



BANQUE des
TERRITOIRES



Hub des Territoires

L'espace d'échanges et de développement
Banque des Territoires

Réussir le montage des
opérations de redynamisation
dans les petites villes

23 juin 2026

Pavlina NOVOTNY
*Cheffe de projet Hub des Territoires
à la Banque des Territoires*



Le parcours élus

Le Hub des Territoires vous accompagne dans votre mandat !



Un parcours conçu pour être accessible et opérationnel

- **Format hybride** (présentiel et distanciel),
- **Replays disponibles** pour les élus ne pouvant assister en direct,
- **Temps de networking** pour favoriser les échanges entre participants.



Inscrivez-vous aux prochains rendez-vous !

- **Jeudi 2 juillet de 16h00 à 18h30** : La qualité de l'eau potable : quels défis à relever pour les territoires ?
- **Jeudi 1^{er} octobre** : Le logement
- **Mardi 1^{er} décembre** : La transition agro-alimentaire
- **Mardi 8 décembre** : Territoires d'IA
- Le commerce*
- Le grand âge*
- Le rôle des EPL*

**Dates à venir*



Scannez et découvrez !

Notre espace digital, notre programmation, notre newsletter et nos replays !





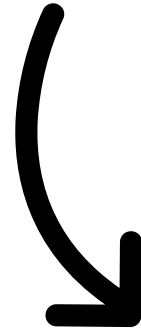
Scannez et découvrez !

Notre espace digital, notre
programmation, notre newsletter et
nos replays !



Retrouvez notre agenda en ligne !

Inscrivez-vous !





BANQUE des
TERRITOIRES



Hub des Territoires

L'espace d'échanges et de développement
Banque des Territoires

**Réussir le montage des
opérations de redynamisation
dans les petites villes**

23 juin 2026

**Les modes de
faire pour les
projets des
Petites Villes de
Demain**



Franck CHAIGNEAU

*Responsable du service
Petites villes de demain
à la **Banque des Territoires***



Le choix du mode de faire dans les petites villes

Positionnement de la réflexion sur le choix du mode
de faire dans la chaîne de valeurs de structuration
d'une opération

Marielle GAHIR

*Directrice du pôle
Aménagement,
Développement économique
et numérique (ADéN)
ESPELIA*



Edouard POYET

*Consultant sénior
montages et bilans
d'opération
ESPELIA*



Franck CHAIGNEAU

*Responsable du service
Petites villes de demain
Banque des Territoires*



La réflexion sur le mode de faire

Pourquoi intégrer tôt la réflexion sur le portage d'opération dans la structuration de votre projet?



Le montage consiste à répartir ces fonctions, étapes entre différents acteurs.

La réflexion sur le mode de faire

Pourquoi intégrer tôt la réflexion sur le portage d'opération dans la structuration de votre projet?

Le montage
opérationnel ne doit
être ni le point de
départ ni le point
d'arrivée du projet



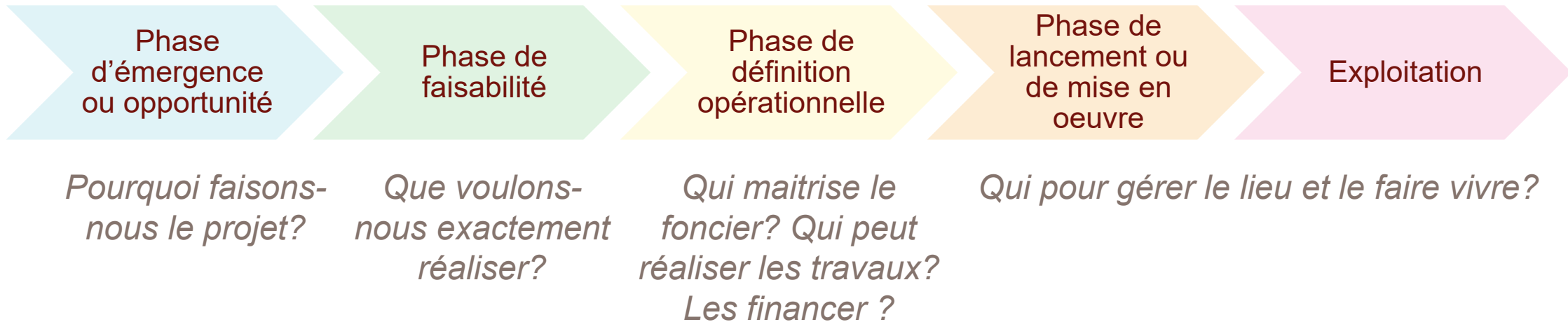
1. Le mode de portage d'un projet va influencer le projet en tant que tel, et ce quelle que soit sa nature.

2. Il va conditionner :

- Le **niveau de maîtrise publique** tant dans la **structuration** que **la vie** du projet
- Le **délai** à l'issue duquel le projet verra le jour
- Ses modalités de **financement**
- Les **risques pris** par la commune ou par les tiers

La réflexion sur le mode de faire

Chaine de valeurs d'un projet



La réflexion sur le mode de faire

Critères et questionnements pour déterminer le mode de faire



Niveau de **maitrise publique** souhaitée:

Est-ce que la commune souhaite s'investir dans la structuration du projet et sur le long terme?



Capacité **financière** de la collectivité:

Un autofinancement est-il possible et/ou souhaitée ? Le recours à l'emprunt est-il envisageable ? Est-ce que c'est à moi de porter tout l'investissement ?



Conservation de la **maitrise foncière**:

La commune souhaite-t-elle conserver le foncier (à moyen et long terme)?



Niveau de **complexité** du projet :

La commune a-t-elle la capacité à piloter techniquement le projet compte tenu de sa complexité?



La **temporalité**:

Est-ce un projet avec un enjeu court terme ou s'agit-il d'un projet au long cours?



Le **niveau de risque** acceptable

La collectivité est-elle prête à accepter le risque commercial, le risque de vacance, le risque de surcouts, le risque lié à l'inaction...?

La réflexion sur le mode de faire

Nos points de vigilance sur les conséquences d'un mauvais choix de mode de faire

Se retrouver à porter un risque que la collectivité n'a pas anticipé !

Un projet ralenti par des choix de gouvernance inadaptés (trop lourd, oubli d'interlocuteurs dans la structuration du projet...);

Un montage trop complexe au regard des moyens stratégiques;

Une exploitation future du site non anticipée et non adaptée aux capacités (ex: la collectivité passe un MP de travaux sans avoir anticipé les frais de fonctionnement dans son budget).

La réflexion sur le mode de faire

Nos recommandations

Ne pas choisir un montage avant d'avoir clarifié vos objectifs !

Ne cherchez pas le montage le plus complexe ou sophistiqué si ça ne le justifie pas!

Calibrer le montage à la taille de votre projet



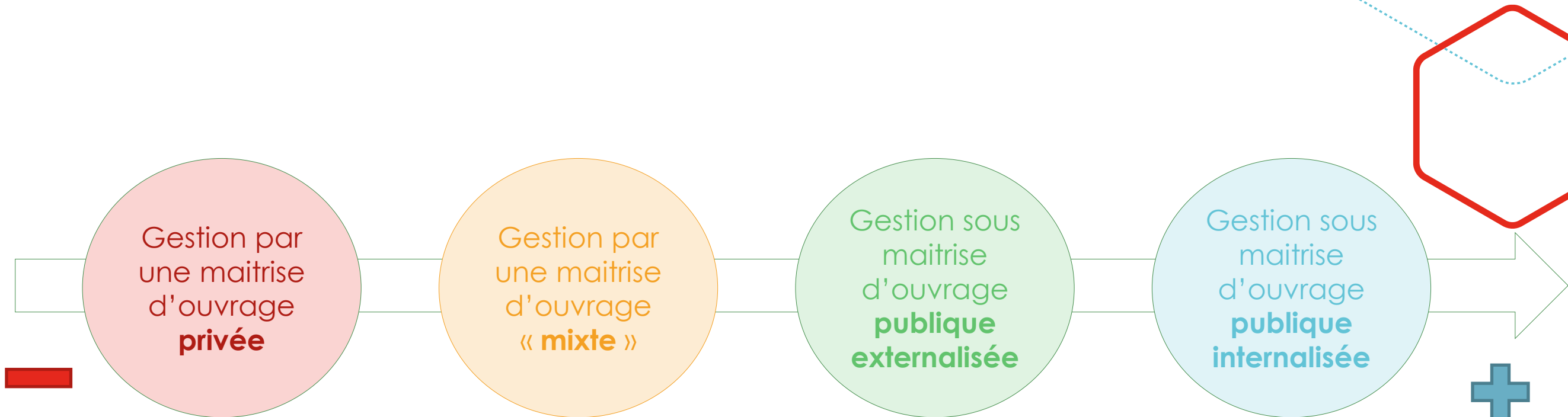
Le bon montage n'est pas nécessairement le plus innovant: ce sera celui qui répartit correctement les rôles, les financements et les risques au regard des capacités de votre collectivité !



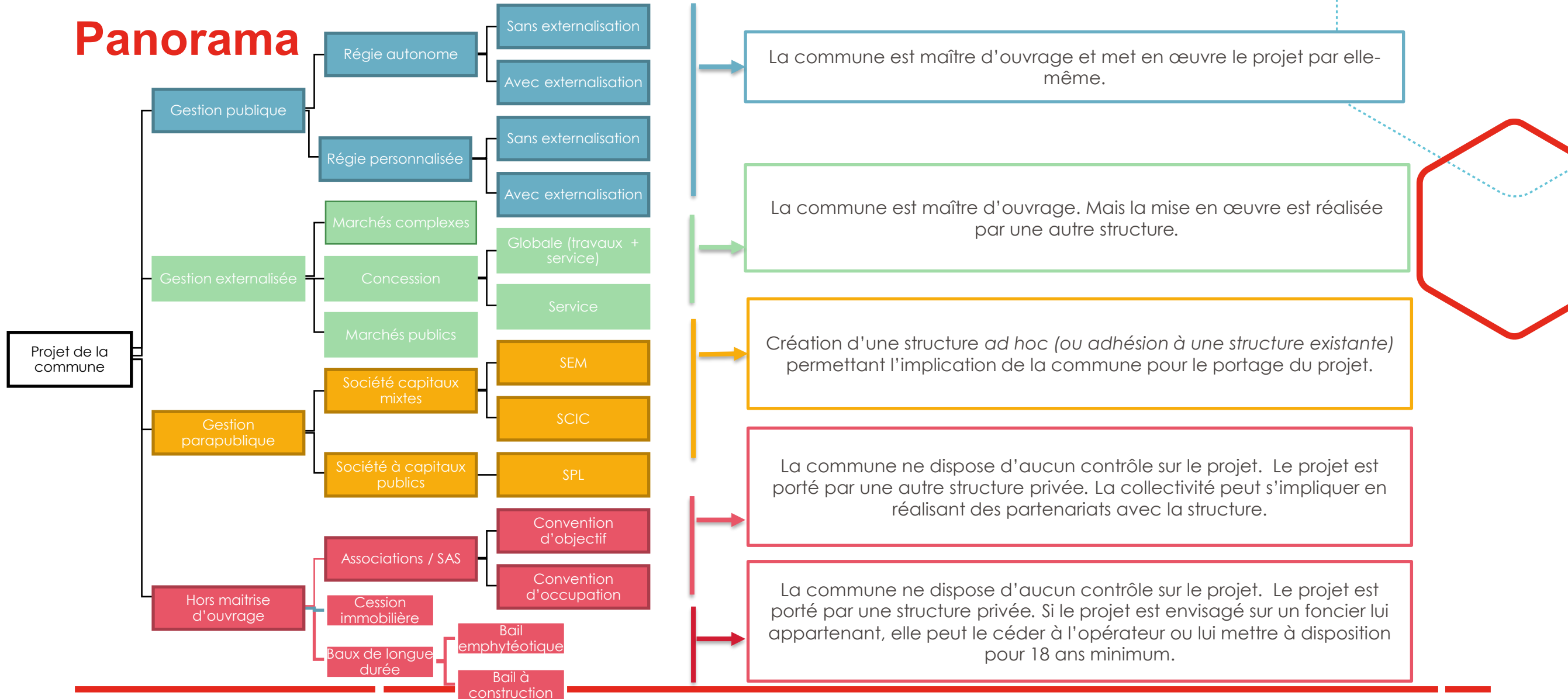
Du projet au choix de mode de gestion

Panorama des modes de faire possible: de la
sphère publique à la sphère privée

4 grandes catégories de montages



Panorama



Possibilités de montage suivant l'implication de la collectivité

Les **scénarios « bleus »**, à privilégier lorsque :

- la collectivité souhaite conserver une forte maîtrise du projet ;
- elle dispose d'une capacité d'investissement suffisante ;
- elle possède les ressources techniques nécessaires ;
- la maîtrise foncière constitue un enjeu stratégique.

Les **scénarios « verts »**, à privilégier lorsque :

- la collectivité souhaite rester pilote ;
- mais ne dispose pas de toutes les compétences en interne ;
- ou souhaite transférer une partie des risques opérationnels.

Les **scénarios « jaunes »**, si :

- la collectivité souhaite s'impliquer directement dans le portage du projet mais recherche une gouvernance partagée avec d'autres acteurs publics ou privés ;
- elle est prête à mobiliser des moyens financiers et humains dans la durée ; elle souhaite conserver une capacité d'orientation stratégique tout en mutualisant les compétences et les risques

Les **scénarios « rouges »** sont à privilégier si :

- le modèle économique permet un portage privé ;
- la collectivité ne souhaite pas assurer le financement direct du projet ;
- elle accepte une maîtrise plus limitée de l'opération ;
- son rôle se concentre sur l'encadrement, la régulation ou la mise à disposition du foncier.

A retenir : ne pas décorrérer le montage de la dimension temporelle. Chaque phase du projet pourra bénéficier de son propre montage en fonction des contraintes et enjeux de l'opération !

A decorative graphic featuring a large red hexagon with rounded corners in the center. To the bottom-left, there is a solid pink shape with a curved top edge. To the right, a thin, dotted pink line extends from the hexagon's boundary, curving downwards and then slightly upwards.

Retour d'expérience de territoires

Acquisition communale pour la réhabilitation de la Maison Casper et la création d'une halle ouverte à Mur-de-Barrez



Pierre IGNACE

*Maire
Mur-de-Barrez*



Mathilde SPRIET

*Consultante stratégies territoriales
au pôle ADéN **ESPELIA***

Création d'une halle en cœur de village

Mur-de-Barrez (Aveyron) – 693 habitant.es

Contexte

- Une commune rurale avec peu de moyens techniques en interne
- Objet du projet : Maison Kasper, une maison dégradée et abandonnée située en cœur de bourg
- Une volonté de transformation, assumée en régie



Source : OpenStreetMap

Création d'une halle en cœur de village

Mur-de-Barrez (Aveyron) – 693 habitant.es



Etapes clés du projet :

- Ete 2020 : **étude de faisabilité** et concertation
- Automne 2021 : **Déconstruction** de la Maison Kasper
- Novembre 2022 : lancement de la **procédure de DUP / expropriation** (accompagnement d'Aveyron Ingénierie).
- Février-Mai 2025 : **récupération de la propriété** du foncier et **publication du marché de MOE** avec l'appui d'une **AMO** financée par la Banque des Territoires
- Août 2025 : désignation de l'équipe de maîtrise d'oeuvre
- Juin 2026 : dépôt du permis
- Automne 2026 : début du chantier

Recherche de
cofinancements



Montage privé, à la suite d'un AMI et d'une participation citoyenne, pour la requalification de la friche de l'Arçonnerie en logements à Saint-Sulpice-la-Pointe



Jean-François ROBIC

*Chef de projet « Petites
Villes de Demain »
Saint-Sulpice-La-Pointe*



Mathilde SPRIET

*Consultante stratégies territoriales
au pôle ADéN
ESPELIA*

Renouvellement urbain du site de l'ancienne Arçonnerie française

Saint-Sulpice-la-Pointe (Tarn) – 9 719 habitant.es

Contexte

- Commune urbaine dans l'aire d'attraction de Toulouse
- Objet du projet : une ancienne arçonnerie en cœur de ville sur 1ha
- Une opportunité pour répondre aux besoins de logements
- Un montage privé réalisé à la suite d'un AMI en mobilisant des outils (SPL, concertation)



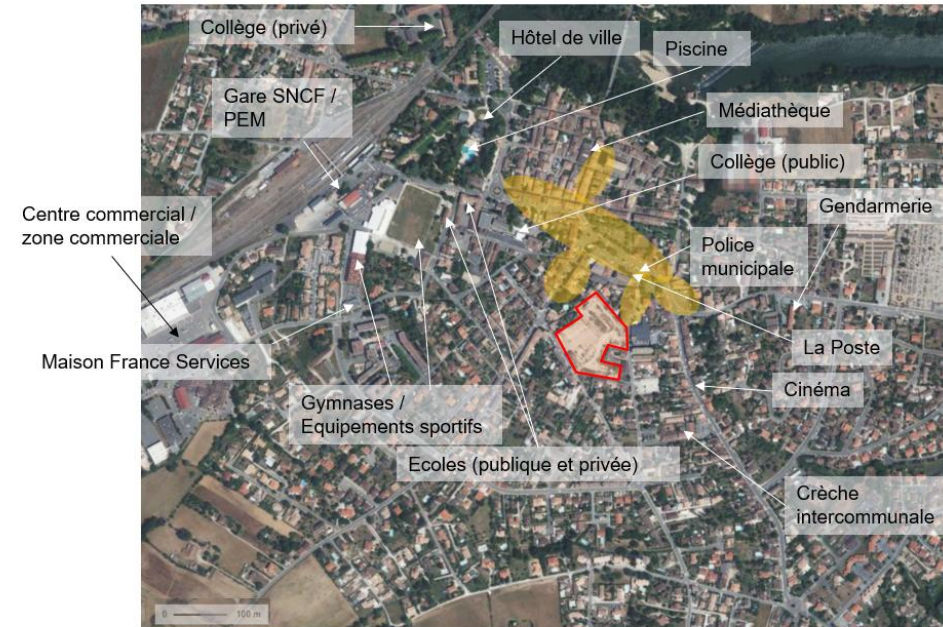
Source : OpenStreetMap

Renouvellement urbain du site de l'ancienne Arçonnerie française

Saint-Sulpice-la-Pointe (Tarn) – 9 719 habitant.es

Contexte

Ancienne usine (créée en 1911) de fabrication d'arçons, selles et harnachements de la cavalerie des armées française et étrangères, puis des chevaux de trait. Après la 2^{de} guerre mondiale: production de supports de câbles pour les télécommunications, l'énergie, les chemins de fer et les transports en commun.



Site de l'Arçonnerie



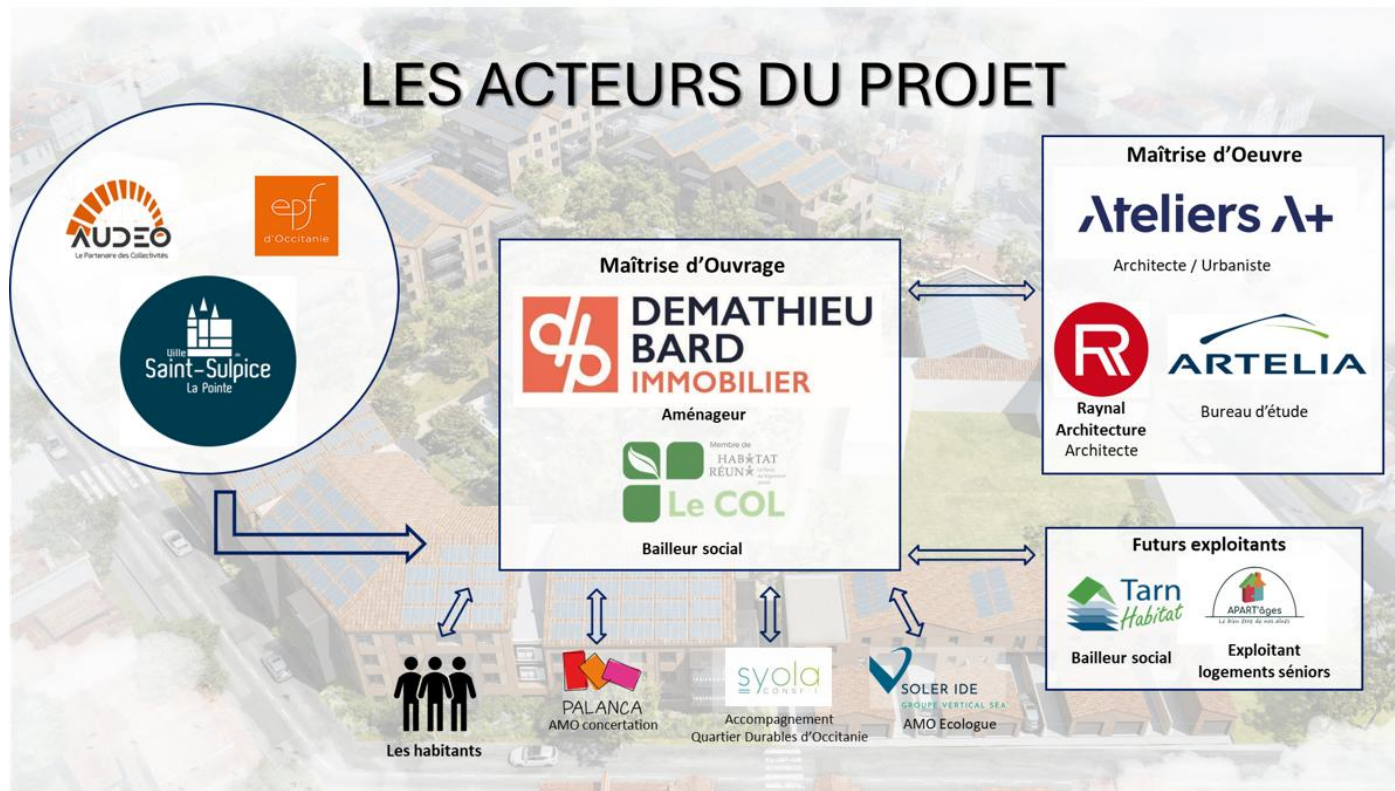
Commerces et services, marché

- Requalifier une friche industrielle en cœur de ville
- Répondre aux besoins en logements
- Anticiper l'évolution future et le lien au centre-ville
- Respecter l'identité industrielle du site
- Concevoir et réaliser un projet durable

Renouvellement urbain du site de l'ancienne Arçonnerie française

Saint-Sulpice-la-Pointe (Tarn) – 9 719 habitant.es

Déroulé du projet sous l'angle du montage



Renouvellement urbain du site de l'ancienne Arçonnerie française

Saint-Sulpice-la-Pointe (Tarn) – 9 719 habitant.es

Conclusion



- Un programme diversifié, en faveur de la mixité sociale et générationnelle



ACTIVITÉS

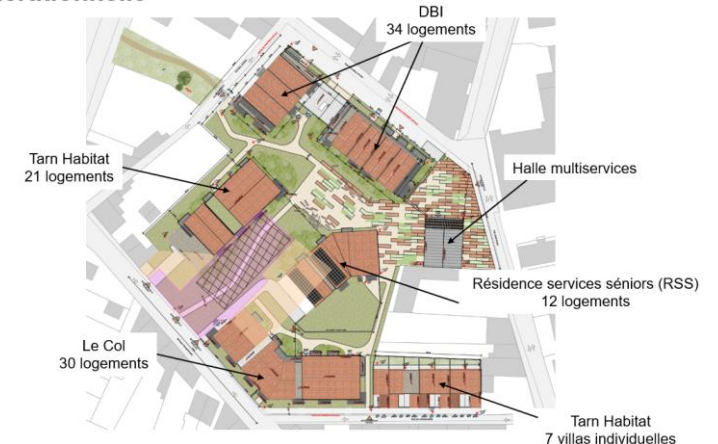
- 1 Halle / 3 commerces
- Services résidence seniors

- 1 Place publique
- 1 Parc ouvert au public
- Aménagements de voies (stationnement, réseaux, cheminement, plantation...)
 - Long rue Émile Victor
 - Rue de l'Arçonnerie
 - Création d'une traversée piétonne maison

HABITAT

- 35 Logements en accession libre
- 21 Logements en locatif social (Tarn Habitat)
- 18 Logements adaptés aux seniors en location
- 30 Logements en accession sociale (BRS)
- 7 maisons en location (PLS)

RUES, PLACES, PARCS



Concession d'aménagement à une SEM pour la revitalisation du centre-bourg de Castillon-la-Bataille



Hugo GOFFETTE

*Directeur de projet
renouvellement urbain
Castillon-La-Bataille*



Mathilde SPRIET

*Consultante stratégies
territoriales au pôle ADéN
ESPELIA*

Castillon 2032 – renouveau de Castillon

Castillon-la-Bataille (Gironde) – 3 350 habitant.es

Contexte

→ *Une centralité présentant des fragilités sociales :*

- 27% de taux de chômage et 25% de bénéficiaires du RSA
- 20% de vacance des logements et 26% de vacance commerciale

→ *Une ville oubliée des grandes politiques publiques*

- Pas d'accès à la politique de la ville (- 10 000 habitants)
- Pas d'éligibilité ZRR
- Hors radar AMI Revitalisation des centre-bourg et non éligibilité ACV

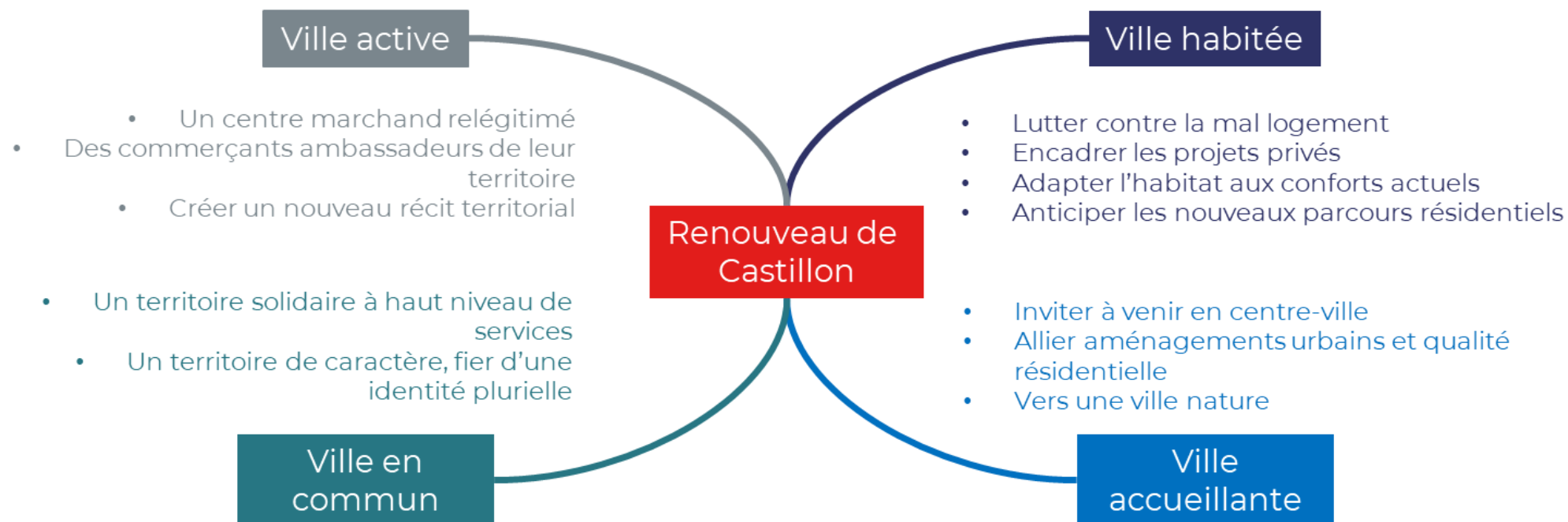
Souhait d'amorcer une démarche globale et partenariale de revitalisation



Source : OpenStreetMap

Castillon 2032 – renouveau de Castillon

Castillon-la-Bataille (Gironde) – 3 350 habitant.es



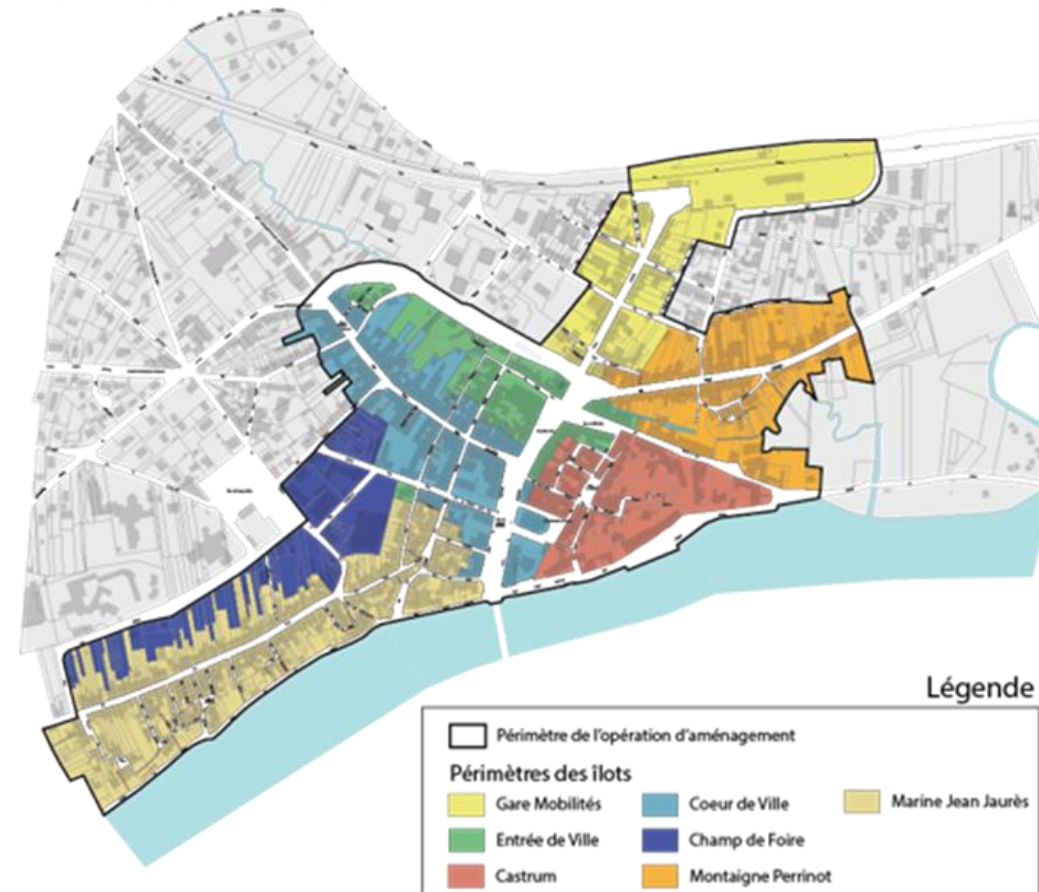
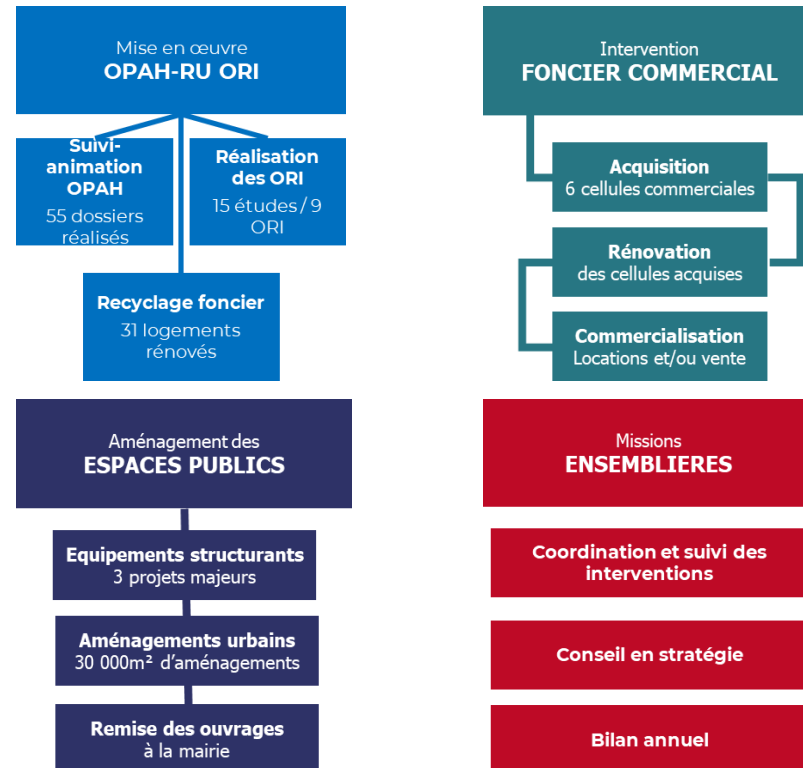
CHIFFRES CLÉS

4 axes d'intervention | 29 fiches actions | 27 M€ d'investissement à programmer | 10 années d'opération

Castillon 2032 – renouveau de Castillon

Castillon-la-Bataille (Gironde) – 3 350 habitant.es

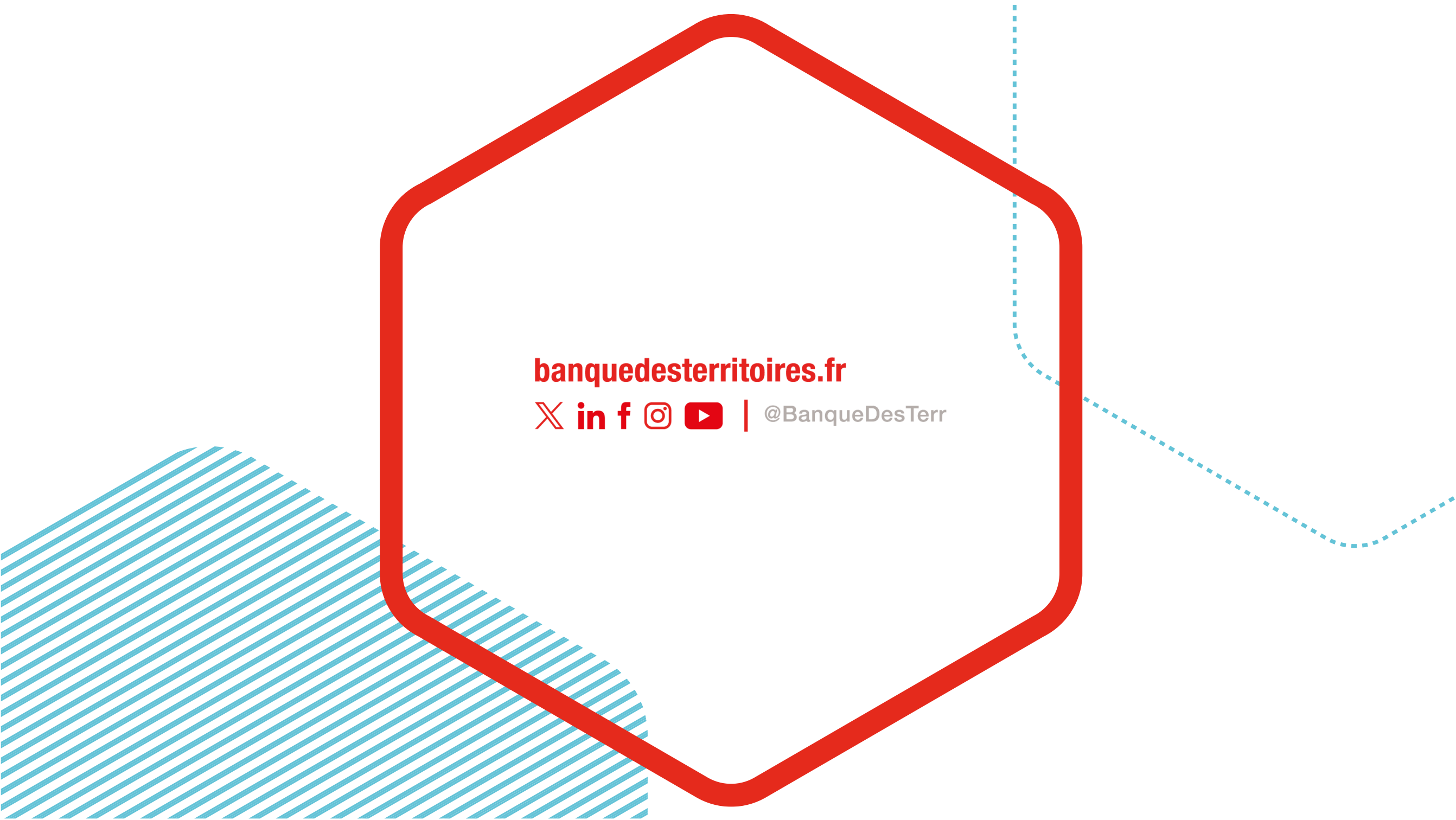
Une concession d'aménagement pour Castillon



Qu'avez-vous pensé de l'événement ?

N'hésitez pas à répondre au questionnaire de satisfaction !





banquedesterritoires.fr

 **in f**   | @BanqueDesTerr