, COMITÉ DE FINANCEURS...)

INDISPENSABLES

OBJECTIFS	MODE D'EMPLOI	DONNÉES D'ENTRÉE NÉCESSAIRES	VISUELS
<ul style="list-style-type: none"> ● Hiérarchiser le plan d'actions ● Avoir une vue d'ensemble sur les actions ● Alimenter une discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ● Recenser l'ensemble des actions ● Définir des critères qui permettront de prioriser les actions les unes par rapport aux autres ● Consulter les différentes parties prenantes pour établir la priorisation 	<p>Varie en fonction des critères choisis</p> <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbitrage politique • Faisabilité technique de l'action • Coût de l'action • Temporalité de l'action • Impact de l'action sur la revitalisation 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Avoir un visuel du/des projet(s) ● Localiser les secteurs d'intervention, à enjeux, prioritaires 	<ul style="list-style-type: none"> ● Disposer d'un outil SIG (ex : QGIS, logiciel gratuit) <p>Sinon : Récupérer des données via Géoportail (cadastre, bâti, routes,...) et travailler un fond de plan sur Illustrator ou Power Point avec les fonctions de dessin</p>	<p>Varie en fonction du sujet représenté et du format utilisé.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pour les logiciels SIG, le format sera le Shapefile (shp) ● Pour les logiciels de dessin, les formats seront le JPEG (PPT, Illustrator) ou le PDF (Illustrator) 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Réunir différents acteurs autour de la table et les impliquer ● Créer un espace de discussion entre des acteurs qui ne se parlent pas toujours ● Faire avancer la démarche de projet ● Confirmer et valider la démarche 	<ul style="list-style-type: none"> ● Déterminer le sujet de la réunion (prioriser, valider le plan d'actions, le périmètre de l'ORT,...) et l'objectif de fin de réunion ● Identifier les bons interlocuteurs techniques et politiques ● Préparer la méthode de travail en amont / un support de présentation ou de réflexion ● En fonction du nombre de conviés, penser à définir des petits groupes de travail 	<p>Varie en fonction du type d'atelier.</p> <p>A minima :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liste des sujets abordés • Liste des interlocuteurs-clés à convier au regard des sujets abordés 	 <p>Photos d'un atelier tenu à Barcelonnette (Communauté de Communes de Vallée de l'Ubaye - Serre-Ponçon), Setec Organisation</p>

01

1.4

Modalités de portage et de contractualisation



LES BONNES QUESTIONS À SE POSER EN AMONT



Les questions de portage et de contractualisation concernent plus précisément **les actions ou opérations foncières, immobilières ou d'aménagement** – qui seront traitées dans cette partie. On entend par portage et contractualisation :

- L'ensemble des modalités opérationnelles pour l'acquisition initiale et dans la durée du foncier, ainsi que des biens immobiliers du périmètre d'action.
- Le mode de réalisation d'une opération, de sa conception jusqu'à la cession, en passant par la construction et l'exploitation.

Le niveau de définition et d'opérationnalité des actions décrites au sein de la convention ORT est souvent très **variable**. Par manque d'ingénierie et d'outillage en interne, les collectivités de taille PVD ont bien souvent **le réflexe du travail en régie pour la mise en œuvre des projets**, avec un portage en propre du foncier et un financement en direct des opérations. Or ce mode de réalisation présente certains inconvénients qui limitent les capacités d'actions des collectivités :

- La nécessité de compétences et moyens humains importants mobilisés au sein de la collectivité, dédiés au projet ;
- Un financement qui pèse entièrement sur les budgets de la collectivité.

Ainsi **la réalisation des actions nécessite de s'interroger sur leurs différentes possibilités de mise en œuvre**, soit directement par la collectivité, soit par le biais de partenaires et opérateurs intervenant aux différentes étapes du projet.

Les **questions à se poser pour préciser le mode de mise en œuvre** sont les suivantes :

- Quel est le **niveau de définition du projet** – décrit dans la fiche action ? (Études programmatiques, études capacitaires, faisabilité architecturale, économie du projet, ...)
- Quelle est l'**échelle du projet** : est-ce que l'opération relève d'**une opération d'aménagement** (plusieurs ilots) ? Ou est-elle à une **échelle immobilière** (parcelle ou ilot) ? Ou **les deux** ?
- Quel est le **statut de propriété foncière** : le foncier est-il détenu par la collectivité ou par une autre entité publique (État, collectivité territoriale) ? Ou est-il détenu **par un ou plusieurs propriétaires privés et sous quel statut** ? Quel est le **niveau de dureté foncière** ? (Statut de propriété, type de contrat, statut d'occupation, état du bâti, ...)
- Le **modèle économique du projet** peut-il être défini ? Des sources de **recettes** (locatives, cession), sont-elles envisagées ? Une estimation des **dépenses** (investissement, fonctionnement) a-t-elle été faite ?
- Des **financements** (subventions ou prêts) ont-ils été identifiés ? Des **appels à projet ou appels à manifestation d'intérêt** correspondant au projet et à la programmation envisagée ont-ils été repérés ?
- Les **capacités financières** que la collectivité peut mobiliser sur le projet ont-elles été estimées ?
- La question de la **gestion et de l'exploitation** est-elle centrale pour le fonctionnement du projet ?



- Des **dialogues avec des propriétaires, des opérateurs ou partenaires** ont-ils déjà été enclenchés ? Des **porteurs de projets** ont-ils été identifiés ?
- Est-ce que des **procédures ou dispositifs**

concernant le périmètre du projet, ont été engagés et sont-ils intégrés d'ores et déjà dans les éléments de coûts de l'opération ? (Convention d'OPAH-RU, périmètre de ZAC, études d'impacts, dépollutions...)

Ces différents points sont des **prérequis indispensables** avant de pouvoir déterminer les options possibles concernant le **montage et la contractualisation du projet**. En effet, le montage est au service du projet et ne doit pas être déterminé avant même d'avoir suffisamment défini les composantes et objectifs du projet. Le montage doit ensuite être pensé **en itération avec la définition plus précise** du projet jusqu'à sa finalisation, afin de trouver une faisabilité opérationnelle et financière. Ce travail itératif doit également se faire dans certains cas avec **les parties prenantes** - externes à la collectivité - qui peuvent être :

- D'autres collectivités locales
- Le ou les exploitants
- Le ou les utilisateurs finaux
- Les financeurs (subventions ou emprunts)

Exemple :

Les études à lancer pour la reconversion de 2 immeubles patrimoniaux, s'inscrivant dans un projet plus global sur une place de marché.

I Les études à réaliser pour définir le projet



PHASE 1

Etude de structure
 > Valider la faisabilité structurelle d'un projet
 > Objectiver les entrants en matière de coûts de rénovation de la structure



PHASE 2

Etude de programmation
 > Définir des scénarios de programmation urbaine et architecturale correspondant aux besoins du territoire et à l'environnement



PHASE 3

Etude de faisabilité juridique et financière
 > Identifier le montage juridique et financier préférentiel pour l'opération



LES POINTS DE PASSAGE INCONTOURNABLES DE L'ACTION

La mise à plat des différentes réponses aux points précédents permet de dresser **l'état des lieux du niveau de définition à l'instant « T » du projet**. Sur cette base, **des études et expertises complémentaires devront être définies** (cahier des charges, durée, coût, modalités de financement, pilotage) **et lancées** le cas échéant afin de disposer de l'ensemble des éléments nécessaires d'aide à la décision concernant **la programmation, la faisabilité technique, le montage et l'économie du projet**.

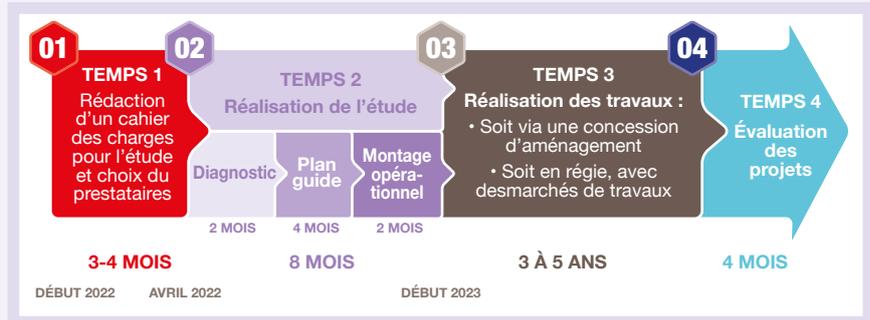
Le chef de projet PVD doit également **mettre en place et animer un pilotage** propre à ce projet :

- établir un **tableau de bord** partagé avec l'ensemble des actions à mener : études, procédures, acquisitions, travaux, ...;
- élaborer et mettre à jour régulièrement un **planning de projet** ;
- initier et animer **la comitologie** propre au projet – ou à mutualiser avec des instances déjà existantes (celles de PVD notamment),

selon l'importance / priorité politique du projet :

- réunions de travail resserrées : chef de projet avec un ou des services, pour des points d'étapes réguliers ;
- comités techniques avec les services concernés au sein de la collectivité, ainsi que les partenaires techniques et/ ou financiers ;
- comités de pilotage avec les élus concernés pour faire des arbitrages.

Exemple de frise méthodologique pour le déroulé d'une opération de redynamisation en centre-ancien :



Une fois la gouvernance mise en place (cf 1.1 Gouvernance et pilotage opérationnel) et les composantes du projet précisées et validées, une analyse multicritère des montages juridiques et financiers doit être réalisée, en tenant compte des différentes échelles du projet (c'est-à-dire définir un montage global pour l'ensemble du projet, ou décomposer le projet en différents sous-secteurs qui comportent leur propre montage). L'analyse doit notamment traiter :

- le niveau d'investissement financier et humain possible et / ou souhaité par la collectivité
- le degré de contrôle du projet souhaité par la collectivité

Exemple de présentation des scénarios avec l'échelle envisagée, le degré d'investissement financier de la collectivité et son niveau de contrôle :

	MONTAGE	DESCRIPTION	INVESTISSEMENT COLLECTIVITÉ	CONTRÔLE COLLECTIVITÉ
Echelle globale	Scénario 1 Concession de travaux à un opérateur	Délégation de Maitrise d'Ouvrage à un opérateur pour la réalisation de travaux et l'exploitation, pour une durée déterminée.	Faible	FORT
	Scénario 2 Cession avec caution en paiement	Cession intégrale à un opérateur puis rétrocession d'une partie minoritaire du bâti, par exemple le musée.	Faible	Faible
	Scénario 3 Marché public + AAP + bail longue durée à un promoteur	Réalisation de travaux sur le clos couvert, par la Collectivité, puis sélection via un AAP d'un promoteur qui réalise les travaux intérieurs et exploite les biens via un Bail Longue Durée	Moyen	Moyen
	Scénario 4 Portage EPF	Modalités opérationnelles à voir avec la FOCCAL	Faible	Moyen
Echelle par finalités	Scénario 5 MP Travaux + Régie pour une ou plusieurs destinations du site	Réalisation de travaux par la Collectivité via un marché public de travaux par exemple puis exploitation en régie	Fort	FORT
	Scénario 6 Division en volume + Cession à un bailleur / promoteur logements et commerces	Cession de la finalité logements et / ou des commerces à un opérateur - Transfert permanent de la propriété. Opérateur libre de la réalisation des travaux et de l'exploitation	Faible	Faible
	Scénario 7 Div en volume + AAP + bail longue durée à un bailleur / promoteur pour logements et commerces	Sur le principe : idem Scénario 3, seulement pour des finalités isolées logements et/ou commerces mais cette fois-ci bail de longue durée et non cession	Faible	Moyen

La définition des modalités de montage est particulièrement importante dans les territoires les plus fragiles. Les conditions de réalisation des opérations impliquent souvent de :

- proposer des modèles adaptés nécessitant la prise en compte des conditions d'engagement des différentes parties prenantes (usagers, entreprises, investisseurs, citoyens...);
- mettre en œuvre et piloter des partenariats nouveaux ;
- repenser les logiques classiques de l'investissement ainsi que les modes contractuels.

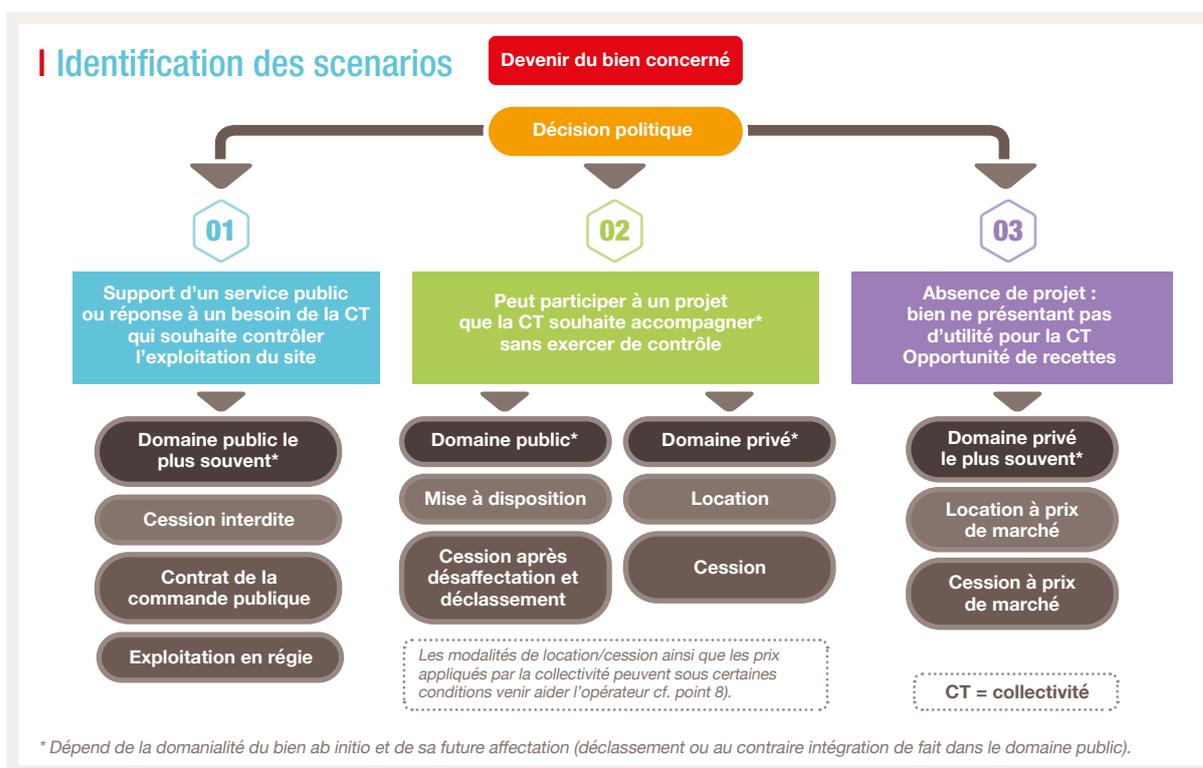
Ainsi, il s'agit de proposer des montages associant le déploiement de procédures opérationnelles, de l'ingénierie contractuelle et possiblement la création (ou ajustement) de structures (opérateurs locaux) capables de porter la réalisation de projets et tout ou partie des investissements.



LES OUTILS INDISPENSABLES

- Une **modélisation financière** du projet : bilan d'investissement, bilan d'exploitation, ...
- Une analyse flash de la **soutenabilité financière de la collectivité** sur le volet investissement et / ou fonctionnement
- Une analyse multicritère des **modèles économiques** et des **montages juridiques envisageables**
- Du **temps dédié en moyens humains et compétences** au sein de la collectivité ou en assistance à maîtrise d'ouvrage
- Une **feuille de route**, des **outils de pilotage** et une **comitologie** associée au projet

Exemples inspirants :



TRUCS ET ASTUCES

- **S'inspirer de retours d'expériences** : communautés locales de partage (Club PVD), plateformes de projets (Banque des Territoires, CEREMA, ADEME, ANCT, etc.). En premier lieu les projets déjà réalisés et pour lesquels une démarche d'évaluation a un sens, mais également des projets qui n'ont pas aboutis pour comprendre les freins rencontrés et en tirer des enseignements sur les bonnes pratiques.
- **Identifier et interroger suffisamment en amont**, dès le stade de l'intention des potentiels partenaires du territoire pour mesurer leur capacité d'engagement futur et étudier leurs conditions d'accompagnement ou de financement (y compris les futurs appels à projets, appels à manifestation d'intérêt) : services de l'État, département, région, Banque des Territoires, opérateurs d'intérêt général (EPF, EPL, bailleurs), etc.
- **Se faire accompagner dans l'ingénierie**, l'aide à la décision et la contractualisation des projets notamment dans les actes juridiques

01

1.5

Soutenabilité financière



Après avoir stabilisé la liste des actions du projet, l'enjeu central à prendre à bras le corps est celui de son financement. À ce stade, la méthode recommandée doit s'appuyer sur :

- Une **bonne connaissance de la capacité d'autofinancement de la commune** y compris en intégrant sa capacité à profiter de l'effet de levier du recours à l'emprunt ;
- Un **juste dimensionnement du projet** en tenant compte des contraintes budgétaires ;
- Une **recherche de maximisation** de l'obtention de co-financements.

La connaissance des moyens financiers dont dispose la commune est essentielle pour définir une enveloppe maximale dédiée au programme PVD. Ce travail permet de dimensionner le projet de revitalisation de manière cohérente, **en évitant deux écueils** : construire un projet dont l'ambition est trop importante par rapport aux capacités financières existantes, et à l'inverse, restreindre l'ambition du projet sans capitaliser sur l'épargne et/ou le faible niveau d'endettement de la commune. Ainsi, une rapide revue de la capacité d'autofinancement (épargne brute) et de la capacité de désendettement de la commune suffisent en ce sens.

Après avoir estimé l'enveloppe globale du projet PVD, un travail de recherche de co-financements pourra être engagé pour réduire autant que possible le reste à charge du projet porté par la commune. L'avantage du programme PVD est de mettre à disposition de nombreux guichets et dispositifs dont le dispositif d'appui à la recherche de financement verts PVD+ (*cf. infra*) en ce sens. Parmi eux, on peut notamment mentionner la DSIL – ouverte aux actions inscrites dans la convention PVD sur les thématiques qu'elle vise, les appels à projets (AAP) et appels à manifestation d'intérêt (AMI) régulièrement ouverts par l'État et ses opérateurs en particulier autour des questions de transition environnementale, de rénovation énergétique ou de cohésion territoriale (Fond Vert, AMI habitat inclusif, Agence de l'Eau, ADEME etc.), ou encore le prêt de renouvellement urbain (PRU) de la Banque des Territoires, dédié aux projets de revitalisation PVD dans les périmètres ORT.



LES BONNES QUESTIONS À SE POSER EN AMONT



En amont du travail d'étude de la soutenabilité financière du programme, il semble impératif de réunir les éléments suivants :

- Recenser de manière précise les projets d'investissement en cours ou programmés ;
- Prendre connaissance en détail des éléments de programmation pluriannuelle d'investissement (PPI) déjà produits par vos services et qui pourront constituer une base de travail à la construction des outils ;
- Prendre connaissance de la situation financière de la collectivité et de sa structure budgétaire.

La PPI est un outil qui doit vivre dans le temps et être actualisé sur une base régulière. Afin d'en optimiser la performance et l'utilité, chaque collectivité élaborant une PPI doit en définir les règles de gestion selon ses attentes, les enjeux particuliers auxquels elle fait face et ses modalités de gestion financière interne (notamment présence d'une gestion en autorisation ou crédits de paiement (AP/CP)).



De manière préalable, un cycle d'intégration et de réalisation des opérations doit être défini. Dans de nombreuses collectivités, seules les opérations pouvant faire l'objet d'un lancement au cours des 5 prochaines années peuvent être inscrites à la PPI. En outre, les opérations qui sont susceptibles d'être inscrites à la PPI :

- Doivent être discutées préalablement lors du débat d'orientations budgétaires classiquement dès le dernier trimestre pour un vote du budget primitif avant mi-avril ;
- Doivent être prêtes « techniquement » : les services ont la capacité d'engager la réalisation effective de l'opération à la date prévue de début du projet ;
- Doivent être associées à un échéancier de décaissement des crédits de la collectivité et d'encaissement des recettes correspondantes de manière à mesurer précisément le montant des crédits de paiement qu'il conviendra de mobiliser chaque année pour le réaliser.

L'appréciation de la capacité de la collectivité à financer y compris en recourant à l'emprunt ses projets d'investissements inscrits à sa Programmation Pluriannuelle des Investissements devra alors être étudiée au regard :

- De sa capacité de désendettement (encours de dette / épargne brute corrigée) ;
- De sa capacité de recours supplémentaire à l'emprunt ;
- Du poids de son endettement et de son profil d'extinction ;
- Des éventuels risques de taux ;
- Des tendances et évolutions des dépenses de fonctionnement et des recettes fiscales.

La consultation du volet « finances locales » de l'outil Dataviz PVD donne une vision rapide de la structure du budget communal et des principaux ratios d'analyse de la situation financière de la commune, offrant ainsi une première approche très utile pour conforter vos choix d'investissement.



LES OUTILS INDISPENSABLES

I Dataviz PVD

Dataviz Petites Villes de Demain (PVD) est un outil gratuit d'aide à la décision fondé sur l'exploitation des données territoriales. Il explore plusieurs grandes thématiques au cœur des préoccupations des petites villes : l'environnement, l'habitat, la mobilité, le développement économique, l'accès aux équipements et services ou encore la santé et le vieillissement. L'outil permet également de mesurer l'affluence des visiteurs dans chaque petite ville. Il offre enfin une **analyse financière succincte de la commune** sur la base des données ouvertes mises à disposition par la DGCL.

● La programmation pluriannuelle d'investissement (PPI)

Outil essentiel de planification budgétaire, la PPI doit permettre de compiler une liste claire et exhaustive des projets d'investissement de la collectivité en couvrant pour chaque projet :

- Les dépenses d'investissement globales du projet (autorisations de programme totales) ;
- Le volume des crédits de paiement déjà exécuté et le volume résiduel ;
- Le cadencement dans le temps des crédits de paiement restants en fonction de la réalité opérationnelle du projet ;
- Le budget global de fonctionnement induits (personnel, exploitation, maintenance) et sa ventilation annuelle ;
- Les recettes de fonctionnement induites par le projet (tarification, participations, économies générées par l'investissement – réduction de consommation d'énergie par exemple – etc.) ;
- Le détail du plan de financement du projet (subventions État, fonds de l'Union Européenne, agences, autofinancement/reste à financer par la collectivité etc.). Le cadencement des recettes mobilisées pour le financement du projet sera également intégré.

● Le diagnostic financier rétrospectif

L'analyse rétrospective sur la base des comptes administratifs (budget principal et budgets annexes), permettra aux élus, de prendre connaissance de manière exhaustive de la situation financière de la collectivité et de comprendre la structure du budget en recettes et en dépenses ainsi que les origines des évolutions des principaux postes sur la période rétrospective.

Cette analyse doit s'appuyer sur la documentation financière de la collectivité en prenant soin d'intégrer un terme d'analyse au moins sur les 3 dernières années pour mieux appréhender les dynamiques budgétaires.

Le diagnostic financier rétrospectif devra porter tant **sur l'analyse de la section de fonctionnement** (revue de la structure des principaux postes de recettes comme de dépenses) afin de dégager et d'analyser les principaux facteurs d'évolutions de ces dernières que sur la section d'investissement pour les nouveaux projets PVD en n'omettant pas les engagements pluriannuels et les restes à financer sur les opérations déjà engagées.

● La recherche de co-financements

Dernière étape pour sécuriser le financement de vos projets, la recherche de financement nécessite une mobilisation d'ingénierie en propre ou externalisée pour penser stratégiquement vos demandes de financement. Plusieurs constats autour de cet enjeu clé peuvent être partagés :

● **Améliorer les projets au regard des critères de financement** :

Il n'y a que très rarement de parfaite correspondance entre les projets et les modalités des guichets. Cela impose un travail d'ingénierie en amont sur les projets pour analyser comment les enrichir au regard des critères d'éligibilité des guichets de financement. L'appui du dispositif PVD+ peut vous permettre, lorsque les financements ciblés sont conditionnés à des critères écologiques et environnementaux (financements verts), d'optimiser ce travail de mise en perspective entre vos projets d'aménagement et de développement territorial et ces opportunités de cofinancements.

● **Mettre en place une veille active** : Les dispositifs de financement disponibles sont nombreux et pour la majorité doivent financer des projets matures, c'est-à-dire prêts à engager les travaux. Il sera donc essentiel tout d'abord d'effectuer un travail de priorisation en amont (cf. fiche 1.1 : *priorisation des actions*) afin de concentrer ses efforts sur les programmes les plus adéquats à partir d'une veille active sur la parution des nouveaux dispositifs. Cet aspect est d'autant plus essentiel que certains dispositifs sont ouverts jusqu'à épuisement des fonds, ce qui implique une forte concurrence sur ces guichets et la nécessité d'être réactif, puisque c'est la règle du « premier arrivé, premier servi » qui s'applique sur ces dispositifs.

● **Anticiper les délais** : La temporalité des demandes est fondamentale et certains délais de prévenance pour le dépôt des dossiers sont extrêmement courts. Il faudra donc anticiper ces délais courts, imposer une rigueur dans les démarches, puisque le formalisme de demande d'aide est hétérogène et parfois complexe selon les opérateurs des guichets d'aide.



TRUCS ET ASTUCES

◆ Quelques rappels sur le Code général des collectivités territoriales :

Règle d'équilibre énoncée par l'article 1612-4 du CGCT

« Le budget de la collectivité territoriale est en équilibre réel lorsque la section de fonctionnement et la section d'investissement sont respectivement votées en équilibre, les recettes et les dépenses ayant été évaluées de façon sincère, et lorsque le prélèvement sur les recettes de la section de fonctionnement au profit de la section d'investissement, ajouté aux recettes propres de cette section, à l'exclusion du produit des emprunts, et éventuellement aux dotations des comptes d'amortissements et de provisions, fournit des ressources suffisantes pour couvrir le remboursement en capital des annuités d'emprunt à échoir au cours de l'exercice. »

Article L. 1612-14 du Code général des collectivités territoriales dans l'appréciation de la soutenabilité du scénario prospectif ainsi établi :

« Lorsque l'arrêté des comptes des collectivités territoriales fait apparaître dans l'exécution du budget, après vérification de la sincérité des inscriptions de recettes et de dépenses, un déficit égal ou supérieur à 10 % des recettes de la section de fonctionnement s'il s'agit d'une commune de moins de 20 000 habitants et à 5 % dans les autres cas, la chambre régionale des comptes, saisie par le représentant de l'État, propose à la collectivité territoriale les mesures nécessaires au rétablissement de l'équilibre budgétaire, dans le délai d'un mois à compter de cette saisine. »

I Quelques indicateurs à connaître :

- ◆ **Épargne brute** : épargne de gestion retraitée du résultat financier de l'exercice (produits et frais financiers correspondant aux intérêts payés au titre de l'encours de dette de la commune). L'épargne brute permet de mesurer la capacité de la section de fonctionnement à dégager de l'excédent et donc à financer la section d'investissement ;
- ◆ **Épargne nette** : épargne brute retraitée du remboursement du capital de la dette. Cet indicateur mesure l'épargne disponible après financement des remboursements du capital de la dette ;
- ◆ **Capacité de désendettement** : encours de dette / épargne brute, exprimée en années. La capacité de désendettement mesure la durée théorique nécessaire au remboursement de la dette si la collectivité y consacrait chaque année la totalité de son épargne brute.

Le dispositif PVD+ pour la recherche de financements verts :

Piloté par la Banque des Territoires avec le soutien de l'Union Européenne dans le cadre du programme InvestEU de la Commission européenne, PVD+ vient compléter la contribution de la Banque des Territoires au programme PVD en fournissant un appui sur mesure aux villes PVD afin de les aider à mobiliser pleinement les financements verts pour réaliser leurs projets :

- Identification des financements mobilisables et des critères d'accès associés ;
- Recommandations sur l'adaptation technique et financière des projets ;
- Soutien éventuel à la préparation des dossiers de financement.

02

Pilotage des actions thématiques

2

Cette seconde partie regroupe 5 thématiques dont le pilotage est essentiel à la mise en œuvre du projet globale de revitalisation. Ces 5 entrées sont les axes structurants les plus fréquents que les missions d'AMP ont traité pour accompagner les chefs de projets PVD dans l'opérationnalisation des plans d'actions. Elles ne constituent pas un plan d'actions type ou complet mais ce sont les sujets qui ont généré le plus de demandes d'appui dans le cadre des AMP et nous semble, à ce titre, concentrer l'essentiel des enjeux d'opérationnalisation des actions et donc de réussite de la transformation concrète des petites villes.

02

2.1

Habitat et stratégie de revitalisation



setec
organisation

I L'habitat à la croisée des modes de vie et des ambitions politiques

L'habitat dans les Petites Villes de Demain (PVD) s'inscrit le plus souvent dans un contexte de zones rurales, où le lien entre habitat, mobilité, activités économiques et services est essentiel.

Historiquement, l'habitat a évolué pour répondre aux besoins de sécurité et de confort des populations. L'accessibilité à des services et des infrastructures, la mobilité des habitants, et le développement des activités économiques locales jouent un rôle dans le choix d'installation des ménages. Les typologies d'habitat choisies par ces derniers ne peuvent être les mêmes qu'en zones urbaines denses où les offres de services, d'équipements, d'emplois et de mobilités sont plus fournies. Ainsi, les politiques d'habitat doivent intégrer ces différents aspects pour favoriser un développement harmonieux et durable des territoires concernés.

L'habitat est également un reflet des ambitions politiques locales. Les collectivités territoriales jouent un rôle central dans la mise en œuvre de projets de rénovation et de construction, en veillant à s'inscrire dans les dynamiques de marché tout en répondant aux besoins spécifiques des populations locales.

I Revitalisation et habitat : quid des « Petites Villes de Demain » ?

D'après l'article L. 303-2-1. du code de la construction : « Les **opérations de revitalisation de territoire** ont pour **objet la mise en œuvre d'un projet global de territoire destiné à adapter et moderniser le parc de logements** et de locaux commerciaux et artisanaux ainsi que le tissu urbain de ce territoire pour **améliorer son attractivité, lutter contre la vacance des logements** et des locaux commerciaux et artisanaux ainsi que **contre l'habitat indigne, réhabiliter l'immobilier de loisir, valoriser le patrimoine bâti et réhabiliter les friches urbaines**, dans une perspective de **mixité sociale, d'innovation** et de **développement durable**. »

D'autre part, des **interventions sur l'habitat** pourront avoir des **effets plus larges sur l'aménagement du territoire, sur les mobilités, sur l'évolution du territoire** face aux besoins des habitants...

I Phénomènes rencontrés dans les « Petites Villes de Demain »

Plusieurs phénomènes caractérisent l'évolution de l'habitat dans les « Petites Villes de Demain » :

- **Vacance des logements** : La vacance concerne les logements inoccupés, souvent liés à des problèmes économiques ou à des migrations vers les zones urbaines.
- **Obsolescence fonctionnelle et technique** : Les logements anciens peuvent ne plus répondre aux normes actuelles en termes de confort, d'efficacité énergétique, et d'accessibilité. Ils peuvent également ne plus répondre aux aspirations des ménages. C'est notamment le cas des petits immeubles anciens en cœur de bourg, qui n'ont aucun espace extérieur privé dans des zones où l'on recherche souvent un jardin et où l'accès à du stationnement proche du domicile est important.
- **Périurbanisation** : Ce phénomène se traduit par une extension des zones urbaines vers les périphéries rurales, modifiant les dynamiques locales et souvent causant une pression sur les infrastructures existantes. Certains territoires PVD voient leurs centres-bourgs se vider au profit de zones éloignées des centralités, mais proches des axes routiers structurant et par là, l'accès aux déplacements pendulaires des habitants.
- **Airbnbisation** : Dans certaines zones touristiques, la transformation de logements en locations temporaires peut réduire l'offre de logements disponibles pour les résidents permanents, entraînant une hausse des loyers et une raréfaction de l'habitat accessible.

Ces phénomènes nécessitent des **interventions spécifiques** pour revitaliser les centres-villes et **adapter l'habitat aux besoins contemporains**.



LES BONNES QUESTIONS À SE POSER EN AMONT



- Pourquoi voulons-nous agir sur l'habitat ?
- Quels sont nos objectifs prioritaires et nos cibles d'actions ?
- Quels moyens avons-nous à disposition (ressources humaines, ressources financières) ?
- Quels sont nos objectifs temporels ? De combien de temps disposons-nous pour atteindre nos objectifs ?

L'habitat est une composante des politiques publiques. De nombreux acteurs évoluent dans ce domaine.

I a. Les acteurs institutionnels

Le CEREMA a conçu un schéma précisant leurs rôles et compétences :

LE PARTAGE DE RESPONSABILITÉ PUBLIQUE EN MATIÈRE D'HABITAT

	RÔLE	OUTILS PRINCIPAUX
État	Garantir les grands équilibres sociaux et territoriaux Assurer le droit au logement, gérer les situations de crise Producteur de normes Soutenir l'économie de la construction et le secteur du bâtiment	Aides à la pierre et à la personne Plan de cohésion sociale, PNRU, PNRQAD, DALO Normes de construction et environnementales, art. 55 loi SRU Aides fiscales, baisse de TVA
Région	Soutien financier	Subventions, prêts
Département	Intervention catégorielle (publics défavorisés, personnes âgées, handicapées...) Mise en cohérence des politiques locales à l'échelle départementale	FSL, SDOSM PDALPD et schéma départemental d'accueil des gens du voyage (en co-pilotage avec l'État) PDH, délégation des aides à la pierre
EPCI	Définition d'une stratégie en matière d'habitat sur le territoire intercommunal Equilibre social de l'habitat ou Politique du logement et du cadre de vie	PLH / PLUi Délégation des aides à la pierre
Communes	Urbanisme et droit des sols Politiques de peuplement Politique de la ville et rénovation urbaine	PLU et permis de construire Attribution de logements sociaux Projets de rénovation urbaine, CUCS, LHI

Source : <https://outil2amenagement.cerema.fr/>

I Focus PVD

Les communautés de communes ayant pris la compétence logement de plus de 30 000 habitants, comprenant au moins une commune de plus de 10 000 habitants [art. 28 de la loi MLE du 25 mars 2009 / art. L.302-1 du CCH] doivent réaliser un PLH. Une communauté de communes qui ne prendrait pas la compétence logement peut choisir de prendre des compétences optionnelles (cf. page 11 de <https://outil2amenagement.cerema.fr/>)



I b. Les autres acteurs

- **France Rénov'** est le service public de la rénovation de l'habitat, porté par l'État avec les collectivités locales et piloté par l'Agence nationale de l'habitat (Anah). Service public gratuit, indépendant et accessible à tous. Plateforme internet et un numéro de téléphone national unique. Réseau de plus de 550 Espaces Conseil Rénov'.
<https://france-renov.gouv.fr/>
- **Accompagnateurs Rénov'** : professionnel agréé par l'État chargé d'assister les particuliers dans leur projet de travaux de rénovation énergétique. Dans ce rôle, ses missions sont les suivantes : définition des travaux (visite, diagnostic, préconisations de travaux adaptés), conseils pour la sélection des entreprises et choix des devis, appui aux démarches administratives, aide spécifique pour les ménages en situation de précarité, mobilisation des financements, conseils en fin de chantier.
- **CAUE** (conseil d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement) : conseille, guide au niveau des aides et établit des plans de financement prévisionnels pour les particuliers qui le consultent pour des projets de rénovation de logement.
<https://www.fncaue.com/>
- **Bailleurs sociaux** : organismes qui construisent, aménagent, gèrent, louent des logements à loyers modérés pour des ménages répondant à certaines

conditions de ressources. Des bailleurs opèrent partout en France.

<https://www.union-habitat.org/l-union-sociale-pour-l-habitat/l-annuaire-des-organismes-hlm>

- **Acteurs du logement étudiant**
- **Foncières immobilières**
- **Opérateurs / bureaux d'études spécialisés en habitat**, souvent connus pour les études qu'ils réalisent (études pré-opérationnelles, études spécifiques) et pour leurs prestations de suivi-animation d'OPAH. Exemples : Soliha, Urbanis...
- **Promoteurs immobiliers / constructeurs / aménageurs privés** : achètent du foncier et construisent des logements, dans des logiques de rentabilité financière. Peuvent être spécialisés dans certains types de logements (réhabilitation dans l'ancien, résidences seniors, etc.).
- **Professions immobilières** : notaires, agents immobiliers...
- **Associations de droit au logement, associations d'accompagnement à la réhabilitation**
- **Associations, fédérations, clubs d'acteurs de l'habitat** (exemples : Union Sociale pour l'Habitat, Fédération nationale des associations régionales d'organismes d'habitat social, Réseau des acteurs de l'habitat...).



I c. Les investisseurs

L'habitat peut être perçu et considéré par certains comme un objet d'investissement financier. Des **dispositifs de défiscalisation** bien connus existent et sont mis à disposition de ces logiques financières. Citons les **dispositifs Malraux, Denormandie dans l'ancien** (ce dernier fait partie des outils spécifiques des ORT).

Au-delà des dispositifs financiers, il est important – en tant que collectivité – d'avoir à l'esprit ces logiques d'investissement. En effet, les **investisseurs**

peuvent être un **atout pour le projet de territoire** (via des incitations financières les conduisant à acquérir des biens, les réhabiliter/rénover puis les louer), tout comme **ils peuvent également être un frein** (phénomène Airbnb observé dans certaines zones très touristiques comme le Pays Basque, constructions massives de lotissements ou d'immeubles à des fins de rentabilité sans privilégier la qualité et le confort du logement ou l'intégration paysagère par exemple).

Cependant, **l'habitat ne résume pas exclusivement à une opportunité financière et à un objet d'investissement**. Les acteurs de l'habitat et en particulier



les propriétaires de logements, qu'ils soient publics (bailleurs sociaux par exemple) ou privés (promoteurs ou particuliers) sont attentifs à la **rationalité de leurs finances**. Les **lois de l'offre et de la demande** s'appliquent également à l'habitat, rendant les **logiques et dynamiques de marché omniprésentes**. L'habitat est ainsi au cœur d'un triptyque mêlant les besoins sociaux de se loger, les ambitions politiques et les dynamiques de marché.



> **Pour plus d'informations :**

<https://outil2amenagement.cerema.fr/logement-et-habitat-r5.html>

Différents documents réglementaires existent, orientent et régissent les politiques habitat des collectivités. Ils sont élaborés par les acteurs institutionnels. Certains ont un caractère prescriptif direct (SCoT, PLU(i), SPR, SDAGDV, SRADDET). Et certains s'ordonnent selon la hiérarchie des normes en vigueur (le PLU(i) et le PLH suivent le SCoT qui décline le SRADDET ; le SPR suit le PLU(i) ; le SRHH et le SDAGDV suivent le SRADDET). Parmi les documents utiles pour l'habitat, notons :

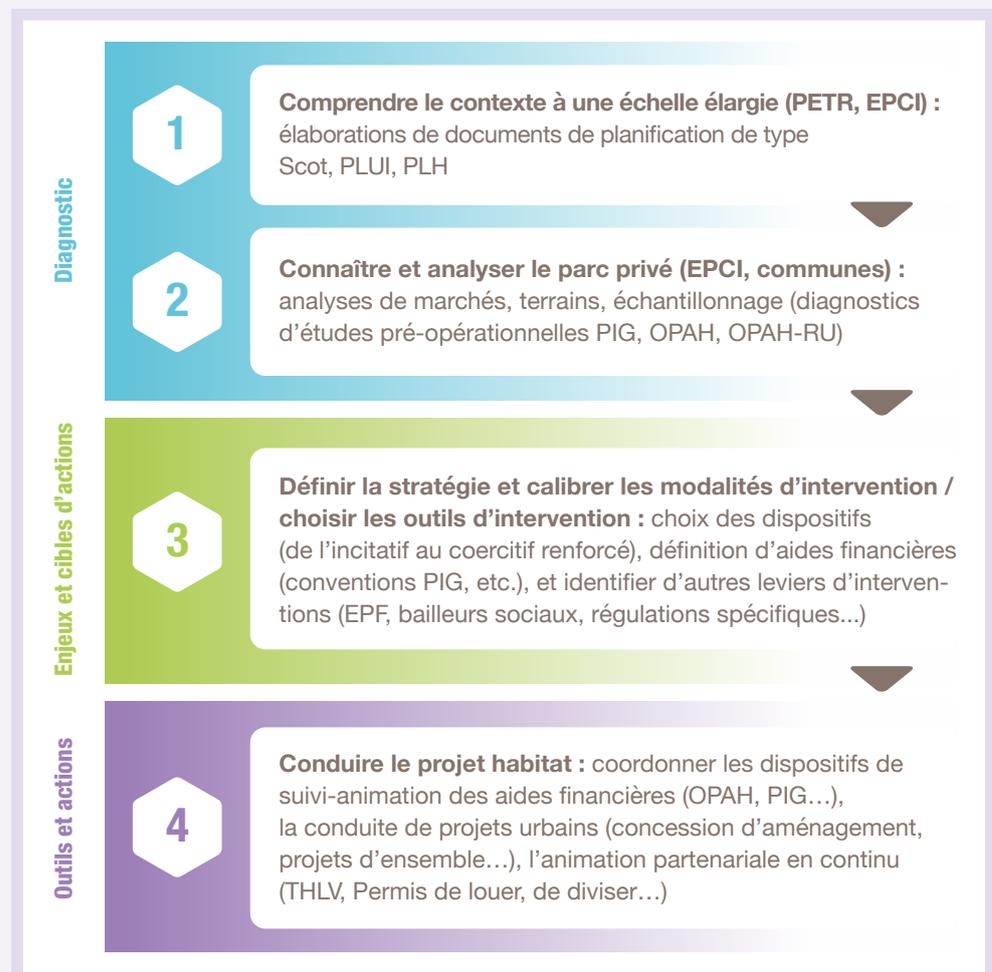
- le **SCoT** (schéma de cohérence territoriale) ;
- le **PLU(i)** (plan local d'urbanisme intercommunal, ex : imposer du logement social sur certains îlots, contenir les possibilités de construction et d'aménagement, etc.) ;
- le **PLH** (programme local de l'habitat) (le **PLUi** et le **PLH** peuvent composer un document unique : le **PLUiH**) ;
- le **SPR** (Site patrimonial remarquable) ;
- le **PDH** (plan départemental pour l'habitat) ;
- le **PDALHPD** (plan départemental d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées) ;
- le **SDAGDV** (schéma départemental d'accueil des gens du voyage) ;
- le **SRADDET** (schéma régional d'aménagement et de développement durable du territoire), le **SRHH** (schéma régional de l'habitat et de l'hébergement).



LES POINTS DE PASSAGE INCONTOURNABLES DE L'ACTION

I Étapes à suivre pour mettre en place une politique d'intervention sur l'habitat

Pour agir sur l'habitat, les **communes** peuvent **s'appuyer sur leur intercommunalité**. En fonction de la répartition des compétences entre ces collectivités (cf. §a « les acteurs institutionnels »), elles établissent alors une **politique habitat** qui définit et cadre leur intervention en la matière. Conjointement, elles peuvent ensuite mettre en place des **aides locales**, en complément des aides nationales. Le schéma ci-dessous présente les étapes ordonnées qu'il peut être utile de suivre pour mettre en place une telle démarche.



- Un **DISPOSITIF INCITATIF** incite les propriétaires ou de futurs propriétaires à mettre en place des actions, des travaux répondant aux directions souhaitées par la collectivité qui portent et met en place ces dispositifs.
- Un **DISPOSITIF COERCITIF** contraint des propriétaires ou futurs propriétaires à mener des actions, travaux répondant aux directions souhaitées par la collectivité porteuse de ces dispositifs.

I Mobiliser les bons dispositifs et les bonnes aides : se doter d'une boîte à outils d'intervention sur l'habitat

Une fois les **premières étapes** (structurer un diagnostic, identifier les problématiques et enjeux du territoire) **traitées et les problématiques** que l'on souhaite résorber **définies**, un **choix des outils à mobiliser** pour y répondre peut se faire. Certains de ces outils sont superposables, d'autres non. Il existe une **pluralité d'outils** qu'une collectivité peut mobiliser. Le choix de ces outils dépend bien évidemment des **objectifs** de la politique habitat de la collectivité, **mais aussi et surtout des moyens financiers et humains** qu'elle peut y consacrer. **L'ANAH est le partenaire à solliciter à ce sujet.**

En superposition aux outils disponibles pour les collectivités, des **aides financières accessibles au grand public existent, sous conditions**. Elles ciblent les enjeux actuels de l'habitat : adaptation du logement au vieillissement de la population, enjeux énergétiques... Ces aides ont été instaurées pour accompagner des ménages sous conditions de ressources à rénover leur logement. Certaines de ces **aides sont nationales** et accessibles directement par le grand public via des plateformes internet (Ma Prime Rénov' pour la rénovation énergétique, Ma Prime Adapt' pour l'adaptation du logement aux personnes âgées...). Les aides nationales sont coordonnées par l'**ANAH**. Dans certaines régions ou certains départements, d'autres **aides locales** sont accessibles en fonction des parcours usagers mis en place par les institutions locales à leur origine. Les aides locales dépendent de chaque territoire.

> **Pour plus d'informations :** <https://www.anah.gov.fr/action/aides>

Une collectivité qui souhaite intervenir sur l'habitat peut, **outre la mise en place de sa propre boîte à outils**, effectuer un **travail de communication** pour faciliter la redirection des ménages vers les aides financières les plus adaptées à leur situation et à leurs besoins.

Et les pouvoirs de police du maire ?

Au-delà des documents réglementaires que la collectivité peut utiliser au service de politique habitat, et des outils existants, le maire est doté de pouvoirs de police en lien avec l'habitat. Ils sont principalement connus au travers des arrêtés de péril ou du droit de préemption par exemple.

N.B : L'habitat est un sujet complexe, qui dépend très fortement du contexte dans lequel on se trouve. Intervenir sur l'habitat nécessite de mettre en place une stratégie structurée fondée sur une analyse fine de ce contexte.



LES OUTILS INDISPENSABLES

Les **outils disponibles aux collectivités pour intervenir sur l'habitat** sont **multiples**. Une tentative de les organiser par catégorie d'actions et par typologie est présentée ci-dessous.

Les **outils ci-après** peuvent être **plus ou moins faciles à mettre en œuvre** et à suivre. Certains outils sont très lourds et ne se manient pas sans un **travail préparatoire et des moyens humains conséquents**. C'est le cas des ORI, des RHITHIRORI par exemple. D'autres **outils seront mis en place par la collectivité puis utilisés par des usagers du territoire** (ex : conventionner une ORT

pour disposer du Denormandie dans l'ancien, ou mettre en place un PIG pour donner des aides financières aux ménages éligibles).

Avant de mobiliser ces outils, il peut être intéressant de **regarder les documents de planification en vigueur sur le territoire** et, de **s'assurer qu'ils soient dans la lignée des ambitions politiques**, et de les modifier le cas échéant. La modification d'un PLUi (pour réserver des emplacements à du logement social par exemple) ou l'instauration d'un PLH peut être une première action très bénéfique.

	AIDES FINANCIÈRES	RÉGULATIONS SPÉCIFIQUES	OPÉRATIONS SPÉCIFIQUES
Réduire la part de logements vacants	<ul style="list-style-type: none"> ● DIIF³ (dispositif d'intervention immobilière et foncière) ● VIR⁴ (vente d'immeubles à rénover) 	<ul style="list-style-type: none"> ● THLV (taxe d'habitation sur les logements vacants) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Acquisition de biens par des bailleurs sociaux, la commune, l'EPF (établissement public foncier) ● Procédure biens sans maîtres ● Procédure biens en état d'abandon manifeste ● DPU (droit de préemption urbain) & DPU renforcé
Améliorer la qualité de l'habitat privé (y compris la qualité énergétique)	<ul style="list-style-type: none"> ● PIG (programme d'intérêt général) ● OPAH (opération programmée d'amélioration de l'habitat) ● Ma Prime Rénov' ● Ma Prime Adapt' 		<ul style="list-style-type: none"> ● RHI (opération de résorption de l'habitat insalubre) ● ORI (opération de restauration immobilière) ● RHI-THIRORI (RHI + traitement de l'habitat insalubre remédiable ou dangereux + ORI)
Résoudre des problèmes d'insalubrité, d'indécence	<ul style="list-style-type: none"> ● Ma Prime Rénov' 	<ul style="list-style-type: none"> ● Permis de louer 	<ul style="list-style-type: none"> ● MOI (maîtrise d'ouvrage d'insertion)
Copropriétés en difficulté	<ul style="list-style-type: none"> ● OPAH ● Subventions individuelles de l'ANAH ● Prêt de la Banque des Territoires « copro dégradée » 		
Améliorer l'esthétisme du bâti existant	<ul style="list-style-type: none"> ● Aides à la rénovation des façades 		
Développer l'investissement locatif	<ul style="list-style-type: none"> ● Dispositif Denormandie dans l'ancien ● Dispositif Malraux ● Aide « louer abordable » ● Abattement d'impôt sur les plus-values de cession de biens⁵ 		

● Outil proposé par l'ANAH ● Outil proposé par la Banque des Territoires ● Outil à mobiliser selon les règles qui lui sont attribuées

N.B : une partie de ces outils sont conditionnés à l'application d'un PLH ou d'une ORT ou d'un SPR ou du zonage national A,B,C de la commune⁶

> **Pour plus d'informations** : fiches outils rédigées par l'EPF Bretagne disponible sur cette page de leur site : <https://www.epfbretagne.fr/-boite-a-outils-reglementaire--1841.html>

³ https://www.obshabitat.gers.sd.min-e2.fr/IMG/pdf/dispositif_d_intervention_immobiliere_et_fonciere_fiche_explicative.pdf

⁴ https://www.obshabitat.gers.sd.min-e2.fr/IMG/pdf/vente_d_immeuble_a_renover_fiche_explicative.pdf & https://www.obshabitat.gers.sd.min-e2.fr/IMG/pdf/anaah_presentation_vir_diif_18_05_2021_dreal_occitanie.pdf

⁵ https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000042909844

⁶ <https://www.ecologie.gouv.fr/zonage-b-c>



TRUCS ET ASTUCES

I Exemple(s)

◆ **Ma PVD souhaite travailler sur le logement vacant en centre-ville/centre-bourg :**

Étape 1 Je consulte les documents disponibles, je fais un état des lieux documentaire pour ma commune et ma communauté de communes (documents de planification et leurs dates, anciennes études, études récentes, dispositifs ayant déjà été mis en place, bilans des dispositifs déjà mis en place, etc.). **J'en dresse un récapitulatif :**

• Nature du document (étude, convention, document de planification...)	• Date de réalisation / • Signature d'entrée en vigueur	• Idées essentielles du document concernant l'habitat et la vacance	• Commentaire décrivant comment je pourrais utiliser ce document dans le cadre d'une intervention sur la vacance en habitat
--	--	---	---

Étape 2 Je décris mes objectifs concernant la vacance et les moyens qui sont alloués à cette action (budget annuel, ressources humaines en ETP).

Étape 3 Je mets en parallèle mon état des lieux documentaire, mes objectifs et mes moyens et j'évalue le besoin de conduire ou d'actualiser un diagnostic sur la vacance en habitat, et sur la situation en matière d'habitat sur mon territoire et sur la pertinence de modifier ou non certains documents de planification.

> **après l'étape 3** ...

Je n'ai pas de diagnostic habitat/vacance (à jour).

J'ai un diagnostic habitat à jour. Les documents de planification ne sont pas tous à jour.

J'ai un diagnostic habitat à jour, tous les documents de planification sont en vigueur et prennent en compte nos objectifs habitat/vacance.

Étape 4 Je dois conduire ou actualiser un diagnostic habitat / vacance sur mon territoire.

Je vérifie que j'ai le budget pour commander une telle étude. Je me renseigne sur les aides financières disponibles des partenaires pour co-financer ce diagnostic.

J'écris l'expression de besoin puis le cahier des charges.

En fonction de l'organisation de ma collectivité, j'en parle à ma hiérarchie et/ou aux élus puis, je lance ma commande.

À chaque étape de cette étude, je m'assure auprès des élus que les priorités définies dans le diagnostic sont conformes à leurs priorités d'action.

Étape 4 Mon diagnostic est récent, je n'ai pas besoin de l'actualiser. Le PLUi est en cours de modification et il s'agira d'un PLUiH.

Je sollicite mes collègues en charge du PLUiH et leurs demande ce qui est prévu en matière d'habitat et de vacance. Je leurs demande à être associé aux réunions de travail. Je mobilise les élus en charge des questions d'habitat pour qu'ils soient eux aussi impliqués dans la modification du PLUiH et que nous puissions définir les bonnes réglementations par rapport à nos objectifs et aux préconisations du diagnostic habitat.

Étape 4 Mon diagnostic est récent, je n'ai pas besoin de l'actualiser. Tous les documents de planification sont en vigueur, tous sont récents et tous ont bien pris en compte les ambitions politiques en matière d'habitat dans ma collectivité.

Je reprends le diagnostic habitat / vacance, les préconisations qu'il formulait, les priorités de ma collectivité, mon budget et mes moyens habitat.

À partir de ces informations, je sélectionne des outils qui me paraissent adaptés et appropriés. Ensuite, je consulte mes partenaires (ANAH locale par exemple) pour savoir quelles sont leurs actualités en matière d'habitat et leurs recommandations vis-à-vis des outils que j'ai repérés pour répondre aux objectifs de la collectivité.

Étape 5 J'approfondis les modalités de mise en œuvre des outils retenus lors de l'étape précédente (délais, budget, prestataires potentiels sur le territoire, pièces qui seront à préparer comme des cahiers des charges ou des conventions par exemple, durée d'application de l'outil, noms et contacts des partenaires à solliciter pour sa mise en œuvre, conditions à respecter, etc.).

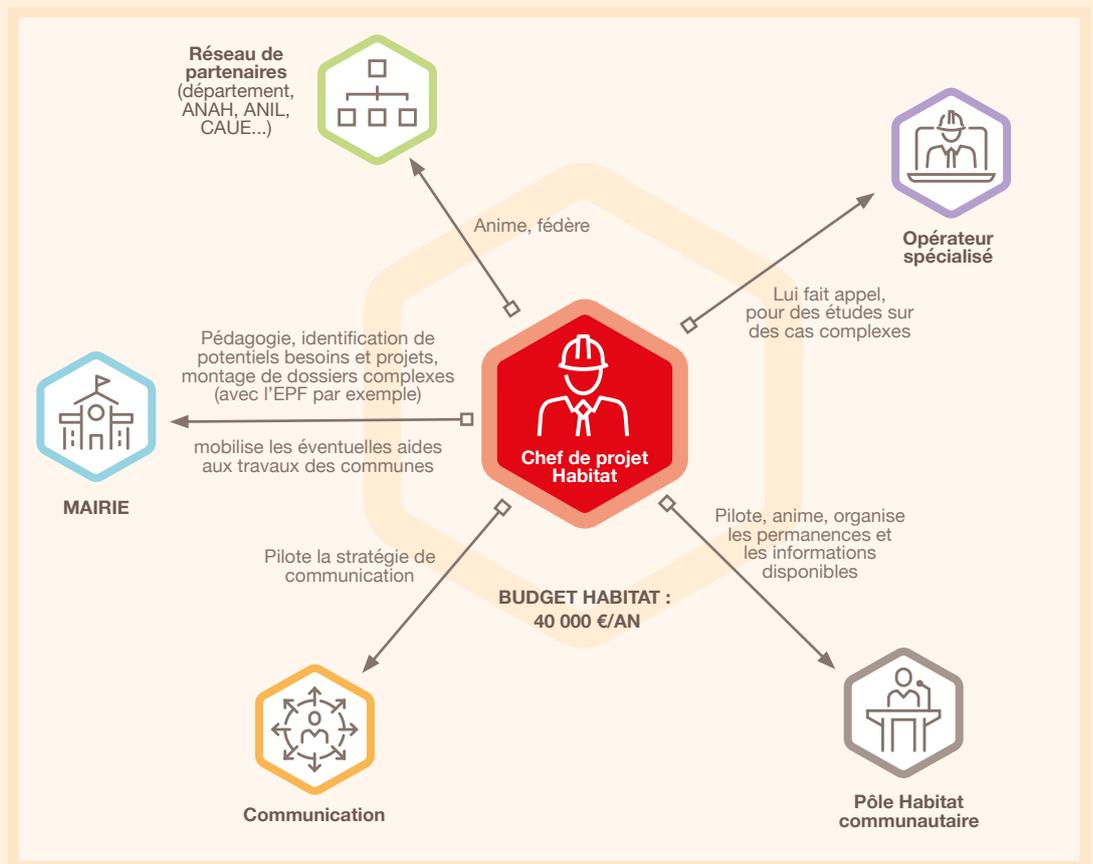
Étape 6 Je tiens compte des conseils de mes partenaires et je propose la mise en place des outils retenus à l'étape 4 à ma hiérarchie et/ou aux élus suivant l'organisation et le fonctionnement de ma collectivité. Avec leur accord, je les mets en place.

Étape 7 Plusieurs mois ou années après le lancement de toutes ces actions, je dresse un bilan de ce qui a été accompli (réussites, échecs, budget total, nombre de logements sortis de la vacance, etc.).

> **Astuce :** Penser aux éléments qui seront étudiés dans le bilan dès l'implantation d'un outil ! Cela me permettra de construire mon suivi pour conserver des données utiles à ce bilan.

◆ **Ma PVD souhaite travailler sur le logement de manière générale mais n'a qu'un budget très limité :**

Je travaille pour une PVD située dans un département ayant déjà des dispositifs en place, il porte un PIG. La commune centrale de la communauté de communes a déjà porté une OPAH durant plusieurs années et a mené plusieurs actions et opérations de requalification urbaine (dont la requalification d'un îlot en centre-ville). Désormais, notre budget habitat annuel est limité. Nous ne pouvons plus financer une OPAH ou une opération façades si nous souhaitons avoir un ETP ou un ETP partiel en charge de l'habitat. Ainsi, nous proposons l'organisation suivante qui consacre une grande partie de notre budget habitat à notre chargé de mission habitat et aux actions abordables qu'il conduira.



02

2.2

Espaces publics et renaturation



Limitation de l'espace associé aux modes actifs, obstacles, bruit, pollution, risques d'accident, ambiances urbaines, confort thermique et conditions de vie dépréciées, faiblesse de la place allouée à la nature en ville sont autant de préoccupations partagées sur l'ensemble des territoires.

Longtemps négligé au détriment du tout automobile et d'une certaine forme de marchandisation-uniformisation de l'espace, l'espace public gagne à redevenir un lieu vivant, qui participe à l'animation globale d'un cœur de ville tout en prenant soin des habitants et usagers. Lieux de vie, d'échanges, de rencontre sur lesquels s'appuient des flux (humains et marchands), indissociables de l'attractivité (support d'un plateau marchand et premier valorisateur du patrimoine) et de l'échelle du quotidien, les espaces publics questionnent la dimension « humaine et environnementale » de la ville.



LES BONNES QUESTIONS À SE POSER EN AMONT



L'enjeu d'une intervention sur l'espace public consiste à inscrire le projet dans une démarche globale et intégrée :

- Au croisement de plusieurs thématiques : commerce, animation territoriale, patrimoine, paysage, environnement, cadre de vie... ;
- Au croisement de plusieurs enjeux : fonctionnement, attractivité, intégration urbaine, paysagère et relation inter-quartiers, valeur d'usage et d'appropriation ;
- Au croisement de plusieurs échelles : le site, la situation dans laquelle il s'inscrit et les « séquences » qui la composent.

L'espace public ne relève pas uniquement d'une problématique infrastructurelle mais est davantage un socle qui questionne le vivre ensemble, les conditions d'usages et de fonctionnement, l'attractivité du territoire, les mobilités ou encore la dynamique commerciale.

Il est nécessaire d'objectiver les usages actuels et futurs, de comprendre les menaces et freins potentiels à l'usage pour permettre de co-construire un aménagement appropriable et pleinement utilisé à court, moyen et long terme.

Un certain nombre de mesures apparaissent comme préalables au bon fonctionnement de l'intervention.

- > Définition d'un diagnostic multiscaleaire :
 - À grande échelle pour une compréhension globale de l'identité, de la fonctionnalité et des dynamiques multithématiques du site ;
 - À l'échelle de séquences urbaines afin de thématiquer, préciser et hiérarchiser les enjeux.
- > Identification des secteurs à enjeux et des invariants programmatiques
- > Hiérarchisation des sites à enjeux et priorisation
- > Constitution d'un comité de pilotage pluri partenarial (cf. 1.1) : MOA, financeurs potentiels, partenaires publics associés
- > Intégration prévisionnelle au sein d'un Plan Pluriannuel d'Investissement et identification des marges de manœuvre financières (cf. 1.5) : coût de lancement d'études...
- > Identification et implication des acteurs en présence (acteurs économiques, usagers, habitants, commerçants) (cf. 1.2)
- > Évaluation pour les prioriser - en amont de la consultation de l'étude pré-opérationnelle - de la dureté foncière, de la capacité de portage, de la soutenabilité financière, du besoin en ingénierie et portage humain (ETP nécessaires), de la qualité du site, de son environnement (État Initial de l'Environnement), des opportunités à agir, des incidences de potentiels projets connexes, des procédures réglementaires et environnementales dont les prescriptions liées aux périmètres Monument Historique.



LES POINTS DE PASSAGE INCONTOURNABLES DE L'ACTION

Il est nécessaire d'intégrer tout au long du projet :

- Les élus afin d'impulser une vision d'ensemble et permettre une réorientation et des arbitrages facilités ;
- Les habitants pour la garantie de l'acceptabilité du projet ;
- Les associations et acteurs économiques pour l'ancrage dans une démarche collective et d'animation ;
- Les partenaires publics associés pour des questions de subvention, de portage foncier...

Tous ces acteurs partagent sensiblement des intérêts communs d'amélioration du cadre de vie, d'atténuation des effets du dérèglement climatique, de création de lieux fonctionnels et lisibles, d'attractivité globale et d'image permettant de maintenir les habitants et usagers au sein du centre-ville.

Ainsi, il conviendra de porter une attention particulière au traitement des thématiques suivantes, concourant à l'atteinte de ces objectifs :

● Confort :

- **Fonctionnel** : possibilité de se repérer, de structurer un parcours de manière sécurisé-lisible, de s'arrêter et de s'occuper (mobilier urbain pertinent : assises, signalétiques...)
- **Thermique** : atténuer les effets d'îlots de chaleurs urbains (par la végétalisation, le choix des matériaux, un coefficient de pleine terre plus conséquent), proposer des trames fraîcheurs et points d'ombrages pensées à une échelle globale

● Végétalisation, renaturation :

- Multiplier des surfaces de pleine terre
- Favoriser l'infiltration à la parcelle et réduire le ruissellement
- S'inscrire dans les continuités paysagères et corridors de biodiversité
- Développer une offre végétale multi stratifiée
- Développer de nouveaux usages

● Animation :

- Accompagner la structuration de l'offre commerciale et sa visibilité à partir de l'espace public
- Tester-préfigurer de nouveaux usages par le biais d'expérimentation, d'urbanisme transitoire

- Penser les espaces d'un point de vue réversible, permettant d'accueillir une programmation renouvelée tout au long de l'année (en fonction des saisons par exemple)
- Donner l'envie, le cadre nécessaire pour se promener, flâner, ...
- Développer des espaces publics apprenants et assumant le droit à l'erreur (cf. *jeux pour enfants, ...*)

● Durabilité/santé globale :

- Captation des polluants et amélioration de la qualité de l'air
- Développement de la marche, du vélo, du sport de plein-air permettant de multiplier les occasions de lutter contre la sédentarité et améliorer la santé globale des habitants
- Durabilité vis-à-vis des choix de matériaux

● Inclusivité :

- Générationnel : espace public à vue d'enfants, prise en compte du vieillissement de la population et des difficultés associées
- Du genre : créer et généraliser les initiatives destinées à favoriser la mixité des espaces publics
- Du handicap : ambiances urbaines apaisées, limitation des seuils...

Une feuille de route type d'intervention sur espace public peut se structurer en 4 étapes distinctes, détaillées ci-contre. Au préalable, il convient de procéder à une formalisation claire des besoins, d'un cahier des clauses techniques particulières (CCTP) pour procéder à la passation d'un marché d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) et à la mise en place d'un comité de projet.

I Étape 1 : Analyse sensible du secteur d'étude à travers une visite de terrain

- **Appropriation du fonctionnement global**, ambiances paysagères et urbaines
- **Recueil des perceptions du site** (diagnostic en marchant, entretiens in situ, ...)
- **Observation des usages et fonctions**
- **Identification des points durs**, forces sur lesquels s'accrocher

Cette analyse urbaine, paysagère et d'usages sera traduite au sein du diagnostic à travers différentes entrées : insertion et morphologie urbaine, organisation fonctionnelle, pôles d'attractivité, usages et déplacements, etc.

I Étape 2 : Diagnostic transversal et définition des enjeux

En complément d'un travail de capitalisation et se nourrissant du travail de terrain, le diagnostic doit permettre de comprendre les caractéristiques propres du site et son fonctionnement/intégration au sein du maillage des espaces publics. Le but est d'objectiver de manière précise le rôle actuel de l'espace public, ses atouts et contraintes, ses usages et usagers, le cadre dans lequel il s'inscrit aujourd'hui mais également son positionnement futur. Plusieurs thématiques doivent être traitées comme :

- Le **contexte géographique** et réglementaire ;
- Le **volet urbain et paysager** (structuration urbaine et architecturale/paysagère, état des lieux) ;
- Le **volet usages** (intégrant mobilité et stationnement) ;
- Le **volet technique et VRD** afin, entre autres, de comprendre les pratiques et les usages pour définir notamment les marges de progression, les points forts, etc.

Au terme de ce diagnostic est formalisé un bilan stratégique et transversal dont découlera un schéma d'organisation - ossature du projet - et le scénario d'aménagement. Il mettra en évidence les atouts à valoriser, les objectifs prioritaires et les handicaps certains à surmonter ou à réduire. Il fera également apparaître les facteurs d'attractivité du site d'étude, les points noirs, les emprises mobilisables pour le développement du projet, les enjeux en termes de programmation et d'usages, ...

I Étape 3 : Scénario d'aménagement

Il expose l'ensemble du travail de définition du projet et précise les éléments intangibles et les éléments considérés comme des marges d'évolutivité. Il doit permettre d'illustrer et de justifier les objectifs et principes d'aménagement et peut être accompagné des documents graphiques suivant :

- Un **schéma d'organisation et de composition urbaine** (plan masse d'ensemble) illustrant la structure du projet ;
- Un **schéma global** reprenant les différentes fonctions et usages, typologie de l'espace public ;
- Un **plan de principe** des circulations tous modes ;
- Le **parti pris en termes de composition paysagère** et biodiversité et d'environnement ;
- Des **illustrations** (images de références) **détaillant les ambiances urbaines et paysagères** permettant de visualiser les aménagements proposés.

I Étape 4 : Feuille de route opérationnelle et budget prévisionnel

Découlant du scénario, cette étape doit permettre d'aboutir à la création d'une feuille de route opérationnelle pour le ou les secteur(s) d'étude. Elle permet également de formaliser et de développer en détails le projet et est garante des objectifs de qualité ainsi que de la bonne mise en œuvre du projet. Les éléments suivants peuvent être mis en exergue :

- Le **programme prévisionnel et la temporalité** / le phasage de l'opération ;
- Une **estimation financière** sommaire réalisée à partir de ratios ;
- Les **dispositifs juridiques, fonciers, urbanistiques et réglementaires** à mettre en œuvre ;
- Les **partenaires éventuels à mobiliser** en fonction du type de montage financier souhaité, etc.
- La **rédaction d'un CCTP de maîtrise d'œuvre** le cas échéant.

Elle permettra également de connaître les contraintes techniques et financières de l'entretien de ces espaces liées à leurs usages.

Dans un objectif d'harmonisation entre les espaces et de définition d'une « identité singulière » se retrouvant dans l'ensemble de ces opérations, la collectivité peut élaborer un guide des espaces publics ou cahier de prescriptions architecturales, urbaines, paysagères et environnementales (CPAUPE) qui permettra d'orienter la maîtrise d'œuvre et de référencer des exemples en termes de conditions d'intégration urbaine, de matériaux, de mobilier urbain, de prescriptions paysagères et environnementales etc.



LES OUTILS INDISPENSABLES

La clé pour le chef de projet est de faire le lien entre l'Assistance à Maitrise d'Ouvrage et les acteurs du territoire. Il constitue en effet un facilitateur des échanges, dont le relai permet d'optimiser la production de la MOA selon ses connaissances des attentes des instances de décision communautaire. En ce sens, les outils suivants peuvent être mobilisés :

Outils de gestion et de suivi de projet :

- Planning de mission pour une bonne gestion des délais par la MOA ;
- Tableau de pilotage des différentes actions en cours pour disposer d'une vision transversale des différentes échéances et des potentiels conflits entre la mission relative aux espaces publics et les autres projets ;
- Cartographie des acteurs associés.

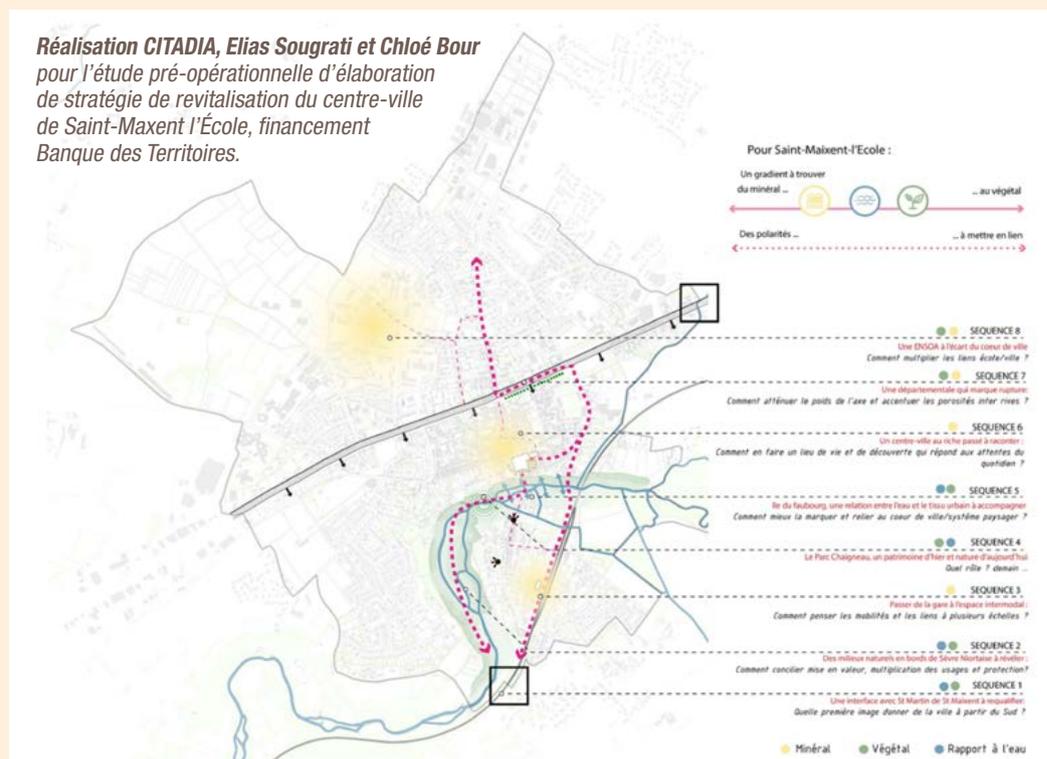
Outils d'animation et de communication :

- **INTERNES** : animation de la dynamique de projet et des temps dédiés (COTEC, COPIL, ateliers de co-construction, comités de financeurs), mise en place de la comitologie de projet (cf. 1.1), notes d'organisation internes pour ces temps, notes d'information pour les services et partenaires associés ;
- **EXTERNES** : Outils de communication institutionnelle, diffusion de l'information au grand public et action d'information/concertation/co-construction (diagnostic en marchant, atelier, enquête, réunion publique, préfiguration sur site...).



TRUCS ET ASTUCES

| Figure 1 : Un centre-ville séquencé selon les ambiances et les usages



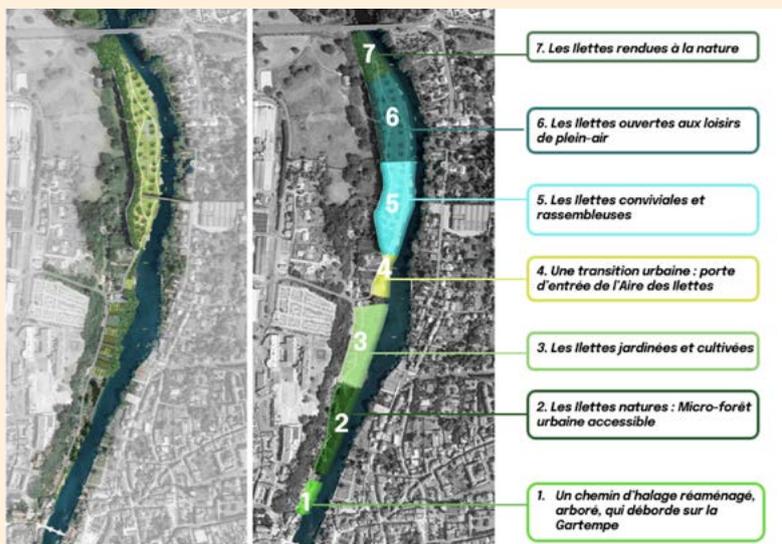
| Figure 2 : Créer une porosité animée entre la place du Maréchal Leclerc et le boulevard de Strasbourg – création d’une halle couverte, d’espaces publics et végétalisation



Réalisation CITADIA, (Groupe SCET), Elias Sougrati et Faten Brahim pour l'étude pré-opérationnelle d'élaboration de stratégie de revitalisation du centre-ville de Montmorillon, co-financement Banque des Territoires.

| Figure 3 : Renaturation - Un système parc séquencé en harmonie avec la Gartempe

Réalisation CITADIA, (Groupe SCET), Elias Sougrati et Faten Brahim pour l'étude pré-opérationnelle d'élaboration de stratégie de revitalisation du centre-ville de Montmorillon, co-financement Banque des Territoires.



| Figure 4 : Plan guide du centre-ville des Trois Ilets



Réalisation CITADIA, (Groupe SCET), Elias Sougrati et Faten Brahim pour le plan guide des Trois Ilets en Martinique, financement Banque des Territoires.

02

2.3

Approche foncière



À la différence des grandes métropoles qui font face à une pression foncière intense et à des besoins importants en logements et en espaces d'activités, les Petites Villes de Demain doivent relever des défis complexes, tels que limiter la consommation des espaces en extension urbaine, mobiliser les espaces disponibles dans le tissu urbain, augmenter le taux de renouvellement urbain et la densité des opérations d'aménagement. Leurs défis interrogent la manière de créer des produits de logements attractifs dans un marché immobilier détendu, où le tissu urbain est marqué par les stigmates de la vacance et qui doit faire porter la mutation du tissu en grande partie par le secteur privé.

Les Petites Villes de Demain doivent également se prémunir de risques naturels accrus menaçant certaines communes. Les inondations, les mouvements de terrain et les tempêtes sont dorénavant des paramètres majeurs à prendre en compte dans les choix d'affectation de l'usage du sol. L'ensemble de ces défis nécessite une planification foncière, une stratégie d'occupation, et une gestion rigoureuse pour garantir une réponse adaptée aux besoins des populations. Il est essentiel de mettre en place des politiques intégrées qui tiennent compte des spécificités locales, tout en mobilisant les acteurs publics et privés pour une action coordonnée. La prise en compte du foncier tant en termes d'étude et de maîtrise, que de gestion à long terme, constitue une priorité à intégrer aux stratégies d'aménagement durable des Petites Villes de Demain.



LES BONNES QUESTIONS À SE POSER EN AMONT



I Hiérarchiser les projets (cf. 1.3)

A partir des documents d'urbanisme en vigueur, mais aussi des enjeux majeurs en termes d'aménagement du territoire, définir les projets prioritaires à mettre en œuvre, puis calibrer les besoins fonciers que ceux-ci nécessitent.

I Intégrer le Cadre Réglementaire relatif à la Sobriété Foncière

Une fois les besoins fonciers connus, intégrer les principes de sobriété foncière, en accord avec la loi ZAN (Zéro Artificialisation Nette) qui vise à limiter l'étalement urbain et à préserver les terres agricoles et naturelles.

I Travailler en équipe Projet

Constituer une équipe pluridisciplinaire à mobiliser en interne, chez les partenaires et/ou via les prestataires d'ingénierie. L'équipe doit être composée d'experts en urbanisme, ingénierie, financement et gestion de projet pour piloter les initiatives de réhabilitation, de redynamisation et de développement urbain.

I Mobiliser les partenaires dans une dynamique de co-élaboration dès les premières étapes du projet

Collaborer avec les acteurs institutionnels locaux, les agences d'urbanisme, les chambres consulaires, les associations et les partenaires privés afin d'assurer une participation inclusive et un soutien continu tout au long du projet.



LES POINTS DE PASSAGE INCONTOURNABLES DE L'ACTION

I Identification et qualification des gisements fonciers bâtis et non-bâtis

Donnant lieu à l'élaboration d'un référentiel foncier, l'identification des gisements fonciers permet aux communes d'identifier le potentiel de développement du territoire et fonder une stratégie de développement urbain ou de recomposition territoriale en favorisant et/ou en maîtrisant la mutation de ces gisements dans le cadre des politiques de limitation de la consommation de foncier agricole, naturel et forestier.

Le recensement des gisements fonciers permet, à l'échelle parcellaire, de recenser les espaces libres de bâti potentiellement constructibles dans le tissu urbain (dits « dents creuses »), les friches urbaines pouvant accueillir des nouveaux projets bâtis, les parcelles mutables dans le cadre d'une opération de renouvellement urbain, mais également le foncier délaissé en zone agricole, qui pourrait faire l'objet d'une reconquête. Les gisements fonciers peuvent ainsi prendre la forme de terrains dont le recyclage vers de nouveaux usages et de nouveaux projets répond aux politiques publiques visant à l'optimisation des espaces inclus dans les tissus urbains.

Au vu de leurs enjeux, de leurs intérêts et de leurs contraintes, les gisements sont caractérisés au regard des critères ci-dessous :

- Situation et contexte urbain : typologie du tissu urbain, proximité des commerces et services, proximité des transports en commune, etc. ;
- Morphologie du site : pente, géométrie, taille... ;
- Type et statut d'occupation ;
- Règlementation d'urbanisme, servitudes d'utilité publique... ;
- Degré de complexité : contraintes d'accessibilité, impacts sur le voisinage, etc. ;
- Dureté foncière, soit le niveau de difficulté à pouvoir mobiliser ou acquérir une parcelle bâtie ou non bâtie dans le cadre d'un projet. Elle est évaluée à partir de plusieurs caractéristiques (le nombre et type de propriétaire, le découpage parcellaire, la complexité des partages de droit de propriété, etc.).

Le croisement des gisements fonciers et du projet territorial de la commune (pouvant établir des objectifs en termes de développement urbain, de politique de la ville, d'agriculture et d'alimentation, de trame verte et bleue, etc.) permet de déterminer le caractère stratégique des différentes parcelles étudiées, en fonction de leur contribution à la réalisation de ce projet. Effectuer une classification des gisements fonciers met en évidence ceux qui revêtent un caractère stratégique et qui requièrent une attention particulière en matière d'intervention publique (calendrier, modalités, financements, etc.).

I L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie foncière

Afin d'anticiper la mutation des différents gisements stratégiques, il est crucial de passer à l'action en mettant en place une stratégie foncière efficace. En lien avec les acteurs du territoire concernés, la stratégie tiendra compte des volontés politiques de la commune ainsi que ses objectifs de développement, de la capacité des parcelles et de la programmation projetée, des dynamiques du marché local ainsi que de l'équilibre économique des projets envisagés. Articuler la stratégie foncière à une stratégie territoriale d'ensemble permet d'assurer la cohérence des objectifs et des ambitions portées.

Échelonnée à court, moyen et long terme, la stratégie s'articulera autour de mesures opérationnelles telles que :

- L'élaboration d'études pré-opérationnelles permettant de poser un diagnostic, de proposer une stratégie opérationnelle et en préciser la faisabilité technique et financière. Ces études peuvent prendre plusieurs formes en fonction de l'échelle de l'intervention, du stade d'avancement des réflexions ainsi que des objectifs de la collectivité (étude de programmation urbaine/ étude de restructuration/ étude capacitaire ...etc.).
- La définition d'un périmètre ORT (Opération de Revitalisation des Territoires) sur un ou plu-

sieurs secteurs de la commune. Le périmètre de l'ORT doit nécessairement comprendre le centre-ville, sa délimitation doit respecter les limites cadastrales afin de mobiliser les leviers juridiques de l'outil.

- La mise en place de conventions d'études et de veille foncière, ou d'intervention foncière en vue de la maîtrise de terrains, auprès des structures susceptibles d'y apporter leurs concours techniques (EPF, SAFER, SEM, ...).

Elle peut également porter sur des actions d'ordre réglementaire comme :

- L'élaboration de cadrages réglementaires pour identifier les éventuels besoins d'évaluation environnementale, étude d'impact, dossier loi sur l'eau.
- Des éventuelles adaptations nécessaires des documents d'urbanisme :
 - Notamment modification des zonages si besoin, mise en place d'emplacement réservé ;
 - Instauration d'un périmètre d'étude au titre du code de l'urbanisme permettant à la fois

le sursis à statuer sur les demandes d'autorisations d'urbanisme et la mise en place d'une politique de maîtrise foncière.

- L'instauration d'un Droit de préemption urbain simple ou renforcé pour un motif d'intérêt général (réalisation d'équipements/ mise en œuvre d'une politique locale de l'habitat/ organiser le maintien, l'extension ou l'accueil d'activités économiques ...etc.).

I Acteurs clés

- **Collectivités Locales** : Les communes en lien avec les intercommunalités jouent un rôle central dans la mise en œuvre de stratégies et politiques foncières.
- **Partenaires Financiers** : Inclure les organismes et partenaires financiers en phase études à travers des financements et/ou co-financement, en phase opérationnelle à travers des prêts bonifiés dans le cadre du programme PVD, les établissements publics fonciers ainsi que les investisseurs privés.
- **Agences d'Urbanisme et Experts Techniques** : Apporter l'expertise et l'ingénierie nécessaire pour la planification et la mise en œuvre des projets.
- **Associations et collectifs d'habitants** : Leur implication active est essentielle pour garantir que les projets répondent aux besoins locaux et bénéficient d'un soutien communautaire fort.
- **Développeurs et investisseurs privés** : Participer au développement des projets et fournir les ressources nécessaires pour leur réalisation.



LES OUTILS INDISPENSABLES

I Les conventions avec les partenaires fonciers

Disposer de conventions avec les partenaires fonciers des collectivités (EPF, SAFER notamment) pour leur capacité à apporter leur concours technique aux projets des collectivités. Il peut s'agir d'étudier la faisabilité d'un projet au sein d'un périmètre donné, de négocier avec les propriétaires concernés, ou encore de maîtriser et gérer le foncier pendant un intervalle de temps défini. Pour le cas spécifique de la veille foncière rurale en lien avec la SAFER, le dispositif Vigifoncier permet de suivre en temps réel les Déclarations d'Intentions d'Aliéner (DIA) en zone A et N du PLU/PLUi et se doter d'une capacité d'intervention foncière via la préemption.

I Système d'Information Géographique (SIG)

Se doter de compétences en matière d'utilisation d'un système d'information géographique pour avoir la capacité de traiter les données informatiques et géographiques fournies par différents partenaires techniques dans le cadre de l'élaboration d'un projet territoire. En l'absence de cette compétence, considérer le recours à un portail cartographique facile d'utilisation, pour visualiser les données de diagnostic territorial utiles dans l'aide à la décision des élus.

I Réseaux de Partage de Connaissances

Participer à un « club » de techniciens et d'élus, engagés sur des projets de revitalisation territoriale, afin de partager analyses, réflexions, bonnes pratiques et informations sur les sources de financement.

I Exemple

Le Club local des centralités en Isère, animé par l'agence d'urbanisme de la région grenobloise, inclut les 14 communes PVD du département ainsi que les autres communes engagées dans une démarche de revitalisation.



TRUCS ET ASTUCES

- **Saint-Martin-le-Beau (37)** : mise en place d'une Zone Agricole Protégée (ZAP) : cette servitude d'utilité publique vise à pérenniser la vocation agricole du foncier intégré à son périmètre, pour répondre aux pressions foncières liées à l'urbanisation et protéger la richesse viticole du territoire
- **Pont de Beauvoisin (73)** : étude des gisements fonciers à enjeux dans le centre urbain et définition des priorités d'actions pour assurer une redynamisation de cette centralité

02

2.4

Requalification d'actifs immobiliers



I Enjeux et objectifs de la démarche

Nombreuses sont les communes disposant d'actifs bâtimentaires publics, patrimoniaux ou non, souvent inoccupés, devant faire l'objet d'un programme de rénovation / requalification et souvent difficile à valoriser.

La requalification de ces actifs parfois exposés à des risques de dégradation ou de vétusté a ainsi souvent un caractère d'urgence d'autant qu'ils sont souvent emblématiques de l'histoire des communes et localisés au cœur des centres-bourgs.

Leurs requalifications sont par ailleurs stratégiques pour les communes et la réflexion sur leurs devenir doit être pensée comme une réelle opportunité de dynamisation territoriale, de création de lieux de vie, d'activité ou d'attractivité future. Ces espaces suscitent d'importantes attentes qui doivent s'incarner dans des projets forts et cohérents avec le contexte territorial tout en étant respectueux du bâti.

La condition sine qua non à une requalification réussie relève cependant de la capacité de la collectivité, avec ses éventuels partenaires, à construire un projet d'occupation/d'activité réaliste et sécurisé ; réaliste car viable économiquement ou soutenable pour la collectivité et sécurisé en termes de montage juridique et de portage contractuel (cf. fiche 1.2 : Modalités de portage et de contractualisation).

Les principaux enjeux à ce stade restant de :

- **Estimer en amont la possibilité technique et l'impact financier** d'une viabilisation du site (diagnostic bâtementaire, étude de dépollution/démolition éventuelle...);
- **Pouvoir objectiver le devenir du site** en termes d'activité et de potentiel de mutation ;
- **Développer des usages permettant de redynamiser l'environnement immédiat** et la réappropriation du site par les habitants et visiteurs tout en préservant quand c'est le cas la qualité historique et patrimoniale du site ;
- **Préserver au mieux les intérêts de la collectivité** (respect de la contrainte budgétaire) malgré les éventuelles contraintes patrimoniales de restauration ;
- **Veiller à l'articulation avec les usages actuels** et futurs développés sur le territoire.



LES BONNES QUESTIONS À SE POSER EN AMONT



Il s'agit dans un premier temps de pouvoir identifier et qualifier un projet réaliste et sécurisé en termes d'usages

- Quels usages possibles et quel marché pour ces usages ? (Cf. *infra trucs et astuces pour des exemples d'usages*)
- Quelles complémentarités possibles avec les offres actuelles du territoire ?
- Quelle offre et quelle demande sur le territoire pour ces usages ?
- Quels partenariats possibles ?

De ces usages procèdera le besoin de **construire et d'accompagner un choix de programmation** pour définir les attentes en termes d'**agencement de bâtiment**, de réalisation d'**aménagement extérieurs**, d'**accessibilité au site**, de **circulation et d'entrée dans les bâtiments** etc. :

- Comment **organiser les espaces en fonction des usages** ? Quels travaux réaliser ?
- Quelle **durée de chaque phase** et quel calendrier global ?
- Quelle **estimation des coûts** d'investissement ?



Enfin dans un **contexte de contrainte budgétaire** pour les collectivités, **la recherche de cofinancements et de partenaires pour porter et sécuriser les opérations est essentielle** avec à ce titre des interrogations à lever sur :

- Quels **financements mobiliser pour soutenir l'investissement** nécessaire ?
- Quelles **modalités de gestion / fonctionnement** privilégier ?
- Quelle **structure juridique possible** et quels avantages / inconvénients ?



LES OUTILS INDISPENSABLES

I Le diagnostic des potentiels de requalification en postulat de départ pour coconstruire un projet de requalification

Le partage du contexte et des principaux enjeux, des forces et faiblesses du site au regard des enjeux locaux, des propositions d'usages, la clarification des attentes des parties-prenantes et des éventuels partenaires sont clés pour créer les conditions d'une co-construction d'un projet de requalification et identifier les usages potentiels les plus réalistes et adaptés aux besoins du territoire ainsi qu'aux contraintes de marché.

I Le recours à l'expérimentation des usages sur une temporalité courte

Pouvoir mettre en œuvre rapidement une expérimentation des usages pressentis, quand c'est possible, est à privilégier pour sécuriser le projet de requalification. C'est notamment possible en s'appuyant sur des concepts tels que les boutiques éphémères permettant d'exposer avec un investissement financier minimum les offres de services de commerçants ou entreprises locales ou de la mise en œuvre de solutions d'habitat inclusif pour créer et tester de nouveaux lieux de vie en réponse aux dynamiques démographiques rencontrées sur les territoires.

I La conduite d'étude de préprogrammation

La conduite d'une étude technique resserrée dans le temps doit permettre rapidement d'identifier les enjeux techniques propres au site, de définir un programme de travaux préférentiel, d'en estimer le montant des travaux à envisager et de proposer un calendrier. Cette étude préliminaire permet aux services comme aux élus et à leurs partenaires de concrétiser rapidement une vision du projet de requalification, de définir clairement les objectifs du projet, d'explorer le champ des possibles et de faciliter la prise de décision. Elle peut aussi servir à informer le marché et les investisseurs potentiels de l'opportunité de requalification en présentant un document projet suffisamment concret pour sonder l'intérêt de potentiels investisseurs.

I Le bilan d'opération

Le processus d'évaluation de l'équilibre économique du projet de requalification s'appuie sur des simulations de bilans prévisionnels à construire sur la base des hypothèses relevant des deux étapes précédentes. Il s'agira notamment d'analyser les hypothèses d'équilibre et les éventuels besoins de recourir à des subventions ou participations publiques. De ce travail d'analyse pourront être précisées les modalités de mise en œuvre économiques et financières notamment en termes de périmètre d'opération, de programmes de travaux et d'aménagement, de recettes escomptables (cession de charges foncières, cessions / location d'emprise foncières ou bâtementaires, participations publiques ou privées etc.) et pourra être proposé à la collectivité et à ses partenaires un modèle qui assure un portage soutenable des usages choisis, tant en termes juridiques qu'économiques.

I L'appel à projets

Le recours à l'appel à projets dans un processus de requalification d'un site, une fois les thématiques d'usages et objectifs prioritaires arrêtés par la collectivité, présente plusieurs avantages en termes de :

- **Soutien à l'innovation** : en s'appuyant sur l'initiative extérieure publique ou privée pour apporter de la valeur ajoutée et contribuer ainsi au développement économique et à l'attractivité du territoire dans la durée ;
- **Valorisation du site** : le recours à l'initiative privée en organisant une mise en concurrence peut permettre d'élargir les possibilités de mise en place de solutions de financement innovantes et de génération de recettes (cession, location, participation ou redevance) pour la collectivité ;
- **Attractivité et rayonnement du territoire** : l'appel à projets permettant à travers une procédure simple d'adresser des partenaires et investisseurs potentiels au-delà du tissu socio-économique local.



TRUCS ET ASTUCES

Quelques principes clés et enseignements à avoir en tête pour une requalification réussie :

I Privilégier la mixité d'usages

Certaines reconversions sont souvent pensées avec pour objectif le développement de nouveaux quartiers de vie, de centralités mêlant une mixité d'usages. La mixité d'usages est d'autant plus à privilégier dans les bâtiments présentant une surface importante. Elle peut combiner lors de la phase de réflexion sur le devenir du site :

- **De l'activité économique** : bureaux, espaces de coworking, salles de conférence, locaux commerciaux...
- **De l'activité touristique, patrimoniale ou culturelle** : lieux d'exposition, événementiel, résidences d'artistes, centre d'art ou d'artisanat, théâtre, halles gourmandes, restaurants, hôtels, gîtes et chambres d'hôtes...
- **Renaturation** : lieux contribuant à l'amélioration de la qualité de vie et/ou à la transition environnementale du territoire pour redonner de la valeur (végétalisation, retour de la nature en centre-bourg, lutte contre les îlots de chaleur etc.)
- **Du logement** : permanent ou saisonnier, logement social, résidences semi autonomes et/ou senior...

I Chercher quand c'est possible des projets emblématiques de rayonnement territorial

Les sites aux architectures emblématiques s'affirment toujours comme des lieux porteurs d'image et de rayonnement pour le territoire. Ils permettent de rechercher l'accueil d'activités haut de gamme, souvent tournées vers le secteur économique et touristique. À ce titre, l'implantation d'activités d'hôtellerie ou de restauration, l'exploitation de parcs et jardins en lieu d'exposition, la réhabilitation de sites patrimoniaux ou culturels combinée à d'autres usages sont autant d'opportunités pour amorcer progressivement une dynamique de fréquentation et redonner ainsi de la valeur d'usage au lieu.

02

2.5

Tiers-lieux économiques et culturels

espelia
Conseil pour
la performance publique

Nous avons fait le choix de focaliser cette partie principalement sur le volet tiers-lieux, coworking et de manière plus secondaire les activités culturelles entendues largement.

Lieu d'échange par excellence, un tiers-lieu présente de nombreuses caractéristiques : lieu de flux (et de mixité d'usages), parfois thématisé, lieu au fort ancrage territorial (vitrine des dynamiques propres à un territoire), un lieu vivant approprié par un collectif, un lieu mouvant (hybride dont l'histoire, l'offre, le projet sont influencés par son collectif d'occupants et les parties prenantes associées), un lieu économique (générateur de solutions d'implantation à destination des acteurs économiques, mais aussi de synergies, d'opportunités de marché et de nouvelles activités). Leur diversité impose une certaine flexibilité dans leur définition.

Ces initiatives économiques, culturelles participent à la résidentialisation / à une politique entrepreneuriale et plus largement à la revitalisation du territoire.



LES BONNES QUESTIONS À SE POSER EN AMONT



I Approche contextuelle ou la prise en compte des enjeux de demain

Le portage de tels projets nécessite la prise en compte de tendances de fond :

- Réduction des capacités financières des territoires : la situation des collectivités territoriales notamment rurales tend à se contraindre, ce qui limite les possibilités de portage de projets économiques et culturels.
- Arbitrages dans les services publics fournis et développement de services publics plus distanciels.
- Optimisation du patrimoine des collectivités : le patrimoine des collectivités pouvant être foisonnant et les impératifs de sobriété se déployant une optimisation de leur patrimoine est à l'œuvre.
- Intensification des enjeux environnementaux (sobriété, économies d'énergie, ZAN).
- La promotion d'un localisme plus prégnant (« small is beautiful »).
- Le développement de nouvelles manières de travailler et notamment la croissance des modes hybrides (télétravail par exemple).
- Le vieillissement de la population et le développement de besoins pour les seniors (senior economy).

I « Périmétrer » le projet

Au niveau « projet » les questions à se poser sont de diverses natures :

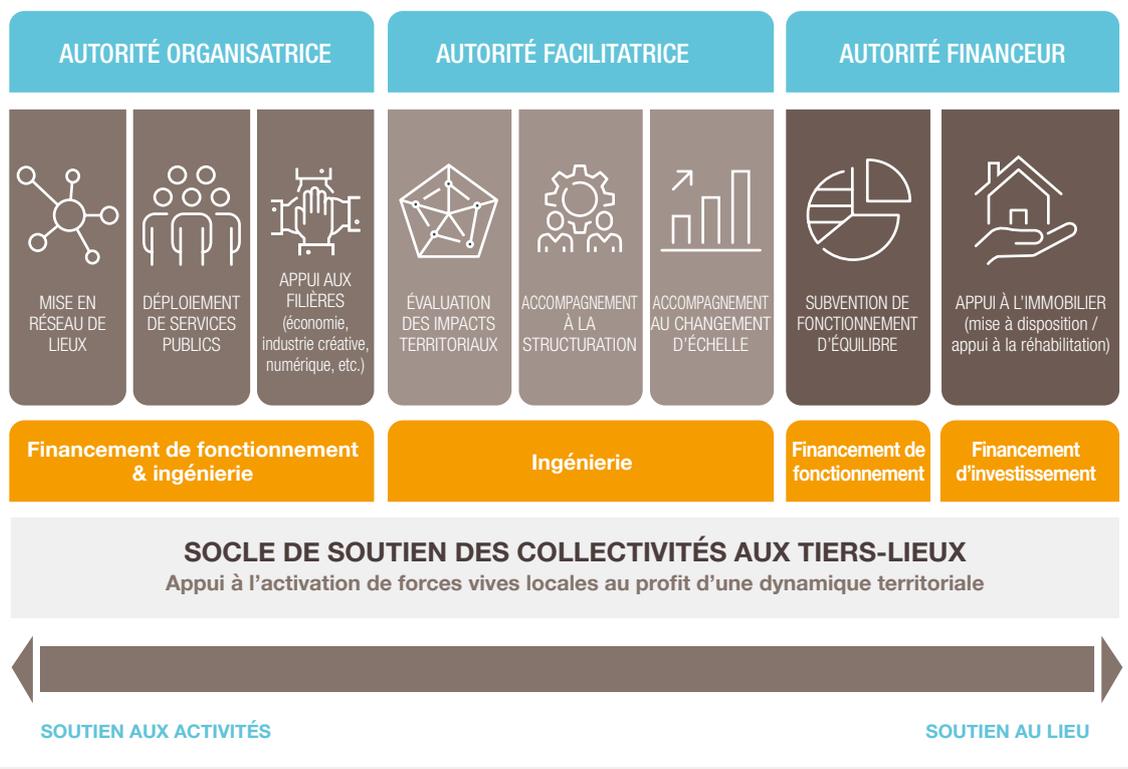
- **QUEL POSITIONNEMENT POUR LA COLLECTIVITÉ ?** Ce sujet a trait à la posture de la collectivité dans la définition et la mise en œuvre du projet. Plusieurs postures sont envisageables :
 - Garant du projet : soutenir le projet dans ses différentes phases (préfiguration, initialisation, lancement) ;
 - Ressource en ingénierie (ressources humaines) ;
 - Chef d'orchestre : impulser la réflexion et mobiliser les acteurs locaux autour du projet ;
 - Catalyseur de moyens financiers (qu'ils soient publics ou privés) ;
 - Apporteur de foncier / immobilier pour notamment engager un effet levier.



L'appui des collectivités aux tiers-lieux peut prendre des formes multiples, mais induit nécessairement une certaine posture de lâcher-prise et d'autonomie des lieux quant à leurs lignes stratégiques et leurs contenus. Une posture parfois complexe pour des acteurs publics, encore plus dans le cas de lieux soutenus durablement en l'absence de modèle économique viable, mais dont les retombées réelles peuvent être objectivées à travers un process d'évaluation régulier.

S'agissant des activités culturelles, le champ des possibles s'avère plus restreint tant le positionnement des collectivités est nécessaire pour impulser et financer ces projets.

I Schéma des postures et modalités d'appui des collectivités aux tiers-lieux



• QUELS SERVICES ET FONCTIONS PROPOSER ? Question centrale du socle de services, de fonctions associées au projet.

S'agissant des tiers-lieux, l'enjeu majeur pour les collectivités réside dans un « bon détournement » lors de leur définition. Cet exercice nécessite que la collectivité évolue sur une ligne de crête : en recherche permanente d'une flexibilité définitionnelle, à même de révéler l'offre existante et ainsi de ne pas négliger des services irriguant le territoire, tout en veillant à ne pas tomber dans l'écueil d'une élasticité trop grande de la définition, source de perte de sens et possiblement paralysante pour la collectivité.

En ce qui concerne les projets culturels, sa définition doit en définir le sens, le cadre, les objectifs, les moyens nécessaires, en lien le cas échéant avec d'autres acteurs (comme les projets de microfolie par exemple, portés par le ministère de la Culture).



I Définir les fonctions d'un tiers-lieu

APPROCHE PAR LES FONCTIONS SOCLES

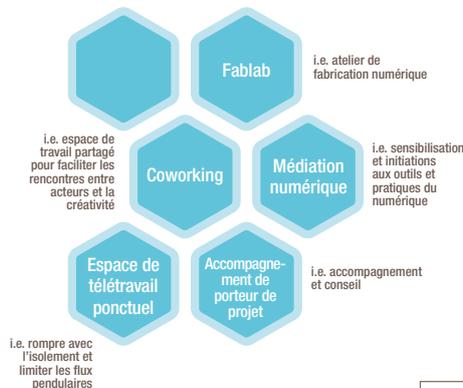
La Coopérative des tiers-lieux considère le tiers-lieu par sa valeur et les objectifs qui lui sont associés. Elle estime le tiers-lieu l'incarnation, comme dans un espace d'activités marchandes ou non marchandes, d'un contrat social qui se décompose à travers trois dimensions

PARCOURS D'ÉMANCIPATION INDIVIDUEL

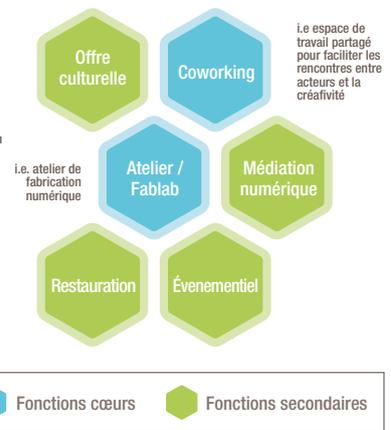
DYNAMIQUE COLLECTIVE

DÉMARCHE MOTIVÉE PAR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Exemple de définition avancé par la Région Hauts-de-France dans le cadre d'un AMI tiers-lieu. Un tiers-lieu propose deux des cinq fonctions suivantes :



Exemple de définition avancé par la Région Nouvelle-Aquitaine dans le cadre d'un AMI tiers-lieu. Un tiers-lieu est composé d'un socle de services pouvant se combiner :



- **DANS QUEL ÉCOSYSTÈME L'ACTIVITÉ S'INSCRIT-ELLE ?** L'analyse de l'écosystème des parties prenantes permet de mesurer à la fois des effets de concurrence qui pourraient se poser et des effets de complémentarité, aux fins de fédérer les acteurs.
- **QUELLE GOUVERNANCE ?** Corollaire de la question de la définition du positionnement des collectivités, l'enjeu réside principalement dans la définition des responsabilités mutuelles des parties prenantes et de leur sécurisation dans le temps.
- **QUEL MODÈLE ÉCONOMIQUE ?** À la fois incarnation de certaines dynamiques territoriales, de mobilisations citoyennes, mais parfois également de politiques publiques, ces lieux se caractérisent par leur fragilité économique et posent la question des aides actuellement mobilisées par les collectivités, ainsi que les nouvelles formes de soutien à impulser.

I La Micro-Folie d'Egletons - Corrèze (19)

- **Egletons** est une commune française située dans le département de la Corrèze, en région Nouvelle-Aquitaine. Elle se trouve dans le Massif central, au cœur du plateau de Millevaches. C'est une petite ville qui compte environ **4 000 habitants**, connue pour son **cadre naturel préservé** et son **patrimoine historique** (passé médiéval de la commune).
- La Micro-Folie est installée dans le **Centre de Découverte du Moyen-Âge (CDMA)**, un équipement municipal. Elle a été inaugurée en juillet 2022.

CARACTÉRISTIQUES DE LA MICRO-FOLIE



- La Micro-Folie est **sédentaire** et est ouvert **aux horaires du CDMA**. Elle est également ouverte plus spécifiquement le mercredi et pendant les vacances scolaires. Les créneaux d'ouverture sont spécifiques au type d'activité proposée.
- La Micro-Folie dispose de **deux salles, accessibles aux PMR** :
 - Un Musée numérique ;
 - Une salle d'atelier (FabLab et réalité virtuelle).

ACTIVITÉS ET MÉDIATION CULTURELLE

- Egletons a opté pour un **spectre large de la Micro-Folie** incluant de nombreux équipements. La Micro-Folie est donc un dispositif complexe et complet, demandant des **compétences variées**.
- La Micro-Folie **fonctionne par commandes** : elle propose des cycles et s'adaptent aux demandes des différentes entités qui la contacte (scolaires, associations, ...). La Micro-Folie met en place de partenariats et développe ensuite des ateliers, des conférences, des jeux...
- Les activités de la Micro-Folie sont incluses à la **palette d'animations du CDMA**, qui disposait déjà d'un public et d'une certaine renommée.



- QUEL IMPACT TERRITORIAL RECHERCHER ?** Les tiers-lieux peuvent être des **instruments efficaces de déploiement et d'incarnation des politiques publiques (a fortiori du projet de territoire)** et constituer des vecteurs importants de proximité, d'utilité sociale et d'intérêt général. Cependant, ces différents apports peuvent être invisibilisés par une logique de pur investissement, qui serait seul juge de la viabilité du lieu, avec comme unique critère un business model équilibré par ces recettes. L'hybridation public-privé des financements peut cependant être un business model légitime au regard des fonctions du tiers-lieu.

Les projets culturels quant à eux sont évidemment des générateurs de flux, de lien social et participent à la construction d'une image des territoires (marqueur du territoire) autour d'un « patrimoine collectif et cognitif qui concourt parfois à l'émergence de micro-filières ».

- QUELLE ANIMATION / COMMUNICATION ?** Si ces sujets peuvent apparaître secondaires à première vue, il ne faut pas négliger les attentes et efforts à produire sur l'animation et l'ingénierie.



LES POINTS DE PASSAGE INCONTOURNABLES DE L'ACTION

- Coordination :** Ces projets se conduisant sur des temps longs, la bonne coordination du projet revêt une importance notable.
- Étude de marché :** L'étude de marché vise à étudier l'opportunité du projet et comprend notamment les éléments suivants :
 - Analyser les dynamiques économiques du territoire ;
 - Rencontrer les acteurs du territoire (via enquêtes, ateliers, entretiens) ;
 - Identifier les typologies d'utilisateurs potentiels, afin de définir les cibles ;
 - Étudier la pertinence du projet dans son contexte (complémentarité territoriale) ;
 - Identifier les segments ouverts, ceux à fermer.

I Offres de coworking existantes à proximité de la commune de dannemarie qui porte un projet de coworking



● **Scénarios économiques** : Définir un modèle économique, le modéliser en coûts et en recettes (y compris les leviers « subventions ») sur le moyen terme (pour tester sa pérennité), en intégrant des fonctions marchandes pour assurer la pérennité de l'activité, avec le cas échéant une montée en charge progressive. Si certaines collectivités misent sur l'hypothèse d'un business model sain du tiers-lieu accompagné à moyen terme (autonomisation financière progressive), la réalité et les retours d'expérience démontrent, que peu de lieux arrivent à un équilibre économique pérenne, en dehors d'un soutien public conséquent. Il est donc important de ne pas être naïf quant à la possibilité d'atteindre un équilibre économique afin d'éviter une situation non anticipée de portage à bout de bras du tiers-lieu par la collectivité qui pourrait se traduire rapidement par un arrêt du projet après seulement quelques années d'existence. Ce constat vaut aussi pour les projets culturels.

● **Scénarios juridiques** : pour préciser les modes de contractualisation qui peuvent être assez variés (cf. 1.4).

● **Programmation du lieu** : étape clé, la programmation doit apporter une réponse aux attentes du marché (en termes de localisation, d'accessibilité, de typologie des espaces, d'attraits)

● **Créer une dynamique territoriale autour du développement et du déploiement de ces projets** (cf. 1.2).



TRUCS ET ASTUCES

- **Mener le projet en co-construction** (association des parties prenantes).
- **Foncier et mise à disposition des locaux** : un point clé pour fiabiliser le projet sur le plan économique.
- **Développer l'hybridation des activités** pour asseoir le modèle économique.
- **Rechercher une identité** pour faire du lieu un totem.
- **Ouverture et appropriation des habitants**, via les acteurs associatifs notamment.



Conclusion

Les contributions réunies dans ce guide font état du chemin parcouru de 2021 à 2024. Elles témoignent des différentes évolutions engagées par les petites centralités et des principaux enjeux à venir dans ces territoires. Les petites villes bénéficiaires des missions d'AMP n'ont peut-être pas encore toutes retrouvé leur pleine attractivité mais elles sont aujourd'hui mieux préparées qu'hier pour faire face à leurs fragilités. Elles ont su définir une stratégie de revitalisation qui, entre autres, prend en compte l'habitat, la renaturation des espaces publics, la gestion des friches et la requalification des actifs immobiliers, etc. C'est un pas décisif qu'elles ont réalisé pour amorcer leur inscription dans une trajectoire dynamique et respectueuse de l'environnement.

Les missions AMP ont jeté les bases de l'opérationnalisation continue des plans d'actions et du pilotage des interventions thématiques des Petites Villes. Pour autant, la Banque des Territoires ne s'arrête pas là et poursuit l'accompagnement de ces territoires dans la transformation de leurs projets en réalisations concrètes. Elle le fait en continuant de renforcer l'accès des PVD à l'ingénierie et en mobilisant ses financements de long terme en prêts et en investissement.

Déjà près de 700 opérations dans plus de 300 communes ont bénéficié d'un prêt de la Banque des Territoires pour un montant total proche d'un milliard d'euros. A cela s'ajoutent plus de 60 investissements aux côtés d'acteurs privés ou publics réalisés pour près de 120 millions d'euros. Autant de preuves que la transformation de ces territoires est en cours et peut encore s'amplifier.

Au-delà des dispositifs spécifiquement mis en œuvre dans le cadre de la contribution de la Banque des Territoires au programme Petites Villes de Demain, l'ensemble de ses capacités d'intervention peut être mobilisées, aussi bien pour la rénovation des bâtiments publics notamment les écoles (*Edurénov*), que pour la transformation des locaux commerciaux et d'activités (*foncières de redynamisation*), par exemples. Avec l'appui de la Commission européenne, la Banque des Territoires renforce encore son action et peut appuyer les PVD dans l'amélioration de la qualité environnementale de leurs projets et la recherche de financements verts pour les réaliser (PVD+).

La Banque des Territoires reste pleinement mobilisée aux côtés des petites villes dans lesquelles s'incarnent tout à la fois les enjeux de cohésion territoriale et de transition écologique dont elle a fait sa priorité stratégique pour les années à venir.

Remerciements

La Banque des territoires remercie tous les acteurs qui ont participé à l'écriture de ce guide :

- **Rédacteurs :**

Espelia : Guillaume Beitz, *Directeur du pôle Aménagement, Développement économique et numérique*

SETEC : Alicia Taillez, *Chargée de projets* ; Camille Lefebvre, *Cheffe de projet* ; Fabienne Perbost, *Cheffe de projet* ; Pascal Blachier, *Directeur de projet* ; Karim Ait-Ali, *Directeur adjoint Villes et territoires* ; Léna Dos, *Chargée de projet* ; Ido Dweck, *Directeur de projet*

SCET : Marie-Odile Farineau, *Directrice du Développement économique et Attractivité* ; Lila Deffayet, *Manager Aménagement et Développement économique*

EY : Emmanuel Tremouille, *Partner Secteur Public*

Citadia : Elias Sougrati, *Manager stratégie territoriale et foncier* ; Florentin Fesnin, *Chargé de développement*

Artelia : Ghizlane Hafdi, *Architecte-Urbaniste, Cheffe de projet* ; Amaury Barbereau, *Chargé de missions AMO Coordination de projet urbain*

- **Les contributeurs internes à la Banque des Territoires :**

Franck Chaigneau, Pierre Cosny Bellevue, Lauriane Perrigault, Marie-Charlotte Cornet, Marc-Henri Castelain, Céline Raluy-Burdalski, Rachel Nudelmann, Isabelle Chevret



banquedesterritoires.fr

