



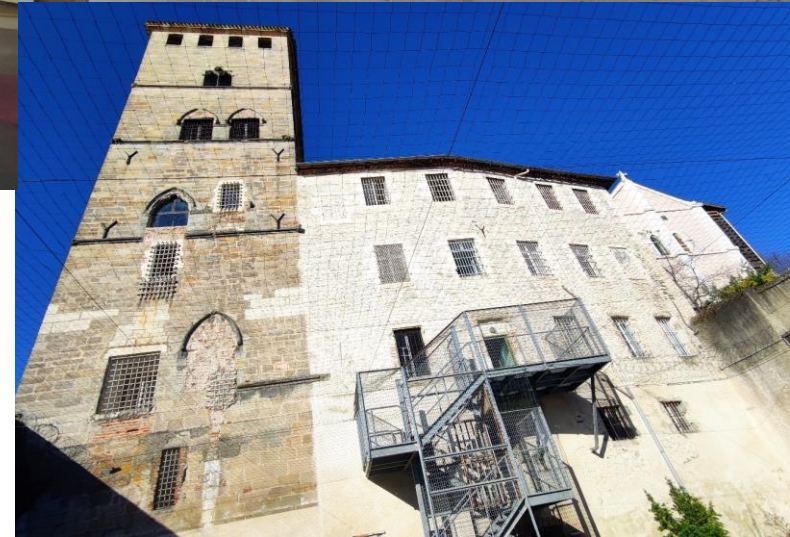
# RÉINVENTONS NOS CŒURS DE VILLE

Retour d'expérience  
sur un dispositif inédit



Janvier 2022

Livret I  
Genèse, enseignements et  
perspectives



## Remerciements

Le présent retour d'expérience a été réalisé par Sabrina CHARRIÈRE (Julhiet Sterwen) et Emmanuel REDOUTEY (ER U&P) avec le concours de Laurent HÉNART et Michel GONNET (GB2A).

Nous remercions l'équipe du PUCA qui a commandé et suivi ce travail de longue haleine : Hélène PESKINE, Anne VIGNE et Laetitia COMITO-BERTRAND, ainsi que la Direction nationale du Programme Action Cœur de Ville, et plus particulièrement Edmée RINUY.

Nous souhaitons également remercier l'ensemble des personnes rencontrées pour leur disponibilité et leur contribution sincère à ce retour d'expérience. Leurs témoignages éclairent avec justesse les processus qui ont guidé l'élaboration et le déploiement du dispositif *Réinventons nos cœurs de ville*. Nos remerciements les plus chaleureux vont aux chef.fe.s de projet et services des collectivités des villes témoins, dont l'appui a été décisif pour mobiliser l'ensemble des acteurs investis dans leur projet et ainsi nous permettre de recueillir la parole de chacun.

## Se questionner sur un dispositif inédit

### *Réinventons nos cœurs de ville, un objet singulier dans le paysage des appels à projets urbains innovants*

#### Un dispositif ambitieux et inédit dans ses visées opérationnelles

Lancée en décembre 2018, la consultation nationale *Réinventons nos cœurs de ville* a été conçue par le Plan Urbanisme Construction Architecture (PUCA), service interministériel de recherche et d'expérimentation, en concertation avec la direction nationale du programme « Action Cœur de Ville » (Agence nationale de la cohésion des territoires - ANCT) et ses partenaires financiers. Il vise à **faciliter l'émergence de projets dans les centres de certaines villes moyennes** participant au programme Action Cœur de Ville **et de programmes urbains adaptés aux marchés et aux besoins locaux, favorisant la transition écologique et l'inclusion sociale et valorisant le patrimoine** architectural, paysager et urbain.

Si *Réinventons nos cœurs de ville* est né d'une impulsion ministérielle, la direction de programme ACV et le PUCA en sont les principaux artisans. Une fois les intentions initiales posées, **la conception du dispositif s'est affinée avec l'appui de la SCET** mobilisée par la Banque des Territoires. L'enjeu d'opérationnalité a finalement posé le **cadre de la consultation nationale**. Point déterminant du dispositif : **les villes organisent leur propre appel à projets local et en assurent la maîtrise d'ouvrage** avec l'appui de l'État et des partenaires d'Action Cœur de Ville.

#### Le pari gagnant de la consultation nationale

L'appel à manifestation d'intérêt national a remporté un vaste succès. Face aux **112 villes du programme Action Cœur de Ville** qui ont proposé un site, **le choix a été fait de toutes les accompagner**. Parmi celles-ci, 56 villes « lauréates » de la consultation présentaient un projet dont la maturité leur permettait déjà de lancer leur appel à projets local. 56 autres villes ont été « retenues » pour être accompagnées le temps nécessaire pour mûrir leur projet.

Derrière ce choix réside **l'idée que « Réinventons nos cœurs de ville » doit bénéficier à tous et avoir un effet démultiplicateur** sur l'ensemble du territoire national, en métropole et en outre-mer. Véritable déclencheur de projets, le dispositif a ainsi fait émerger des opportunités sur des sites déjà identifiés ou venus enrichir les conventions du programme Action Cœur de Ville.

#### Un effet de démultiplication encore à l'œuvre

Le design institutionnel et méthodologique de *Réinventons nos cœurs villes* est adossé à une **politique publique multisites, multithématiques, multi-acteurs**. Dès la candidature des villes à l'AMI national, le dispositif agit comme un **kaléidoscope de démarches de projets en villes moyennes**. Il met en scène leurs difficultés d'abord, leurs atouts ensuite, leur capacité créative enfin, à l'interface de l'impulsion publique et de l'investissement privé. Cela avec l'implication des professionnels de la promotion immobilière, de la programmation et de la conception, qui composent les groupements.

Le déploiement local des appels à projets, qui reste à poursuivre, fait apparaître des problématiques communes : **la réactivation et l'adaptation du bâti ancien, la valorisation des patrimoines, de nouvelles modalités de coopération entre public et privé et la recherche délicate d'équilibres financier**. Si l'outillage est commun à tous les sites, les réponses ou les écueils varient. Les solutions, quant à elles, sont rigoureusement négociées ou minutieusement co-construites au cas par cas. À ce titre, ce retour d'expérience met en exergue **les rôles croisés d'un grand nombre d'acteurs nationaux ou locaux**, ou agissant par itération entre ces deux échelles.

#### L'originalité d'appels à projets urbains innovants à petite échelle

L'enjeu de ce retour d'expérience n'est pas de seulement de mesure les effets de l'impulsion nationale et d'analyser les avantages et points de blocage de la procédure d'appel à projets, mais bien de **comprendre comment des villes moyennes ont pu se saisir d'un modèle de consultation d'abord expérimenté par les grandes villes et les métropoles ; puis de comprendre comment elles ont su l'adapter à une plus petite échelle, dans des territoires en marché détendu et disposant moins de ressources**. C'est ainsi que *Réinventons nos cœurs de ville* s'inscrit dans les évolutions récentes de la fabrique urbaine depuis les premiers appels à projets urbains innovants. La diversité des expériences, le succès ou les rebonds en cas de consultations non concluantes, en font **un laboratoire de processus et coopérations de public/privé**. Le programme n'a pas encore produit tous ses effets et toutes ses possibilités d'expérimentation : ce retour d'expérience a justement vocation à les partager et à les découpler.



## Un retour d'expérience pour « apprendre en marchant »

Une démarche *in itinere*, pour analyser les effets, comprendre les écarts et nourrir la dynamique

Devant la singularité du dispositif et consciente qu'avec la participation de 112 villes au dispositif *Réinventons nos cœurs de ville*, elle s'est éloignée de son cœur de métier tenant à la dimension expérimentale des projets, l'équipe du PUCA a souhaité cette **démarche de retour d'expérience pour prendre du recul, reposer les enjeux d'un tel dispositif et en mesurer les évolutions possibles.**

A mi-chemin entre une approche rationnelle, empruntant à l'évaluation de politiques publiques, et une approche relationnelle, visant à restituer les processus de projet à travers l'expérience, la perception et le vécu des acteurs impliqués, l'objectif de ce **retour d'expérience in itinere est d'analyser comment « une ville utilise et se saisit d'un tel outil ».**

A travers cette démarche, il s'agit principalement de :

- **Dresser un bilan des actions menées dans le cadre du dispositif**, comprendre les résultats actuellement observés, en tenant compte des différents états d'avancement des projets au niveau local, et les mettre en regard des objectifs initiaux de la consultation nationale *Réinventons nos cœurs de ville*.
- **Analyser la dynamique engagée sur les territoires**, notamment dans le dialogue entre le cadre de la consultation nationale et les modalités d'appropriation de celui-ci au niveau local. À ce titre, l'objectif n'est pas de réaliser une monographie des sites et des projets, mais bien de fournir une analyse de la démarche d'ensemble utile aux acteurs nationaux et une appréciation de sa mise en œuvre sur les territoires, à partir d'un panel diversifié.
- **Tirer collectivement des enseignements et proposer des améliorations et évolutions possibles** d'un tel dispositif. À ce titre, le retour d'expérience procède d'un apprentissage collectif, autour d'une double dynamique : itérative (la formalisation d'enseignements alimentant les acteurs locaux sur leur propre appel à projets) et ascendante (les témoignages des villes et des partenaires locaux alimentent l'évaluation du dispositif national).

Loin de prétendre à une évaluation exhaustive et définitive d'un dispositif toujours à l'œuvre, **ce retour d'expérience entend plus modestement à apporter des éléments de compréhension, de prise de hauteur et des pistes d'évolution** pour capitaliser sur « l'aventure » *Réinventons nos cœurs de ville* et sa contribution au programme Action Cœur de Ville.

Un retour d'expérience à la croisée de l'évaluation et de l'enquête, s'appuyant sur la parole des acteurs

La méthode de travail déployée pour mener ce retour d'expérience associe **plusieurs approches complémentaires**. Nos analyses sont ainsi fondées sur le **croisement de plusieurs outils méthodologiques, déployés progressivement** entre octobre 2020 et mai 2021 :

- **Des entretiens avec les porteurs et partenaires nationaux du dispositif**, première étape du retour d'expérience, pour poser les objectifs et enjeux initiaux de *Réinventons nos cœurs de ville*. Organisés en octobre et novembre 2020, ces entretiens ont mobilisé 22 personnes (initiateurs et pilotes opérationnels du dispositif, ministères de tutelle, partenaires institutionnels et financiers d'Action Cœur de Ville, AMO).
- **Un questionnaire en ligne, adressé à l'ensemble des chef.fe.s de projets des 112 villes**, pour donner à voir l'avancement des projets deux ans après le lancement national, faire remonter les éléments clés des démarches déployées au niveau local et mesurer l'accompagnement proposé aux villes. Le questionnaire a été mis en ligne entre novembre et décembre 2020. Il a recueilli 61 réponses, venant de 38 villes lauréates et 23 villes retenues pour un accompagnement. Les résultats ont été partagés avec l'ensemble des villes participant au dispositif, les référents locaux de l'Etat et les partenaires nationaux lors d'un webinaire organisé le 9 février 2021 (80 participants).
- **Un retour d'expérience approfondi pour 10 « Villes Témoins »** sélectionnées à partir d'un ensemble de critères de représentativité. Il comprend l'analyse des documents produits au cours du processus (cahiers de charges, compte-rendu des jurys, propositions des groupements...) et des entretiens avec l'ensemble des acteurs impliqués, notamment les groupements candidats. Ces entretiens se sont déployés entre début janvier et fin avril 2021 et ont mobilisé 84 personnes (élus, services des collectivités, partenaires au niveau local, AMO, investisseurs, promoteurs et concepteurs). Ils apportent un éclairage précieux sur le déploiement du dispositif enrichi par le vécu des acteurs.
- **Une série d'ateliers de partage des expériences structurée autour de 3 thématiques clés** (patrimoines, partenariats, montages) pour identifier les enseignements clés et pistes d'amélioration du dispositif. Organisés le 7 mai 2021, ces ateliers ont réuni environ 30 personnes (élus et chefs de projets des Villes Témoins, référents de l'Etat local, porteurs et partenaires nationaux du dispositif).

## Un retour d'expérience pour « apprendre en marchant »

### Une restitution composée de plusieurs documents

La diversité des outils et modes de collecte des expériences nous a conduit à produire plusieurs formats de documents qui restituent la substance et nos analyses et peuvent être lus ou visionnés de manière complémentaire :

- Le présent rapport de synthèse constitue le cœur du retour d'expérience : il synthétise l'ensemble de la démarche, tant au niveau national qu'à travers l'approfondissement des 10 Villes Témoins, et rassemblent les principaux enseignements et perspectives quant à *Réinventons nos cœurs de ville*. Il est composé de deux volumes :
  - **Livret I - Genèse, enseignements et perspectives** : ce livret retrace la genèse et le déploiement du dispositif à l'échelle nationale et présente les principaux enseignements sur les réussites et les limites de *Réinventons nos cœurs de ville*, pour enfin esquisser des pistes d'évolution et de renforcement du dispositif.
  - **Livret II – Villes Témoins** : ce livret dresse le panorama des villes sur lesquelles est plus particulièrement fondé ce retour d'expérience à travers le regard des acteurs locaux. Il expose la singularité des démarches mises en œuvre par chacune des 10 Villes Témoins : caractéristiques du site, gouvernance et déroulement de l'appel à projets, groupements candidats, programmes et montages, suites opérationnelles.
- L'ensemble des entretiens menés avec la centaine d'acteurs sollicités dans le cadre du retour d'expérience sont rapportés dans deux cahiers d'entretiens, qui peuvent être communiqués sur demande auprès du PUCA : le cahier des entretiens auprès des porteurs et partenaires du dispositif national et le cahier des entretiens auprès des Villes témoins et groupements lauréats.
- Du fait de l'ampleur des réponses obtenues et des acteurs concernés, l'enquête en ligne auprès des 112 villes lauréates et retenues dans le dispositif Réinventons nos cœurs de ville a fait l'objet d'une restitution spécifique, sous la forme d'une note d'analyse des résultats et d'une présentation lors d'un webinaire dédié (qui a été enregistré et est disponible librement en [replay](#)).
- Enfin, une première publication, *Réinventons nos cœurs de ville, Des ambitions aux projets*, présentant les données clés et premières analyses (issues notamment de l'enquête en ligne), a été publiée par la Direction du programme national Action Cœur de Ville de l'ANCT en juin 2021 et est disponible en ligne (via ce [lien](#)).



2 Livrets de retour d'expérience au niveau national et auprès des 10 Villes Témoins

Note d'analyse et support du webinaire de présentation des premiers résultats du retour d'expérience, organisé le 9 février 2021.



Première publication : *Réinventons nos cœurs de ville, Des ambitions aux projets*



# SOMMAIRE

## 1 GENÈSE D'UN DISPOSITIF INÉDIT À L'ÉCHELLE NATIONALE

p. 07

## 2 ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES

p. 37



1

**GENÈSE D'UN DISPOSITIF INÉDIT À L'ÉCHELLE  
NATIONALE**



# 1. GENÈSE D'UN DISPOSITIF INÉDIT À L'ÉCHELLE NATIONALE

<b>1.1</b>	<b>LA GENÈSE ET LA CONSTRUCTION DU DISPOSITIF NATIONAL</b>	
	1.1.1 La commande politique initiale et le cadrage de <i>Réinventons...</i>	p. 10
	1.1.2 Un changement de paradigme et l'adaptation de la méthode de travail	p. 19
	1.1.3 L'appui aux villes et le suivi des appels à projets locaux	p. 20
<b>1.2</b>	<b>LE DÉPLOIEMENT DU DISPOSITIF AU NIVEAU LOCAL</b>	
	1.2.1 Une diversité de sites et de situations	p. 25
	1.2.2 Un déploiement séquencé des appels à projets par les villes	p. 33
	1.2.3 Des projets qui émergent « autrement »	p. 36



# 1.1

## LA GENÈSE ET LA CONSTRUCTION DU DISPOSITIF NATIONAL

### 1.1.1 La commande politique initiale et le cadrage de *Réinventons...*

#### L'impulsion politique, la commande originelle et la construction du dispositif

##### L'impulsion à l'origine de *Réinventons nos cœurs de ville*

L'histoire commence à la fin de l'année 2017, au tout début du programme Action Cœur de Ville (ACV). L'impulsion politique et la commande originelle viennent de Jacques MÉZARD, alors ministre de la Cohésion des territoires. Dans la [feuille de route confiée à la direction du programme Action Cœur de Ville](#) figure ainsi l'idée d'un cours d'architecture, afin que ce type d'initiative ne soit pas réservé aux métropoles et que l'excellence professionnelle vienne irriguer l'ensemble du territoire. Le ministre porte une ambition forte pour les villes moyennes qu'il veut [mettre en lumière en mobilisant des grandes signatures](#) de l'architecture, de l'urbanisme et du paysage. À la même période, les appels à projets urbains innovants (APUI) sont très médiatisés à la suite de *Réinventer Paris I et II*, et le ministre souhaite déployer un dispositif similaire afin de [mettre en avant les capacités d'innovation dans les villes moyennes](#).

À partir de la commande politique, se pose très rapidement la [nécessité d'inventer un programme spécifique](#) répondant aux intentions du ministre. Au sein des services de l'État, la DGALN voit dans cette impulsion une ressemblance avec le concours EUROPAN et [sollicite alors le point de vue du PUCA](#) pour affiner cette idée encore peu formalisée. L'idée fait alors son chemin à partir d'échanges entre Hélène PESKINE (Secrétaire permanente du PUCA) et Rollon MOUCHEL-BLAISOT (Directeur du programme national Action Cœur de Ville, ANCT), [qui défend le projet auprès des partenaires institutionnels et financiers](#) du programme Action Cœur de Ville.

##### La constitution d'une gouvernance propre à *Réinventons...*

En parallèle des comités d'Action Cœur de Ville, un comité de pilotage spécifiquement dédié à *Réinventons nos cœurs de ville* se met en place. Il réunit la direction du programme national Action Cœur de Ville de l'ANCT, l'ensemble des partenaires financiers du programme (Action Logement, l'Anah, la Banque des Territoires, notamment), une représentante du cabinet du ministre MÉZARD (Jessica BROUARD-MASSON avant qu'elle ne rejoigne l'Anah), le PUCA, la DHUP, le ministère de la Culture, la Cité de l'Architecture et du Patrimoine (CAPA).

Au sein du comité des partenaires d'Action Cœur de Ville, la Banque des Territoires, représentée par Michel DELANNOY (Directeur du Département Appui aux Territoires à la Caisse des Dépôts), voit dans cette démarche [l'enjeu de valoriser un programme d'innovation dans les villes moyennes et propose de financer une mission d'AMO](#). Rollon MOUCHEL-BLAISOT garde la main sur le pilotage de la mission, attribuée à la SCET, et en confie le suivi technique à l'équipe du PUCA. Avec l'arrivée de la SCET, les réunions de travail s'élargissent à l'équipe d'AMO (Anne-Catherine OTTEVAERE, Lila DEFAYET puis Laurent LE CORRE) et le dispositif de gouvernance de *Réinventons nos cœurs de ville* est revu.

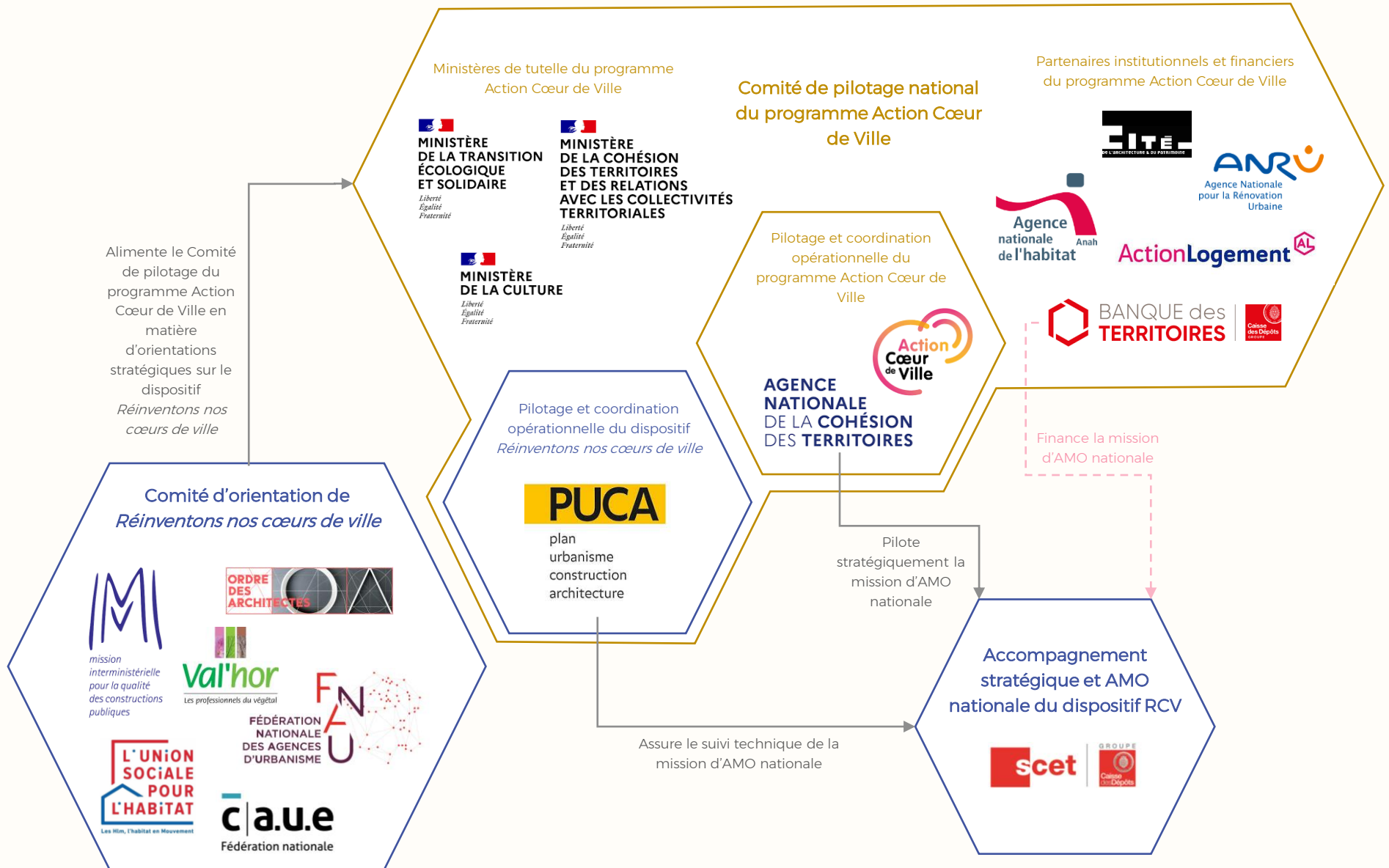
[Deux instances de pilotage dédiées à Réinventons...](#) sont initialement mises en place : un comité de pilotage chargé des arbitrages stratégiques et politiques et une commission technique (élargie à d'autres partenaires, ne faisant pas partie de la gouvernance d'Action Cœur de Ville, comme l'Ordre des Architectes, la FNAU, les CAUE, la fédération des paysagistes...). Mais ces instances ont pu sembler redondantes avec celles mises en place pour le programme national et il a finalement été décidé que le dispositif *Réinventons nos cœurs de ville* serait suivi dans le cadre global du comité de pilotage Action Cœur de Ville.

En revanche un [comité d'orientation spécifique à Réinventons...](#), indépendant et mobilisant les partenaires élargis du dispositif, perdure et se réunit environ une fois par an ; [ses réflexions alimentent le comité de pilotage](#) Action Cœur de Ville en matière d'orientations stratégiques sur le dispositif. L'association de fédérations et partenaires professionnels à ce comité a pour but de [diffuser l'information au sein des milieux et réseaux privés](#), notamment pour appuyer la recherche d'opérateurs susceptibles de porter les projets. L'élargissement de la composition du comité d'orientation a ainsi permis d'asseoir le dispositif et ses grandes orientations.

« Le soutien politique par le Cabinet et l'autonomie du programme Action Cœur de Ville a permis de monter le dispositif en mobilisant et en associant librement les partenaires financiers, les ministères, et les représentants des réseaux professionnels. La gouvernance s'est construite de manière très empirique, en bénéficiant des apports et des expertises de chacun. Sans être informel, le comité de pilotage était « peu administratif, pas du tout institutionnel ». Sans cette souplesse, le dispositif Réinventons nos cœurs de ville n'aurait certainement pas pu voir le jour aussi rapidement. »

Rollon MOUCHEL-BLAISOT, Directeur du programme national Action Cœur de Ville

La gouvernance nationale mise en place pour la construction du dispositif *Réinventons nos cœurs de ville*



### Les fondamentaux du dispositif *Réinventons nos cœurs de ville*

#### Du concours d'architecture à un appel à projets urbain innovant

La première note rédigée par **Hélène PESKINE** (20 novembre 2017), intitulée « Révéler les territoires » esquisse les contours d'un « concours national de programmation urbaine et architecturale » à partir de **deux inspirations** : la **concours EUROPAN** et les **Appel à Projets Urbains Innovants**. À la demande du ministre, l'idée d'un appel à idées sur le modèle d'EUROPAN laisse finalement la place à un dispositif se rapprochant des appels à projets de type *Réinventer...* qui se déploient alors dans les grandes villes.

À partir de cette intention, la SCET apporte son appui à la démarche, en posant **deux questions liminaires** : **Qui seront les porteurs des appels à projets ? Quel est l'intérêt des villes à agir ?** Ces deux questions seront notamment mises en exergues dans la note « Les conditions de réussite de la démarche *Réinventons nos Cœurs de Ville* » (octobre 2018). À travers ces questionnements, la SCET interroge « l'esprit de l'appel à projets » et guide le comité de pilotage dans la formulation des fondamentaux du dispositif.

#### Des villes maîtres d'ouvrage de leur appel à projets

Le dispositif s'appuie sur l'expérience d'*Imaginons la Métropole du Grand Paris*, qui propose le **modèle d'un « appel à projets à deux étages »** où la Société du Grand Paris et la Métropole du Grand Paris sont pilotes et maîtres d'ouvrage de l'appel à projets en chapeautant les « porteurs de sites » présents dans les jurys. Toutefois, entre *IMGP* et *Réinventons nos cœurs de ville*, il ne s'agit pas d'une transposition directe, mais plutôt d'une **inspiration et d'une capitalisation d'expériences qui permet de déployer un dispositif différent** : l'État sera bien initiateur du dispositif avec une consultation nationale et les villes ne seront pas seulement des « porteurs de sites » mais également les maîtres d'ouvrage de leur propre appel à projets.

#### Un dispositif articulant cadrage national et déploiement local

Si le choix de confier la maîtrise d'ouvrage des appels à projets aux villes est posé, il n'en demeure pas moins **l'enjeu de constituer un dispositif national**, pleinement intégré au programme Action Cœur de Ville. Il est donc acté le **principe d'une consultation nationale adressée à l'ensemble des 222 villes** bénéficiaires du programme, leur proposant de candidater en proposant un site, des intentions de projet et les bases d'une organisation et d'une gouvernance locale pour le pilotage de l'appel à projets.

« Il aurait été plus simple de décider d'organiser un concours au niveau national, en sélectionnant quelques villes présentant des terreaux favorables. Mais le fondement du programme Action Cœur de Ville est de partir des projets des collectivités et de les accompagner dans leur démarche. Le dispositif s'est construit sur une exigence politique : un Etat aux côtés des territoires et des élus locaux. »

**Rollon MOUCHEL-BLAISOT, Directeur du programme national Action Cœur de Ville**

« Des Réinventer... à Réinventons..., la conjugaison au pluriel fait sens. L'intitulé de la consultation s'inscrit bien dans le sillage des Réinventer, le « nous » marque l'idée d'un collectif et « nos cœurs de ville » situe le dispositif dans le programme national Action Cœur de Ville. »

**Anne-Catherine OTTEVAERE, Directrice de missions, Pôle Projets de territoire de la SCET**

« Bien que la maîtrise d'ouvrage des consultations ait été laissée aux villes, il n'en demeurait pas moins un objectif d'intégration des appels à projets dans le programme national : il y avait une volonté forte et assumée, une exigence d'unité de forme pour donner corps à un programme national porté par le ministère, se déclinant en projets locaux. »

**Hélène PESKINE, Secrétaire permanente du PUCA**



Consultation nationale  
« Réinventons nos Cœurs de Ville »

Dossier de candidature

Ville : [ ]  
Photo du site à ajouter

1. Ambitions et projet de territoire
2. Objectifs de la convention cadre Action Cœur de Ville
3. Descriptif du site et de son environnement
  - 1/ principales caractéristiques du site
  - 2/ projets en cours aux alentours
  - 3/ état du marché de l'habitat et du développement économique
  - 4/ partenaires potentiels sur le site (EPL, EPF, associations, OLS, etc.)
4. Situation du foncier
5. Orientations programmatiques
6. Contexte réglementaire
7. Pilotage et référents locaux

**Trame du dossier de candidature que les villes doivent compléter dans un format d'une dizaine de pages maximum (hors annexes)**



### Les fondamentaux du dispositif *Réinventons nos cœurs de ville*

Les porteurs du dispositif s'attendent alors recevoir une trentaine de candidatures et il était envisagé de sélectionner une quinzaine de villes, pour les accompagner dans une démarche de type « expérimentation » qui correspond à la culture du PUCA. Ce dernier a en effet apporté à la construction du dispositif regard à la fois plus transversal (multithématique) et ciblé (en lien avec la recherche-action).

« Notre position est bien de mener des expérimentations qui ont un caractère démonstrateur pour décrypter toutes les étapes et verrous d'un projet, pour faire un apprentissage méthodologique à partir de cas particuliers. Le choix du PUCA est d'aider un petit nombre de villes mais de bien les aider bien, avec une exigence technico-scientifique d'éclairage de l'action publique. »

Hélène PESKINE, Secrétaire permanente du PUCA

### La nécessité d'accompagner les villes et de leur proposer des outils pour les guider

Suite à la décision de confier la maîtrise d'ouvrage des appels à projets aux villes, le cadrage du dispositif commandé à la SCET a donc porté sur « un appel à projet adaptable par les villes » avec la mise en place d'un Kit *Réinventons...* destiné à guider les villes dans le lancement et le pilotage de leur appel à projets dans un souci de qualité architecturale et environnementale. L'élaboration de celui-ci a suscité d'importants débats sur les marges de manœuvre laissées aux villes (concernant par exemple, la composition jury, les types d'innovation recherchés, etc.), pour articuler cadre national et adaptation locale de *Réinventons nos cœurs de ville*.

L'absence de maîtrise du calendrier de déploiement des appels à projets locaux et la méconnaissance à ce stade des réels besoins d'accompagnement, ont été des écueils à prendre en compte pour construire les outils les mieux adaptés aux villes. La SCET a ainsi eu le souci de bien cadrer le déroulement de l'appel à projets avec un kit méthodologique et de proposer des documents de cadrage les plus didactiques possibles, à destination des villes mais aussi des porteurs nationaux, pour bien cadrer les tenants et les aboutissants d'une procédure à bien maîtriser dans ses aspects juridiques. La SCET a ainsi posé les principaux points de vigilance et quelques garde-fous : la nécessité de partenariats financiers, l'intérêt et la motivation des villes à répondre, les documents à réunir...

« Notre rôle a donc été de construire un dispositif, d'inciter les collectivités à se lancer dans cette aventure (considérant le sujet suffisamment stratégique pour ne pas être freiné par le calendrier des élections municipales), et de les outiller pour mener à bien le processus d'appel à projets (distinct de la commande publique et dont les collectivités sont peu familières). Il a donc fallu concevoir un processus, constituer un « Kit » méthodologique et mobiliser un réseau national et territorial pour accompagner les porteurs de projets. »

Rollon MOUCHEL-BLAISOT, Directeur du programme national Action Cœur de Ville

### La mobilisation d'une enveloppe financière pour accompagner les appels à projets locaux

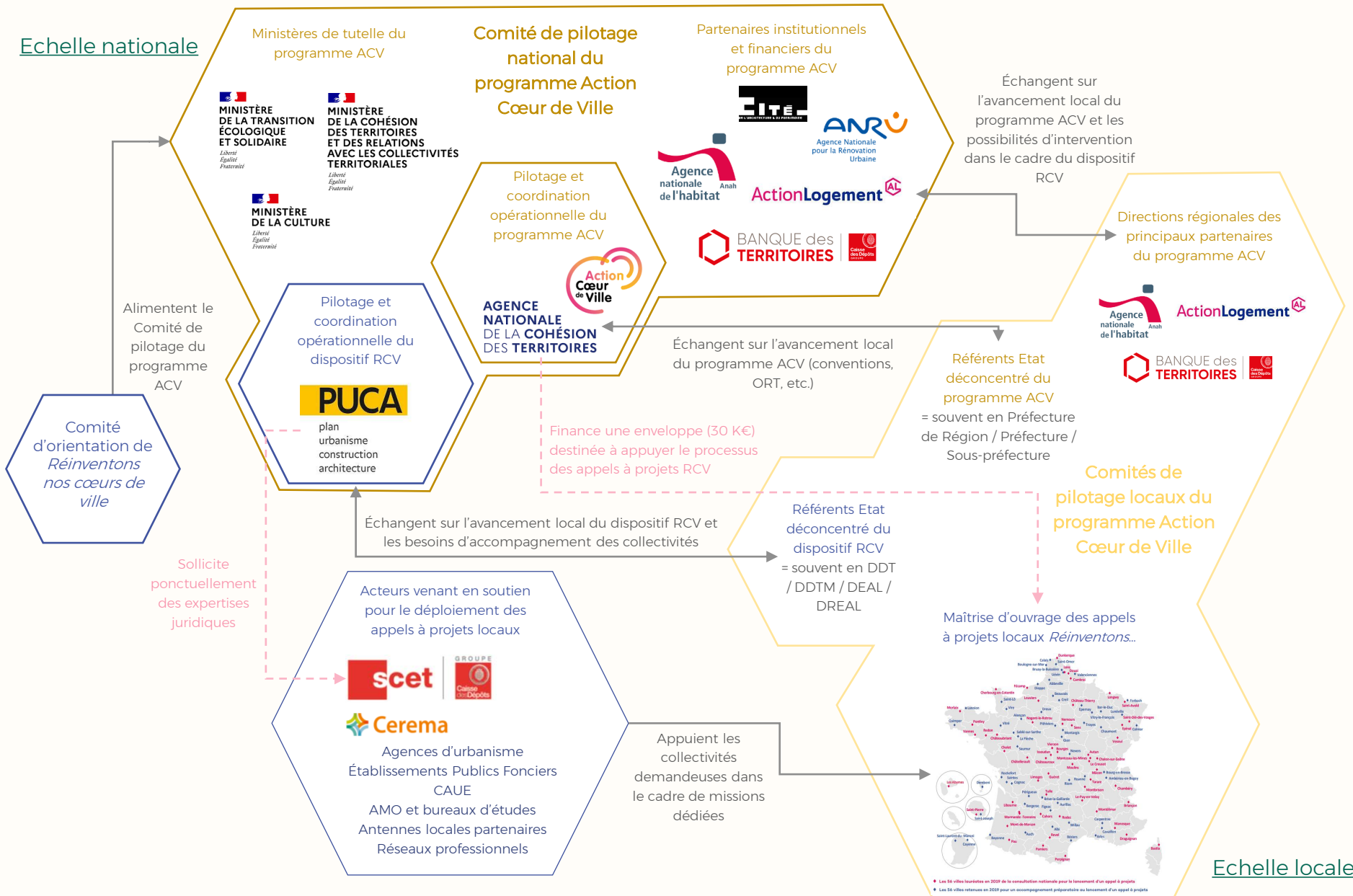
Cette volonté d'accompagnement fort des collectivités s'est également traduite par la mobilisation d'un budget d'environ 1,6 M€ (au titre du FNADT) – soit une enveloppe de 30 000 euros par ville lauréate – pour accompagner la mise en place des jurys des appels à projets locaux et contribuer à l'indemnisation des équipes non retenues (par conviction de la nécessité de rémunérer le travail des équipes pour qu'elles puissent produire les propositions les plus abouties possibles). Cette enveloppe a été apportée par l'ANCT dans le cadre du FNADT (Fonds National d'Aménagement et de Développement du Territoire).

La Banque des Territoires dispose d'une enveloppe de 100 millions d'euros pour financer de l'ingénierie dans le cadre du programme Action Cœur de Ville, dont la moitié destinée à l'innovation (avec une approche large de celle-ci).

Dans ce cadre, *Réinventons nos cœurs de ville* se positionne comme un dispositif d'innovation (en particulier sur le plan de la démarche d'appel à projets), auquel la Banque des Territoires apporte un soutien financier sous deux formes :

- La prise en charge d'une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour l'organisation de la consultation nationale, confiée à la SCET ;
- La mobilisation d'enveloppes complémentaires pour appuyer les villes qui en faisaient la demande afin de renforcer la constitution des dossiers de sites par des études préalables (par exemple, financement d'une étude de faisabilité à Châtellerault).

La gouvernance pour le déploiement du dispositif, articulant les échelles nationale et locale



### Les objectifs et les effets attendus de *Réinventons nos cœurs de ville*

#### Les points de vue exprimés par les porteurs et partenaires nationaux

##### Point de vue de la Direction du programme national Action Cœur de Ville

« Le dispositif s'est construit sur une **exigence politique** : montrer que l'Etat est au côté des territoires et des élus locaux. »

« Le dispositif a été élaboré à partir du constat que certains sites sont en difficultés car situés dans des villes moyennes (du fait des caractéristiques du marché immobilier ou de contraintes fortes), et donc autour d'un **objectif d'exemplarité de projets réussis dans ces territoires**. Les projets Réinventons... sont donc pensés comme des « **témoins** » des **nouveaux liens créés entre les villes moyennes et les professionnels de l'urbain** (architectes, programmistes, investisseurs, etc.). L'intérêt de Réinventons... réside aussi dans la **dynamique que peut enclencher la mise en valeur d'une réussite** ! Pour des villes dont les projets sont souvent marqués par des échecs, communiquer sur une réussite permet d'inverser la tendance en termes d'image et de confiance. »

##### Point de vue du PUCA

« Le dispositif Réinventons... est **précurseur d'un nouveau rapport entre l'État et les territoires**, en assumant la décentralisation, en comprenant l'importance de l'échelon et de l'initiative locale, en apprenant des territoires au travers des programmes nationaux. »

« Avec Réinventons... le **PUCA s'est éloigné de ses savoir-faire autour de l'expérimentation et de la recherche-action** et de sa mission première consistant à faire monter en exigence et en expertise les acteurs qui participent à ses programmes de recherche. Le dispositif a cependant permis au PUCA de **rentrer dans le réseau des villes et des acteurs, d'avoir une vision et une visibilité sur le terrain, de capitaliser d'autres expériences**. »

##### Point de vue de la DGALN/DHUP

« L'intérêt de la démarche est de comprendre comment un site et un projet inscrits dans Réinventons nos cœurs de ville vient rendre service à une dynamique plus large. »

« L'esprit du dispositif est de faire évoluer simultanément de nombreuses villes. La force du dispositif Réinventons... est d'accompagner tout le monde en empruntant **des canaux distincts en fonction des problématiques locales** »

« Pour les villes retenues qui n'étaient pas mûres pour un appel à projets, il a semblé utile de dézoomer le regard : **l'Atelier Flash permet d'initier la réflexion, de proposer une méthode de travail pour la poursuivre**. »

##### Point de vue de la Banque des Territoires

« Au-delà des aspects positifs pour les villes, le dispositif Réinventons... a eu un **effet démonstrateur** du potentiel des villes moyennes **auprès des promoteurs et investisseurs privés**. Réinventons... est pour eux une opportunité pour repenser leurs méthodes, façons de travailler, et de faire évoluer leur culture interne, en réfléchissant à de plus petits projets et en travaillant sur des territoires où les valeurs de marché sont très différentes des métropoles où ils exercent régulièrement. »

##### Point de vue d'Action Logement

« Nous travaillons dans une logique d'accompagnement des collectivités et d'exigence vis-à-vis des opérateurs privés, en vue de réaliser des opérations très qualitatives. Pour des projets situés en centres anciens avec des contraintes lourdes, les subventions d'AL peuvent permettre d'élargir le périmètre d'acquisition et de financer l'adaptation d'un bâti complexe. »

Notre sujet est bien d'**adapter le bâti ancien aux conditions de vie du XXI<sup>e</sup> siècle**. À défaut de prescriptions et de conditionnalités strictes, il s'agit plutôt d'acculturation des collectivités dans un cadre partenarial resserré, du côté de la maîtrise d'ouvrage mais aussi de la maîtrise d'œuvre. »

« Nous n'étions pas initialement favorable à l'idée de retenir toutes les villes, notamment à l'égard du travail phénoménal d'analyse. Cela a posé la **question de notre capacité à accompagner les collectivités**, avec des villes ne disposant pas toujours des ressources en ingénierie. Le panel était très hétérogène, avec des périmètres d'intervention parfois très petits ou trop conséquents. »

##### Point de vue du ministère de la Culture

« Réinventons nos cœurs de ville a une **dimension de 'laboratoire' sur le rôle que la culture peut jouer en matière de revitalisation** des centres-villes et porte un enjeu d'exemplarité à ce titre. »

« En participant aux jurys locaux, le ministère de la Culture porte trois grands objectifs : se faire le porte-parole des ABF, après avoir échangé avec eux en amont ; porter un **message en faveur de la création, de l'innovation et de la qualité architecturale** ; soutenir auprès des villes et des groupements des actions de médiation. »

### Les objectifs clés de *Réinventons nos cœurs de ville*

#### La place de l'innovation et de l'expérimentation dans le dispositif

##### Point de vue de la Direction du programme national Action Cœur de Ville

« Il y a parfois un peu trop d'attentes quant au caractère innovant du dispositif ; il convient d'être réaliste et pragmatique dans l'appréhension de la dimension « innovation » des démarches. En soi, **le fait de permettre la réhabilitation d'un patrimoine emblématique d'un cœur de ville, vacant depuis plusieurs décennies, grâce à une approche pluridisciplinaire et la mobilisation d'acteurs privés au côté des villes, est innovant !** »

« Par ailleurs, il y avait un enjeu à convaincre les élus de **l'intérêt de mobiliser les milieux professionnels d'excellence**, pour remettre du « beau », de l'esthétique et de l'innovation dans nos cœurs de ville. »

##### Point de vue du ministère de la culture

« Dans le cas de projets associant réhabilitation et construction neuve, les coûts d'intervention peuvent être un frein à l'innovation architecturale. La solidité financière des offres est souvent privilégiée. Certains projets vraiment innovants ont été écartés faute de crédibilité sur le montage.

« Si l'innovation architecturale n'est pas toujours au rendez-vous, **la mixité des usages dans les projets retenus est une dimension qui mérite d'être soulignée.** »

##### Point de vue du PUCA

« Dans la plupart des cas, **l'innovation réside principalement dans la démarche**, avec le choix de lancer un appel à projets, et l'attente de montages innovants, en lieu et place des marchés publics classiques. Selon les sujets et thématiques, **l'innovation est attendue en matière de programmation** (sur les questions d'économie sociale et solidaire, à travers des propositions de tiers-lieux, par exemple), ou dans les usages (habitat accessible, social, intergénérationnel). »

##### Le Forum des Solutions et l'innovation

« Loin d'être dans une communication simplement valorisante, la philosophie du Forum des Solutions est au contraire de montrer les problématiques, les écueils rencontrés par les villes, mais aussi (surtout !) les leviers mobilisés ayant permis de **contourner les problèmes et in fine de faire aboutir les projets, pour faciliter l'innovation dans les territoires.** »

##### Point de vue de la SCET

« L'appel à l'innovation peut se décomposer dans plusieurs directions : **innovation sociale, innovations participatives ou collaboratives, innovation par le process, innovation dans les champs techniques ou environnementaux.** La manière dont la question de l'innovation est posée aujourd'hui, et les critères pour en juger, ne sont pas complètement satisfaisants.

Si le dispositif d'appel à projets n'est pas nouveau en soi, il peut cependant générer des démarches d'innovation dans le cas où un opérateur retenu intégrerait par exemple un service nouveau. »

##### Point de vue de la Banque des Territoires

La Banque des Territoires a une appréhension très large de l'idée d'innovation. Dans le cas de *Réinventons nos cœurs de ville*, **l'innovation est avant tout méthodologique et portée par la démarche de l'appel à projets** : elle traduit une montée en compétences des collectivités – des villes moyennes – sur un processus qui implique une posture nouvelle, en particulier lors de la phase de négociation avec les groupements.

L'innovation sur le plan des orientations programmatiques semble plus diffuse et associée surtout au fait de **favoriser l'émergence de nouveaux usages, de nouveaux types de programmes composites / hybrides** (que l'on retrouve derrière les appellations de tiers-lieux, par exemple). Mais l'innovation ici n'est pas réellement objectivée par des critères précis.

« Avec le recul, il y a une forme d'injonction paradoxale à l'innovation : les villes attendent en premier lieu des projets réalisables, donc économiquement viables, mais également des projets innovants, donc atypiques ; or, l'atypisme et la viabilité économique ne sont pas nécessairement compatibles, d'autant plus en territoires « détendus ». Cependant, l'innovation est parfois la condition sine qua non de l'émergence du projet, en permettant de faire apparaître idées et envies, quand les démarches classiques ont échoué. **L'innovation est parfois le nom donné à la recherche de solutions autrement introuvables.** »



### Les objectifs énoncés dans au moment de la consultation nationale



CONSULTATION NATIONALE  
« RÉINVENTONS NOS CŒURS DE VILLES »

Guide de candidature des villes  
et de sélection des sites

**Réinventons nos cœurs de ville, un outil au service  
de la redynamisation des cœurs de ville**

#### Mettre en lumière le potentiel des villes moyennes sous le label *Réinventons nos cœurs de ville*

Au printemps 2018, le ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales a lancé le programme Action Cœur de Ville : une démarche partenariale pour accompagner 222 territoires dans leur projet de développement. Elaboré en concertation avec tous les acteurs cette démarche au service des territoires doit pouvoir s'adapter à chaque configuration, « faire du sur-mesure » en fonction des besoins réels, présents comme à anticiper.

Dans ce cadre, le ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales et les partenaires financeurs du programme Action Cœur de Ville (Caisse des Dépôts, Action Logement, ANAH), en liaison avec le ministère de la Culture et en partenariat étroit avec la Cité de l'architecture et du Patrimoine ont décidé de lancer une consultation nationale sous le label *Réinventons nos cœurs de ville*, qui se déclinera par des Appels à Projets locaux pilotés par les villes.

Les villes seront les organisateurs de l'Appel à Projets sur leur territoire, avec l'appui de l'Etat et des partenaires.

Ces Appels à Projets permettront de donner une impulsion nouvelle aux projets locaux de redynamisation et accompagneront les conventions-cadres Action Cœur de Ville vers une entrée accélérée dans l'opérationnel.

Les villes trouveront à travers cette démarche un soutien supplémentaire à leur projet de territoire, avec un effet levier en termes d'attractivité : une visibilité nationale pour amplifier la notoriété de leur territoire et de leur site en centre-ville.

#### Encourager des opérations innovantes et exemplaires à l'échelle nationale

L'objectif est d'engager des opérations innovantes afin d'en dégager des enseignements pour l'ensemble des villes du programme Action Cœur de Ville. Les projets devront intégrer des propositions sur l'adaptation au changement climatique et la constitution de centres villes plus inclusifs et performants.

De manière non exhaustive et à titre d'exemple, les innovations pourront traiter les thématiques suivantes :

- la programmation des immeubles : habitat multigénérationnel, logements mutables, réversibilité des bâtiments ...
- la réduction / l'optimisation des consommations d'énergies de la conception à la gestion des bâtiments (circuits courts, autoconsommation énergétique, déchets, utilisation de nouveaux matériaux et nouveaux modes constructifs...)
- les services de proximité (maisons de services partagés, espaces de travail partagés, conciergeries, lieux d'action culturelle...) et les services à domicile.
- l'alimentation durable (maraichage, fermes collectives, AMAP...).
- la préservation de la biodiversité.
- la participation de la population et des forces vives locales aux processus d'élaboration des projets (habitat participatif, co-conception...) et à leurs modes de gestions (jardins partagés, coopératives, tiers lieux...)

#### Accélérer l'émergence de projets mixtes et opérationnels dans le programme *Action Cœur de ville*

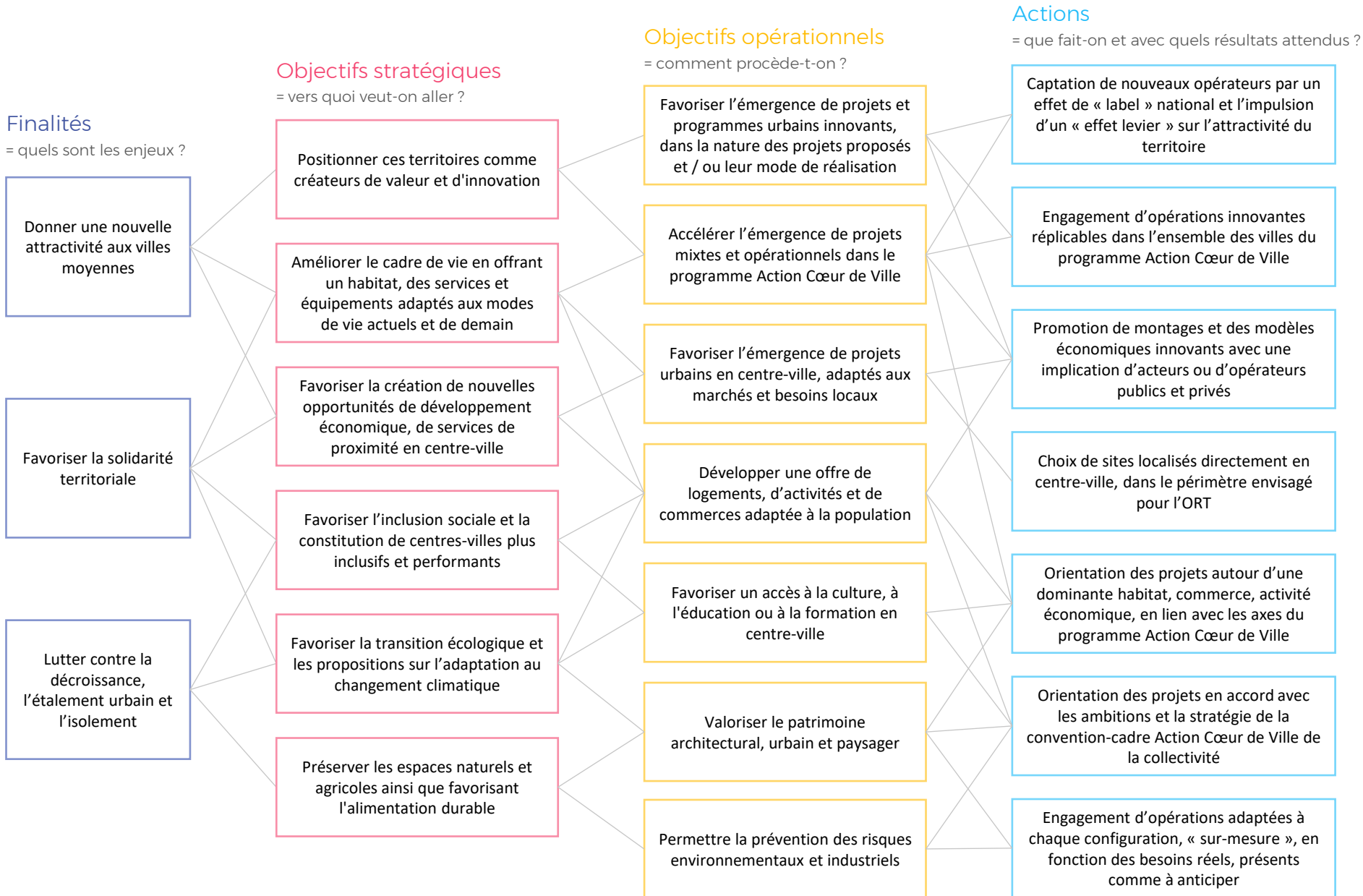
*Réinventons nos cœurs de ville* a vocation à apporter des projets immobiliers directement opérationnels aux communes désireuses de se lancer dans la démarche.

Les Appels à Projets porteront sur des terrains ou des bâtiments proposés par les communes du programme Action Cœur de Ville et pour lesquels **la maîtrise foncière est assurée au plus tard début 2020**, soit par les collectivités elles-mêmes, soit par des opérateurs partenaires. Les terrains proposés ou les bâtiments à réhabiliter devront être situés **directement en centre-ville**, dans le périmètre envisagé pour l'Opération de Revitalisation de Territoire (ORT).

Ils s'adresseront à des équipes pluridisciplinaires composées d'opérateurs immobiliers, investisseurs, architectes, urbanistes, paysagistes, programmistes et designers, qui devront proposer un projet en accord avec les ambitions et la stratégie de la convention-cadre Action Cœur de Ville des villes sélectionnées. La compétence de programmiste dans les groupements d'opérateur sera exigée. A l'interface entre planification urbaine et urbanisme opérationnel, elle permettra de faire le lien entre les objectifs des villes et des conventions cadres d'une part et la réalisation des projets d'autre part.

Si une mixité des programmes pourra être proposée, les candidats devront présenter des **projets avec une dominante sur les volets habitat, développement économique, commerce**, en lien avec les autres axes du programme Action Cœur de Ville (accessibilité, mobilité et connexions, mise en valeur des formes urbains, l'espace public et le patrimoine, accès aux équipements et services publics et à l'offre de loisirs).

## Reconstitution de l'arbre des objectifs à partir des documents de la consultation nationale



## 1.1.2 Un changement de paradigme et l'adaptation de la méthode de travail

Une évolution *in cursu* du dispositif face à l'engouement des villes pour *Réinventons nos cœurs de ville*

La réception des candidatures et les difficultés de l'expertise des dossiers

Face à l'afflux inattendu de 112 candidatures de villes, puis de la décision politique de privilégier un accès très large au dispositif plutôt qu'une sélection d'un nombre limité de sites et de projets, le processus et la méthode d'analyse des dossiers ont été entièrement revus. Le PUCA, qui assurait le pilotage scientifique de la sélection des dossiers, avait initialement envisagé une commission d'expertise constituée de personnes qualifiées (maîtres d'ouvrages, chefs d'entreprises, dirigeants d'EPF, etc.). Mais celle-ci n'étant ni dimensionnée ni adaptée à la masse des dossiers à expertise, il a semblé impossible de mobiliser cette commission. L'analyse technique des dossiers de candidatures a ainsi été confiée et réalisée dans un temps record par la SCET puis le Cerema. Il s'agit alors d'opérer un premier tri en analysant les caractéristiques des sites présentés par les villes. Ce premier tri permet de distinguer trois catégories (l'appartenance à l'une ou l'autre n'allait pas toujours de soi, générant de nombreux allers-retours) :

- des sites pouvant immédiatement faire l'objet d'un appel à projets (notamment par la maîtrise foncière et la maturité des intentions),
- des sites nécessitant encore un travail de préparation ou de calage, sur le plan foncier ou partenarial,
- des sites qui ne répondaient pas ou seulement partiellement aux fondamentaux du dispositif.

L'inclusion plutôt que la sélection : toutes les villes sont lauréates ou retenues

En dépit de réticences formulées par certains partenaires, la logique d'ouverture et d'inclusion soutenue par l'ANCT conduit à retenir finalement deux grandes familles : les villes dites « lauréates » dont le projet réunit les conditions pour le lancement de leur appel à projets et les villes dites « retenues » pour bénéficier d'un accompagnement permettant de réunir ces conditions. Ce principe non-exclusion a ainsi permis de maintenir dans le giron de *Réinventons nos cœurs de ville* des villes dont le dossier ne correspondaient pas vraiment au principe de l'appel à projets, mais étaient encouragées à retravailler leur dossier ou redéfinir leur site. Quelques villes retenues à l'image de Figeac et Brive-La-Gaillarde ont su activement s'adapter et lancer leur appel à projets ; d'autres ont bénéficié à leur demande d'un accompagnement de type Ateliers des Territoires Flash ; d'autres enfin ont surtout retenu qu'elles n'étaient pas lauréates et laissé les choses en suspens.

Cartographie des villes désignées « lauréates » et « retenues » à l'issue de la consultation nationale (résultats annoncés en mars 2019)



- ◆ Les 56 villes lauréates en 2019 de la consultation nationale pour le lancement d'un appel à projets
- ◆ Les 56 villes retenues en 2019 pour un accompagnement préparatoire au lancement d'un appel à projets

## 1.1.3 L'appui aux villes et le suivi des appels à projets locaux

### Les divers outils et dispositifs d'accompagnement proposés aux villes

#### L'appui en ingénierie et le rôle des partenaires nationaux et locaux

Épaulées par le PUCA, qui joue un rôle de coordonnateur auprès de la direction nationale du programme Action Cœur de Ville, les villes bénéficient d'un réseau de partenaires mobilisables : Banque des Territoires, Action Logement, Anah, Dréal et DDT, Drac et Uday, architectes et paysagistes conseils de l'État... L'accompagnement est adapté selon la maturité des réflexions et des projets. Les villes « lauréates » qui ont lancé leur appel à projets ont ainsi bénéficié d'un appui en ingénierie par le PUCA et les partenaires nationaux tout au long de la procédure (préparation, analyse des candidatures et des offres, participation aux jurys...) Les villes « retenues » étaient quant à elles éligibles à un accompagnement sur-mesure à leur demande, notamment au travers des Ateliers des territoires flash.

#### Le Kit à destination des villes lauréates

Élaboré par la SCET, le Kit Réinventons... a été transmis à l'ensemble des villes lauréates. Le guide méthodologique et les modèles de documents à établir pour mener les appels à projets ont été largement utilisés par les villes qui ont expérimenté la procédure. Elles ont apprécié ce support répondant à leurs interrogations, avec une facilité de prise en main. Elles ont particulièrement plébiscité l'apport d'un cadrage juridique pour sécuriser l'appel à projets et rassurer les services des marchés publics peu familiers de cette démarche.

#### L'appui complémentaire de la SCET sur les questions juridiques

Pour répondre au cas par cas aux questions des villes en cours de procédure, le PUCA a mobilisé le regard d'un juriste de la SCET sur des sujets récurrents tels que le respect de la l'égalité de traitement entre les groupements candidats ou la question de l'articulation souvent délicate entre les interventions publiques et privées pour aboutir à une opération économiquement équilibrée.

#### Les Ateliers des Territoires Flash

Pilotés par le bureau des stratégies territoriales de la DHUP, les Ateliers des Territoires et Ateliers Flash visent à solutionner des problématiques à la bonne échelle, en mobilisant une équipe projet. Plusieurs villes retenues dans le dispositif Réinventons... ont pu en bénéficier pour reposer les termes de la commande, structurer les intentions et de dessiner une feuille de route en amont d'un appel à projets, à l'exemple de Tulle : le site de l'îlot Maison n'ayant pas trouvé « preneur », un Atelier Flash a permis d'engager une réflexion sur un autre site.

#### Point de vue de l'ANCT

« Le démarrage du dispositif a été un véritable succès grâce à la mobilisation de chaque acteur partenaire à la pleine mesure de ses capacités, sous l'impulsion de la Direction du programme Action Cœur de Ville. »

« Cette volonté d'accompagnement fort des collectivités s'est traduite par la mobilisation d'un budget d'environ 1,6 M€ - enveloppe de 30 000 euros par ville lauréate – pour accompagner la mise en place des jurys et l'indemnisation des équipes (par conviction d'une nécessité de rémunération pour que les équipes puissent produire les propositions les plus abouties possibles). »

#### Point de vue du Cerema

« Au sein des délégations régionales du Cerema, un ou plusieurs référents territoriaux suivent les projets Action Cœur de Ville et Réinventons... de leur territoire et contribuent à la capitalisation et au partage d'expériences et de solutions. Le Cerema a proposé d'accompagner 15 villes lauréates. Toutes ne l'ont finalement pas été : certaines villes n'ont pas donné suite, n'ont pas jugé avoir besoin d'accompagnements ou disposaient déjà d'une AMO.

L'accompagnement de type AMO peut porter sur différents aspects de l'appel à projets, de la rédaction de cahier des charges et/ou du règlement de consultation à l'analyse des candidatures, et des réponses des groupements. Le Cerema vient alors en soutien du ou du/de la chef.fe de projet Réinventons... »



#### Point de vue de la Ville de Morlaix

« La boîte à outils mise à disposition à travers le « Kit méthodologique » a énormément servi, même si les documents ne correspondaient pas exactement aux spécificités de la ville et qu'il a fallu les adapter.

De même l'éclairage national de la démarche, grâce aux actions menées par le PUCA, a été très utile et l'intégration du dispositif dans le programme Action Cœur de Ville a permis de bénéficier de l'entraide du réseau des chefs de projets Action Cœur de Ville. »



# L'appui aux villes et le suivi des appels à projets locaux

## Les divers outils et dispositifs d'accompagnement proposés aux villes

Extrait des résultats du questionnaire en ligne adressé à l'ensemble des chefs de projets des 112 villes lauréates et retenues, visant à mesurer la sollicitation d'appuis et de partenariats et la prise en main des outils mis à disposition pour accompagner les villes dans le lancement de leurs appels à projets.

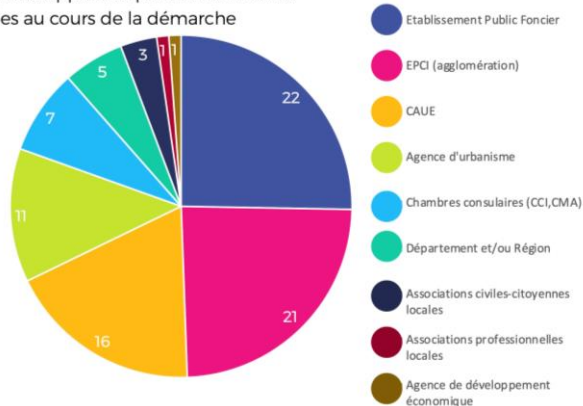
Le questionnaire a été mis en ligne entre début novembre et fin décembre 2020 et a recueilli les retours de 61 villes, dont 38 villes lauréates et 23 villes retenues, pour un accompagnement.

Les principaux résultats ont été partagés avec l'ensemble des villes participant au dispositif, les référents de l'Etat local et les partenaires nationaux lors d'un webinaire organisé le 9 février 2021 (80 participants).

### Un accompagnement des villes

Qui s'entourent de partenaires locaux aux compétences complémentaires

Sollicitations d'appuis de partenaires locaux par les villes au cours de la démarche



### Un accompagnement des villes

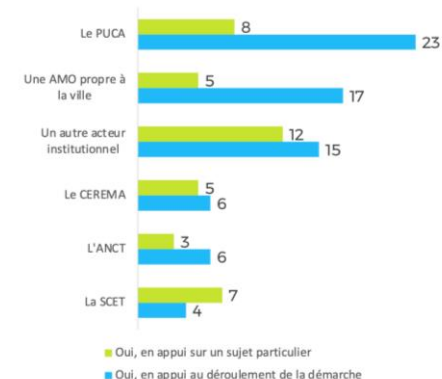
Qui font appel aux interlocuteurs nationaux sur le dispositif

Interlocuteur privilégié des villes en cas de question sur le dispositif



« Globalement, je suis très bien accompagnée et bien entourée, aussi bien par le PUCA, la DDT ou encore le CEREMA. »

Appuis techniques et en ingénierie



### Des questionnements sur le montage des projets

Des besoins d'accompagnement sur des points d'ordre juridique

Rencontre de questions juridiques nécessitant des compétences externes



« La Ville souhaite aujourd'hui solliciter un accompagnement en ingénierie afin de choisir le montage juridique le plus adapté au regard du contexte et du projet. »

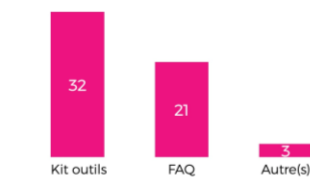
« L'aspect juridique est essentiel, c'est pour cela que nous avons pris une AMO dès la phase de conception de l'appel à projet et tout au long de la consultation. »

« Un accompagnement financier aurait été très utile. »

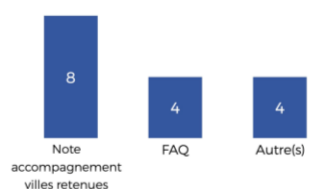
### Une forte utilisation des outils mis à disposition

Qui répondent aux attentes et questionnements des villes

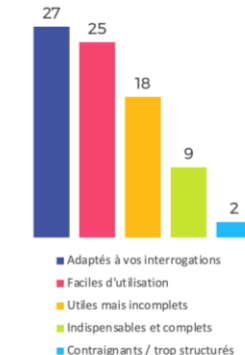
Parmi les 38 villes lauréates



Parmi les 23 villes retenues



Jugement des outils utilisés par les villes



NB : Il était possible de sélectionner plusieurs réponses à cette question.

# Le Forum des Solutions, des temps forts pour partages des outils d'accompagnement des villes

## La genèse du Forum des Solutions

Le Forum des Solutions a été conçu par le PUCA pour appuyer la montée en compétences des villes et renforcer leurs propres capacités de conduite de projet. S'il était d'abord destiné aux 112 villes lauréates et retenues de *Réinventons...*, il apparaît très vite opportun d'en élargir le public cible à l'ensemble des 222 villes du programme Action Cœur de Ville, afin de partager solutions et bonnes idées avec tous les territoires partageant les problématiques des villes moyennes.

L'organisation du Forum des Solutions se met en place entre septembre et avril 2019, avec la définition de la fréquence des sessions (environ 1 par mois entre octobre et juin) et le choix du lieu (la Cité de l'Architecture et du Patrimoine, puis sous forme de webinaire), et le principe de thématiser les différentes sessions et de laisser aux villes le choix de participer ou non en fonction de leur intérêt pour les sujets traités.

Piloté par la direction du programme Action Cœur de Ville, le PUCA, ainsi que la Cité de l'architecture et du patrimoine, il s'appuie sur l'expertise des partenaires financeurs du programme, d'autres ministères ainsi que du Cerema. Plateforme de partage d'expériences, d'idées et d'innovations, il répond à des préoccupations concrètes des villes en s'appuyant sur « ceux qui font » et sur l'expertise des partenaires du programme.

## L'esprit du Forum des Solutions

«L'idée était de sensibiliser les élus des collectivités à des dispositifs innovants en cœur de ville, portés par des groupements privés, valorisant des pratiques un peu différentes, pour permettre aux villes d'être mieux armées et de sélectionner des solutions innovantes en particulier dans le cadre des appels à projets Réinventons... »

Florentin CORNÉE, Chargé de mission Forum des Solutions pour le PUCA

Le Forum des Solutions se veut un lieu de partage d'expériences autour de la présentation de projets réalisés, concrets, permettant de détailler les démarches de projets dans toute leur complexité. L'esprit du Forum des Solutions est véritablement de travailler l'acculturation des villes à certaines pratiques innovantes, grâce aux partages d'expériences à plusieurs voix.

L'objectif est de donner une impulsion, des idées, de l'audace, à des villes dans lesquelles les bonnes idées ne manquent pas, mais qui peuvent avoir du mal à se lancer dans des démarches dont elles n'ont pas l'habitude. L'enjeu est de montrer que l'innovation est possible, en partageant les réussites (parfois au prix de nombreux efforts) mises en œuvre par d'autres territoires qui leur ressemblent et rencontrent les mêmes craintes et difficultés.

## Trois saisons de rendez-vous thématiques pour diffuser des innovations concrètes

Le Forum des Solutions est une série de rendez-vous thématiques conçus pour les 222 villes du programme Action Cœur de Ville. Chaque rendez-vous présente des projets innovants répondant aux problématiques rencontrées notamment par les villes lauréates et retenues de *Réinventons nos cœurs de ville*.

La diversité des thèmes abordés est pensée pour répondre aux attentes et questionnements des villes, portant souvent sur le « comment faire ». À travers ces événements et la large diffusion des contenus produits, le Forum des Solutions est un précieux centre de ressources autour duquel l'État et les partenaires nationaux se positionnent en facilitateurs et médiateurs.

### Saison 1

- L'étage de la rue, repenser les rez-de-chaussée
- Pratiques culturelles et artistiques, les cœurs de villes en mouvement
- Inclusif et co-construit, l'habitat innové
- L'urbanisme transitoire, préfigurer et engager le projet
- Climat, paysage, agriculture, partir des ressources du territoire



Livret de la saison 1 disponible via ce [lien](#).

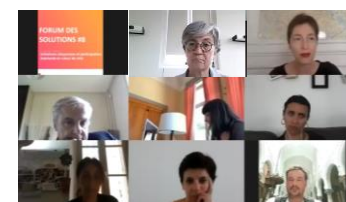
### Saison 2

- Objectif santé
- Zéro artificialisation nette !
- Produire en ville
- (Se) déplacer en cœur de ville
- Ressources locales, projets durables
- Centres anciens, espaces nouveaux
- Rénover, transformer et recycler les bâtiments
- En partenariat avec le Comité d'organisation des Jeux olympiques de Paris 2024, un forum des solutions hors les murs sur le « Design actif »
- Initiatives citoyennes et cœur de ville



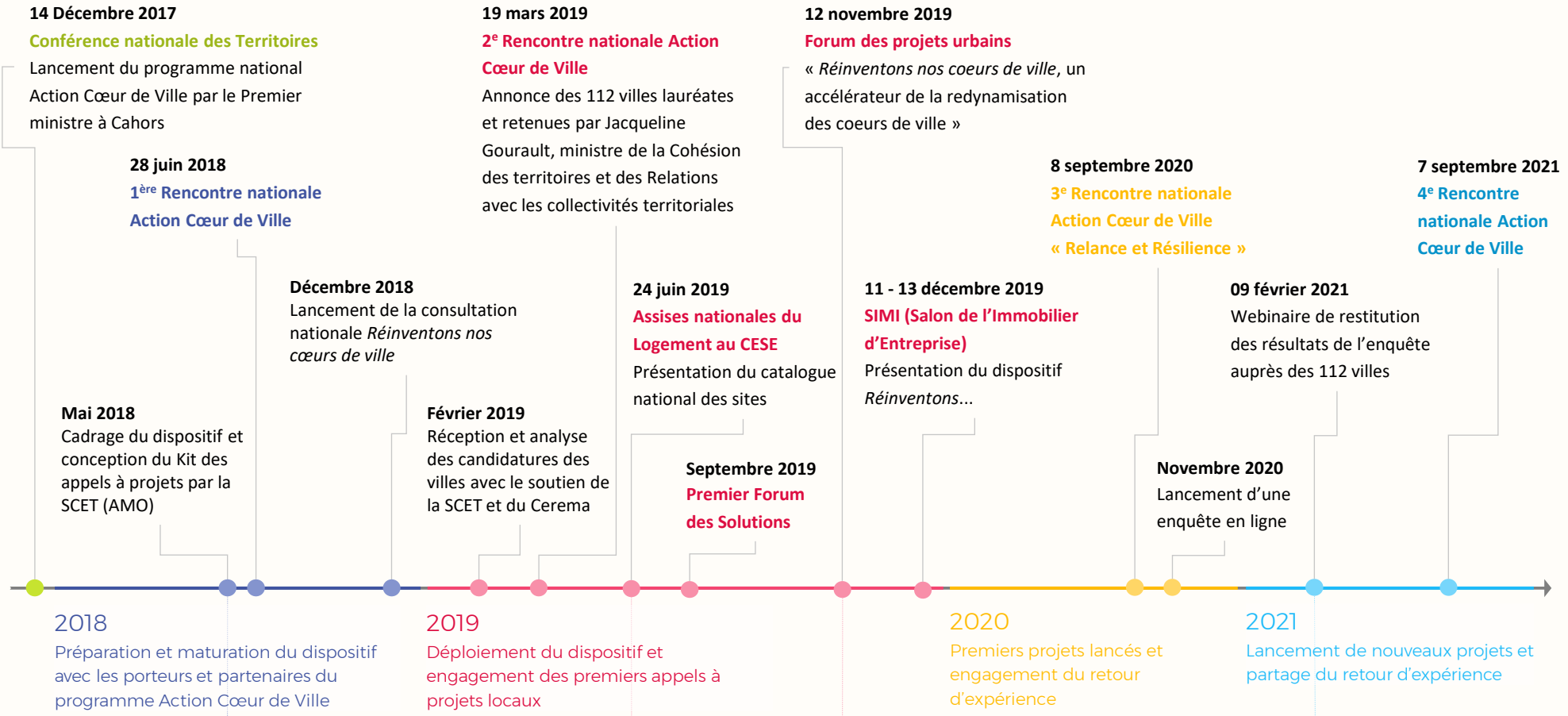
### Saison 3

- La ville intergénérationnelle
- La ville résiliente
- La ville active.



[Voir les vidéos en replay](#)

Dates-clés et genèse du dispositif national *Réinventons nos cœurs de ville*



# 1.2

## LE DÉPLOIEMENT DU DISPOSITIF AU NIVEAU LOCAL



## 1.2.1 Une diversité de sites et de situations

### Une diversité des motifs de sélection des sites proposés pour l'appel à projets

Des critères de sélection proposés dans le guide de candidature transmis aux villes candidates

Afin de guider les villes dans le choix du site à retenir pour un appel à projets *Réinventons...*, le guide élaboré lors du lancement de la consultation nationale liste **les principaux critères de sélection pour assurer l'attractivité des sites** auprès des opérateurs et professionnels.

- La **maîtrise foncière est un préalable indispensable**. Elle peut être assurée par la ville ou ses partenaires, avec un engagement des partenaires co-propriétaires fonciers dans la démarche Réinventons...
- La **disponibilité de la propriété dès début 2020**, afin de respecter les échéances initialement en terme de calendrier pour *Réinventons...*
- La **localisation du site en cœur de ville** au sein du périmètre (défini ou envisagé) pour l'ORT et l'intégration du site dans un projet de revitalisation cohérent avec la convention-cadre Action Cœur de Ville.

- La **taille du site et son volume potentiel en Surface de Plancher** : sans restriction en termes de surface, le site doit être en adéquation avec la taille du centre-ville et les enjeux locaux.
- La **qualité et les potentialités du site** : morphologie (terrain nu / bâti), identifié, caractère remarquable, dimension patrimoniale, environnement, éventuels projets antérieurs.
- Le **niveau de contraintes techniques et urbaines**.
- La **souplesse et la cohérence de la réglementation locale (PLU)** avec la démarche de l'appel à projets.

Au-delà des critères de choix intrinsèquement liés au site lui-même, les villes doivent présenter **un certain degré de maturité en matière de réflexion urbaine et une volonté d'innovation**. Il est ainsi attendu un portage partenarial fort et une capacité à mobiliser les moyens que la ville a sa disposition pour faire émerger rapidement des projets opérationnels.

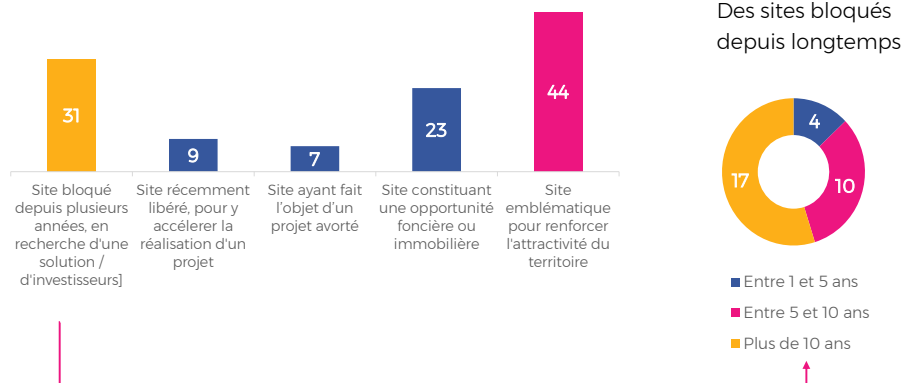
#### La moitié de sites bloqués depuis de nombreuses années

Dans le cadre de l'enquête en ligne menée fin 2020, nous avons sollicité les villes sur les raisons ayant conduit au choix de leur site pour *Réinventons nos cœurs de ville*. Il ressort en priorité la **volonté de mettre en valeur un site emblématique du centre-ville**, pour renforcer l'attractivité du territoire, un critère retenu par 44 des 61 villes ayant répondu à l'enquête.

Le second motif le plus fréquemment cité est le **caractère « bloqué » du site**, et pour la majeure partie d'entre eux depuis de nombreuses années : 10 sites sont en attente d'une solution depuis 5 à 10 ans et 17 depuis plus de 10 ans. Dans les faits, certains sites sont vacants depuis plusieurs décennies.

Sur ce point, le dispositif « *Réinventons* » semble un **bon outil de « déblocage des sites »** : parmi les villes ayant choisi un site « bloqué », 9 ont désigné un lauréat, 12 villes sont bien avancées dans l'appel à projets.

Des sites choisis principalement pour leur potentiel d'attractivité pour le cœur de ville



NB : Il était possible de sélectionner plusieurs réponses à cette question.

## Six grandes familles de sites repérées dans le panorama des villes lauréates

Types de sites présentés par les villes

### 1 I PETITS ENSEMBLES DE BÂTI ANCIEN | Îlot d'habitat ancien / Petit ensemble urbain et tissus historiques / Ensemble immobilier composite



### 2 I PATRIMOINES EMBLÉMATIQUES | Hôtel-Dieu / Couvent / Théâtre / Manoir / Hôtel particulier / Immeuble XIX-XXe / Gare / Bâtisse médiévale



### 3 I COMMERCES, GALERIES, CINÉMAS | Galerie commerciale / Grand magasin / Halle de marché / Îlot de commerces / Cinéma



### 4 I ANCIENS SITES PRODUCTIFS | Ancienne usine / lieux d'activités / anciens sites productifs



### 5 I IMMEUBLES À RÉINVESTIR | École / Poste / Hôtel



### Caserne



### 6 I FONCIERS LIBÉRÉS OU RÉAFFECTÉS I

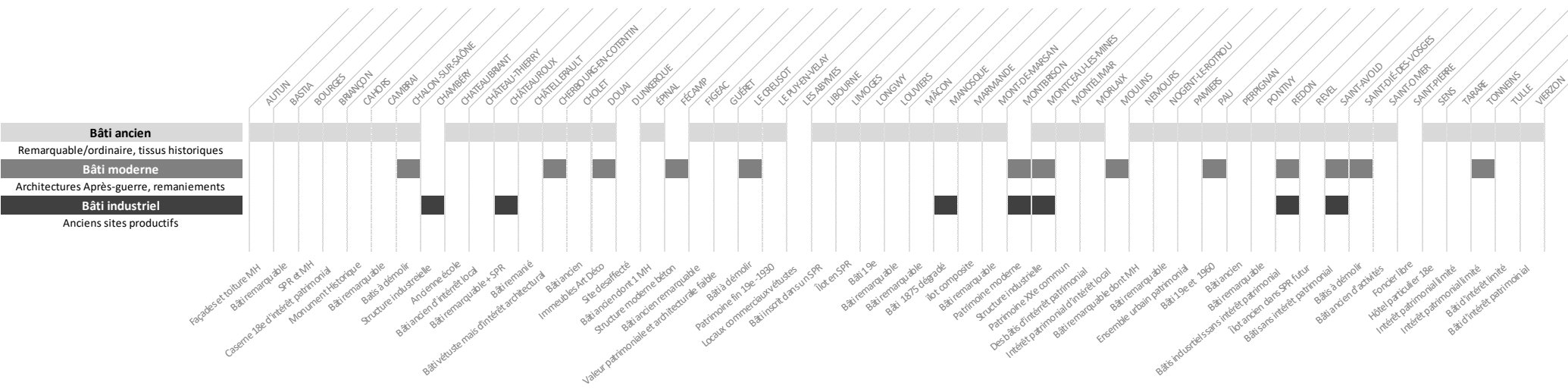


La mosaïque nationale des sites dresse un portrait diversifié des villes moyennes françaises, révélant à la fois les contraintes et les potentiels des coeurs de ville : petits ensembles immobiliers imbriqués dans des tissus historiques denses, patrimoines emblématiques et lieux de mémoire souvent inscrits en Site Patrimonial Remarquable, galeries commerciales et cinémas de centre-ville abandonnés, usines et anciens sites productifs à reconvertir, casernes désaffectées, immeubles publics ou privés à réinvestir (écoles, hôtels, foyers).

Une diversité de patrimoines : bâtis anciens, bâtis modernes, architectures industrielles ou productives

Types de patrimoines bâtis des sites présentés par les villes

(base 58 villes - 56 villes lauréates et 2 villes retenues)



Des villes conscientes des enjeux de valorisation patrimoniale

Dans le cadre de l'enquête en ligne menée fin 2020, nous avons cherché à **qualifier les enjeux des projets attendus par les villes**, en lien avec les objectifs initiaux de *Réinventons nos cœurs de ville* : la transition écologique, l'inclusion sociale et la valorisation des patrimoines architectural, urbain et paysager.

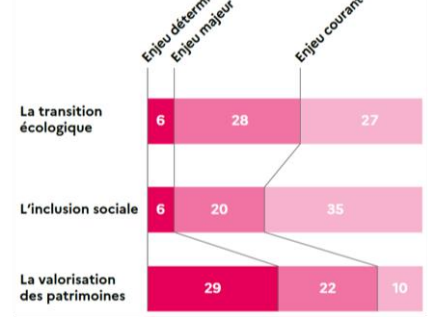
De manière sans doute liée aux caractéristiques des sites concernés, situés en centre ancien, souvent dans des zones de protection (secteur sauvegardé, site patrimonial, remarquable, etc.), **la valorisation des patrimoines se distingue très nettement : c'est un enjeu déterminant pour la moitié des villes ou majeur pour un tiers d'entre elles.**

Moins déterminant, l'enjeu de **favoriser la transition écologique reste néanmoins un enjeu majeur** pour une majorité de villes, qui posent des exigences fines sur la qualité de la rénovation énergétique des bâtiments et plus largement l'intégration des projets dans leur environnement (trames vertes, préservation de la biodiversité, etc.).

Enfin, l'enjeu de développement de l'inclusion sociale est plus particulièrement mis en avant par des villes ayant intégré cette composante dans leurs orientations programmatiques.

Qualification des enjeux des projets attendus par les villes

(base 61 villes ayant répondu à l'enquête - 38 villes lauréates et 23 villes retenues)



*« La question de l'intégration urbaine et la qualité architecturale du projet neuf sera ainsi un enjeu également fort. »*

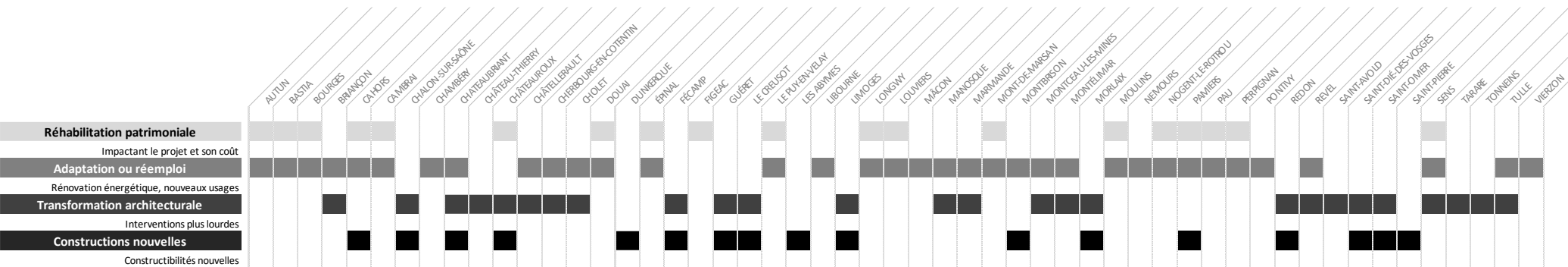
*« De plus, sa situation géographique lui confère également de fort enjeux écologiques et environnementaux, aussi, le futur projet doit répondre aux principes de la « ville durable. »*

## Quatre niveaux d'enjeux de valorisation et d'intervention sur le patrimoine

Qu'il s'agisse de bâti ancien, moderne ou industriel, de qualité ordinaire ou remarquable, le réinvestissement de ces patrimoines croise des enjeux immobiliers et socio-économiques, architecturaux, culturels et écologiques. Ils nécessitent de concevoir des techniques de rénovation patrimoniale mobilisant des savoir-faire locaux, de tester des solutions d'adaptation des usages, de réemploi des matériaux, de transformation architecturale ou d'insertion de constructions nouvelles. Le partenariat local est une des clés de réussite avec un rôle essentiel joué par les Architectes des Bâtiments de France dans de nombreux cas.

### Enjeux de valorisation et d'intervention sur les patrimoines

(base 58 villes - 56 villes lauréates et 2 villes retenues)



**Enjeu de réhabilitation patrimoniale**

Bâtiments protégés au titre des MH et/ou inscrits dans une aire de protection impliquant une conservation ou une réhabilitation patrimoniale.

> Cas où le programme et les usages s'adaptent au cadre bâti sans modification de la structure, défi posé aux groupements et entrant dans l'équation économique

**Enjeu d'adaptation ou de réemploi**

Bâtiments protégés ou non pouvant supporter une adaptation des espaces et des volumes, sans modifier fondamentalement la volumétrie et l'aspect extérieur.

> Cas où le cadre bâti (structure, partitions intérieures) peut être adapté à l'accueil de nouveaux usages : l'enjeu repose sur l'adaptation réciproque bâti / usages

**Enjeu de transformation architecturale**

Bâtiment ou ensemble immobilier à reconverter et transformer avec des modifications structurelles : curetage, extensions, reconstructions...

> Cas où l'intervention architecturale est plus libre et déterminante dans l'opération

**Enjeu d'intégration de constructions nouvelles en cœur de ville**

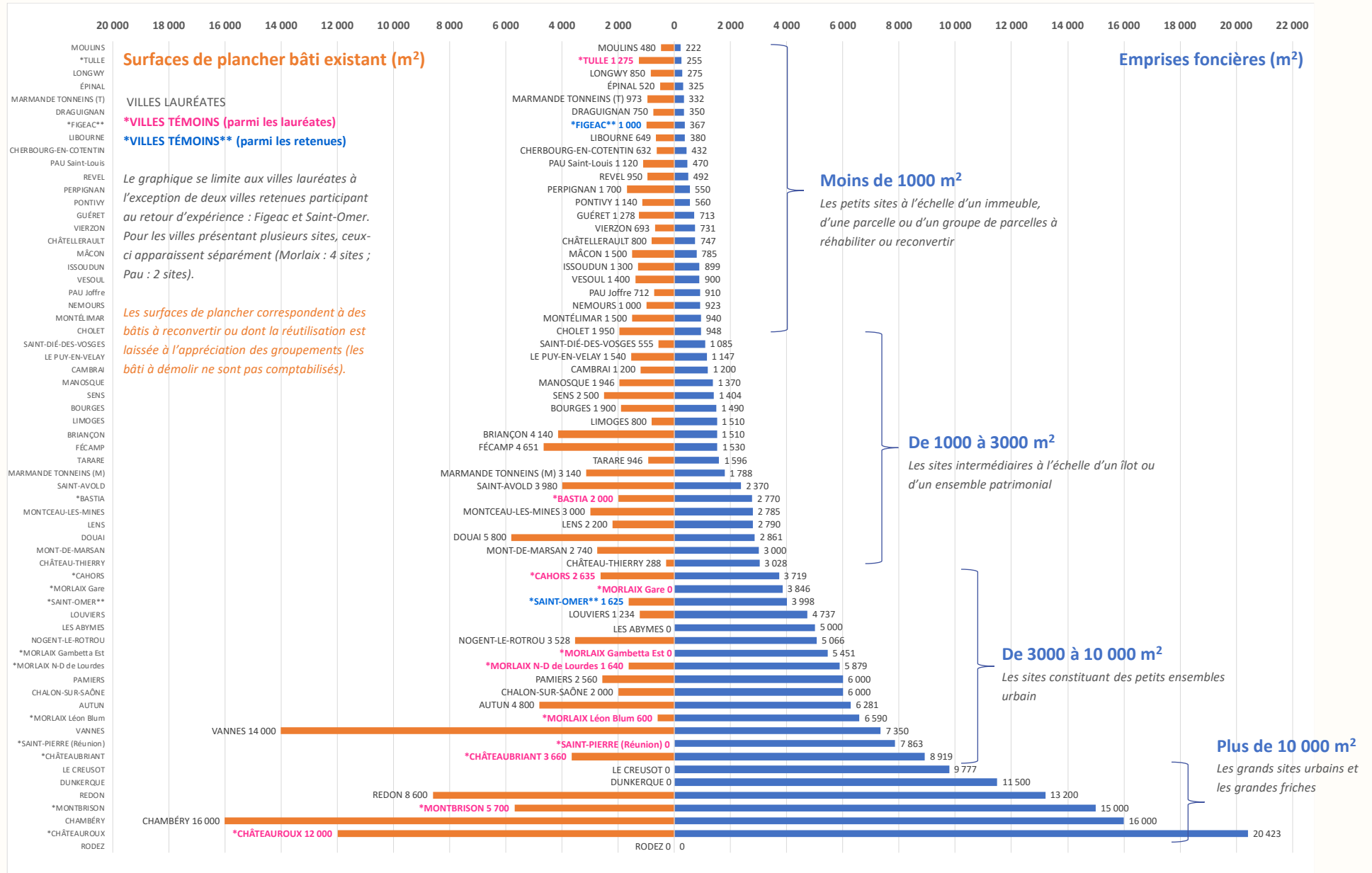
Sites et fonciers libérés ou ensembles immobiliers non protégés pour une recomposition d'ensemble / reconstruction.

> Nouvelle génération de projets de bâtiments adaptés aux cœurs de ville (attractivité, iconicité, plurifonctionnalité)

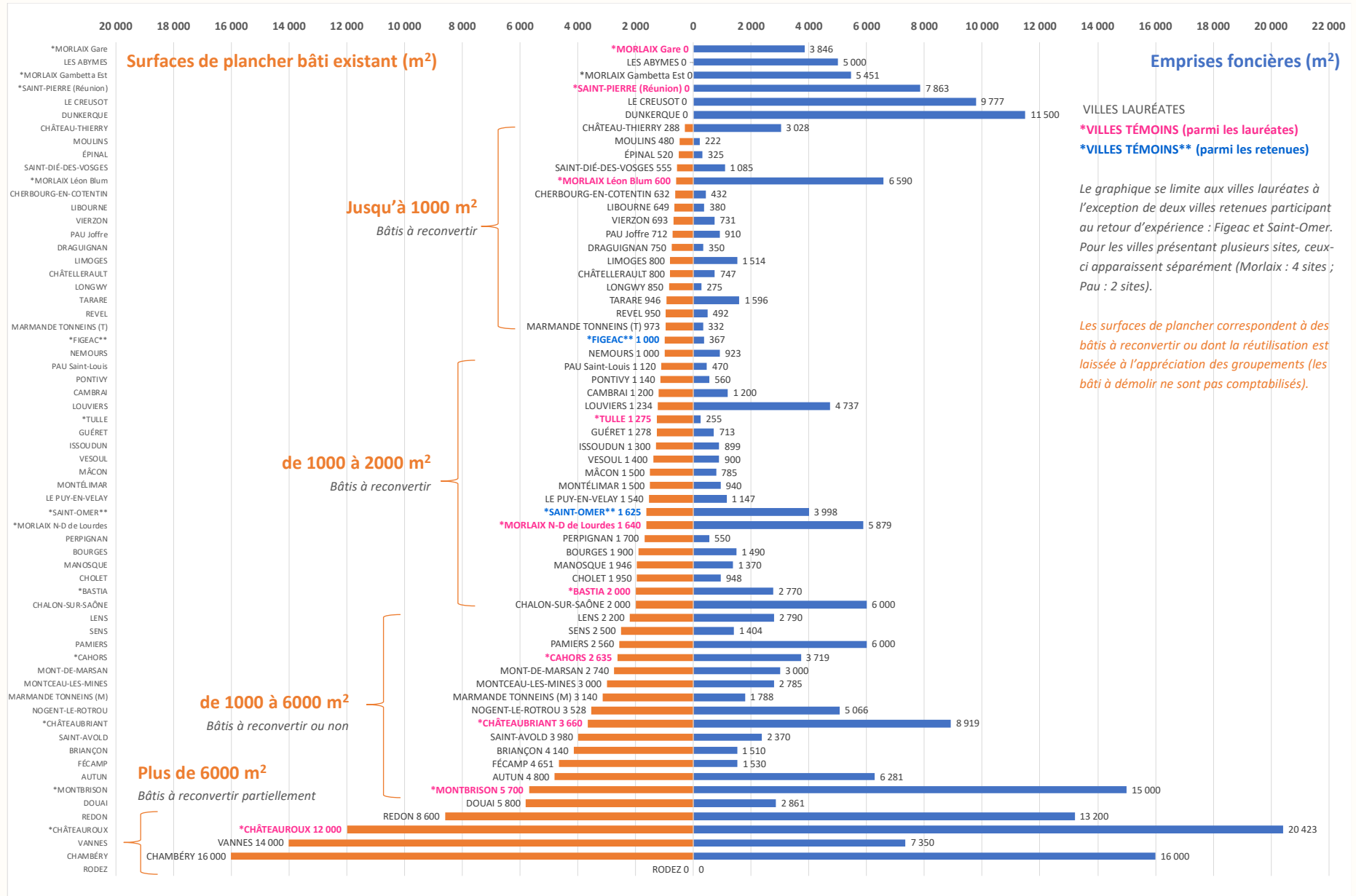
← + enjeux transversaux : adaptation énergétique / aménagements et occupation transitoires / modalités de gestion →



## Pyramide des sites selon la taille des emprises foncières



## Pyramide des sites selon l'importance des surfaces de plancher existantes



VILLES LAURÉATES  
 \*VILLES TÉMOINS (parmi les lauréates)  
 \*VILLES TÉMOINS\*\* (parmi les retenues)

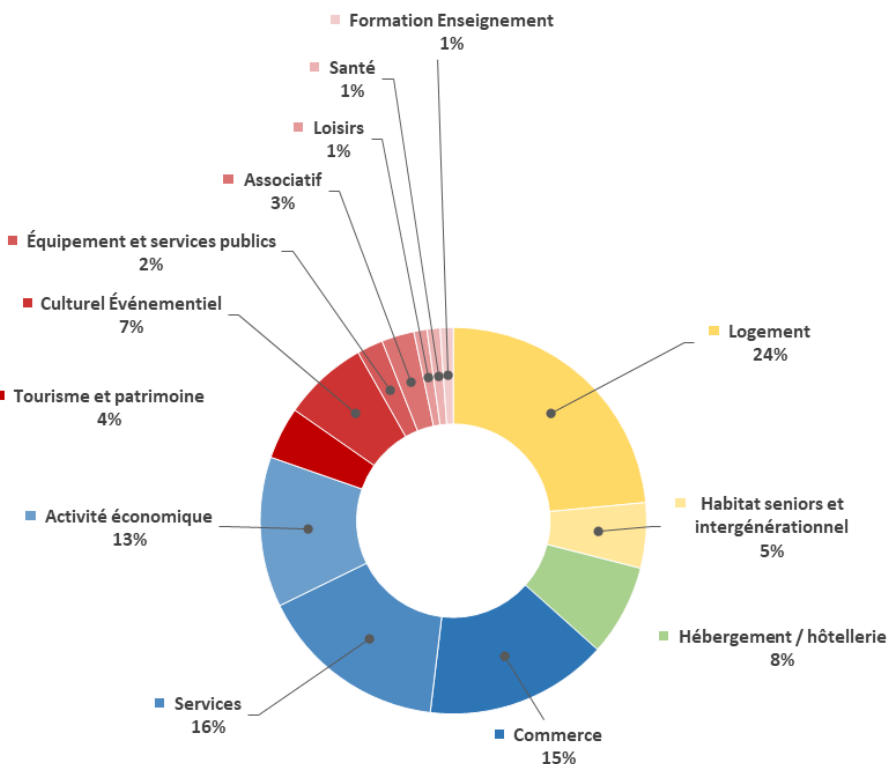
Le graphique se limite aux villes lauréates à l'exception de deux villes retenues participant au retour d'expérience : Figeac et Saint-Omer. Pour les villes présentant plusieurs sites, ceux-ci apparaissent séparément (Morlaix : 4 sites ; Pau : 2 sites).

Les surfaces de plancher correspondent à des bâtis à reconvertir ou dont la réutilisation est laissée à l'appréciation des groupements (les bâti à démolir ne sont pas comptabilisés).

## Des intentions programmatiques exprimées en termes de vocation au stade de la consultation nationale

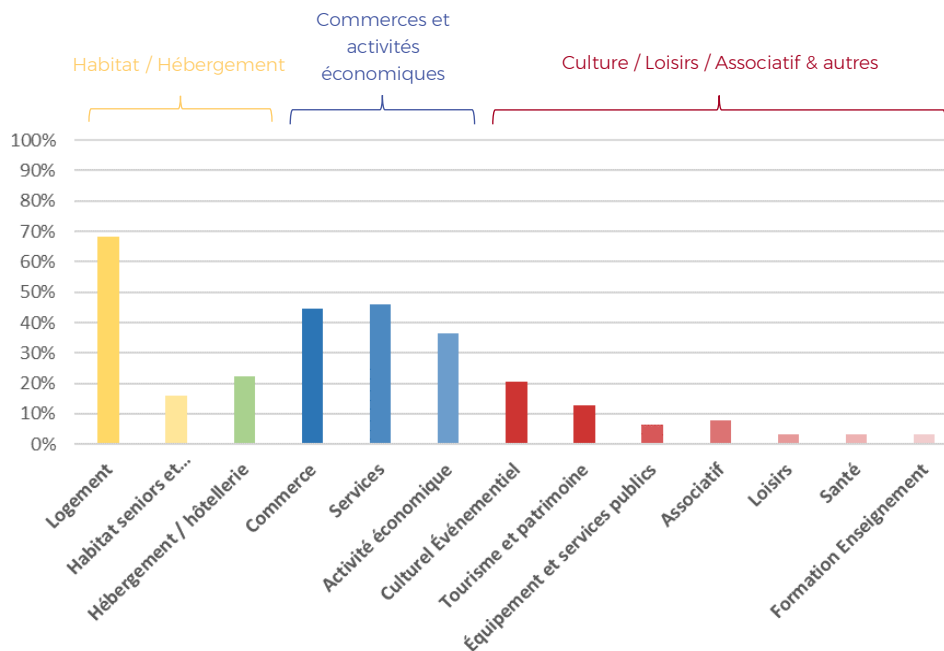
### Des assemblages programmatiques complexes pour des projets multithématiques

L'une des différences fondamentales entre une commande publique et la méthode de l'appel à projets hors commande publique réside dans le **niveau de définition des intentions de programme** et les **modalités de sa négociation** avec l'aménageur ou le maître d'ouvrage de l'opération. Dans le cas de l'appel à projets, les villes ne peuvent qu'exprimer **une vocation pour le site en question et formuler un socle d'intentions programmatiques** à l'attention des groupements.



L'analyse des dossiers de candidatures des villes dans le cadre de la consultation nationale, ainsi que l'enquête en ligne menée fin 2020, permet de dégager **une nette tendance** : les **orientations Habitat / hébergement** et, dans une second mesure, les **Commerces et activités économiques** sont les plus fréquemment souhaitées par les villes pour leur projets *Réinventons nos cœurs de ville*. Ce « tropisme » correspond à l'esprit du programme **Action Cœur de Ville**, et aux enjeux de redynamisation des centres-villes sur ces fonctions.

Si les orientations culture / loisirs / associatif sont peu mentionnées, elles sont très souvent **complémentaires des orientations précédentes**. Les projets attendus sont en effet **des projets composites, associant ensemble plusieurs orientations**.



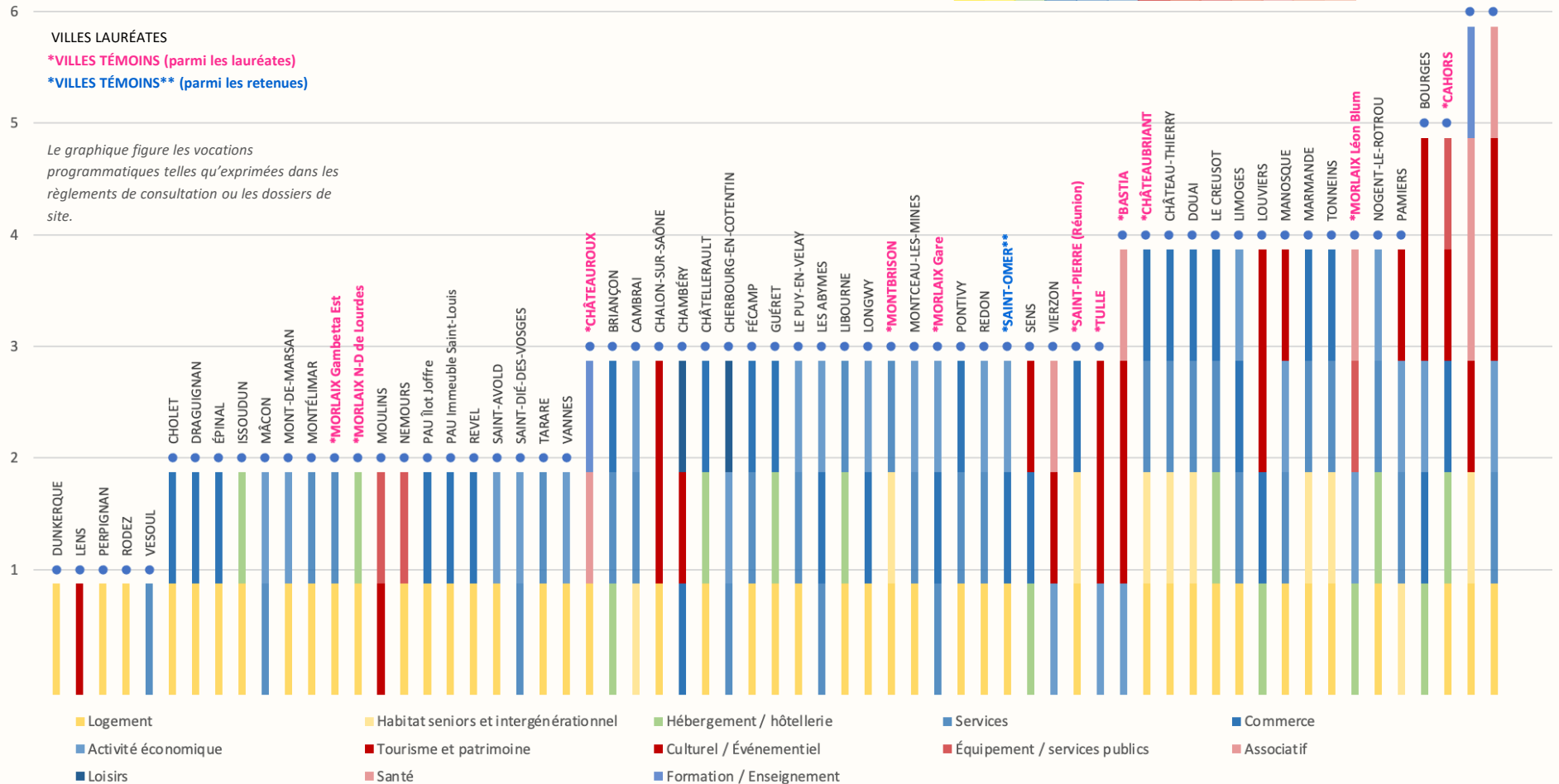
% de villes par intention programmatique  
(base 63 sites répartis dans 58 villes – 56 villes lauréates et 2 villes retenues)

Récurrance des intentions programmatiques exprimées par les collectivités  
(base 63 sites répartis dans 58 villes - 56 villes lauréates et 2 villes retenues)

## Panorama des intentions programmatiques au stade de la consultation nationale

Certains projets comptent 4 ou 5 orientations programmatiques principales et 2 projets complexes associent jusqu'à 6 orientations complémentaires (Figeac et Autun). La démarche d'appel à projets semble donc un bon outil pour faire émerger des programmes composites, dans un dialogue entre villes et opérateurs privés, autour de l'équilibre à trouver entre les différentes facettes des programmes.

Analyse du niveau de mixité des intentions programmatiques exprimées par les collectivités  
(base 58 villes - 56 villes lauréates et 2 villes retenues)





## 1.2.2 Un déploiement séquencé des appels à projets par les villes

### Un calendrier adapté à la conjoncture et au niveau de préparation des villes

Un calendrier de lancement des appels à projets qui s'est adapté à la conjoncture

Initialement, le calendrier de la consultation nationale prévoyait le **lancement concomitant de l'ensemble des appels à projets des villes sélectionnés** (il était encore prévu d'en sélectionner une quinzaine), avec des jalons communs à l'ensemble des démarches.

Temps 1 : Appel à candidature des villes	Décembre 2018	Lancement de la démarche auprès des 222 villes du programme ACV
	15 Février 2019	Remise des dossiers de candidature des Villes
	Mars 2019	Annonce des villes retenues
	19 Mars 2019	Rencontre nationale « Innovation urbaine et cœurs de ville » à la Cité de l'Architecture et du Patrimoine
Temps 2.1 : Manifestations d'intérêt des opérateurs	Juin 2019	Lancement de l'appel à projets et visite des sites
	Septembre 2019	Remise des manifestations d'intérêt des opérateurs privés
	Octobre 2019	Analyse des manifestations d'intérêt
	Novembre 2019	Tenue des jurys de sélection
	Novembre 2019	Annonce des opérateurs retenus pour déposer une offre
Temps 2.2 : Offres des opérateurs	Mai 2020	Remise des offres des opérateurs
	Juin 2020	Analyse des offres
	Juin 2020	Tenue des jurys de sélection
	Juillet 2020	Annonce des lauréats

Calendrier du dispositif *Réinventons nos cœurs de ville* proposé dans le guide de la consultation nationale à l'attention des villes

Il était également envisagé que **les sites sélectionnés dont la maturité ne serait pas suffisante puissent faire l'objet d'une session suivante** (sans que le calendrier en soit précisé). Dans les faits, sur les 56 villes désignées lauréates en mars 2019 – et dont on pouvait ainsi considérer qu'elles étaient prêtes à lancer leur appel à projets – **seule une quinzaine de villes** sont venues présenter leur projet lors des Assises du Logement et ont concrètement lancé leur appel à projets avant l'été 2019.

D'autres villes ont « résisté à la pression » relative au calendrier et pris d'avantage de temps pour préparer leur appel à projets (et notamment les documents de la consultation). *In fine 32 villes* (dont quelques villes « retenues ») **ont lancé leur appel à projets en 2019 et depuis les lancements se poursuivent régulièrement**, une ville à la fois, malgré une année 2020 particulière (du fait des élections municipales et de la crise sanitaire).

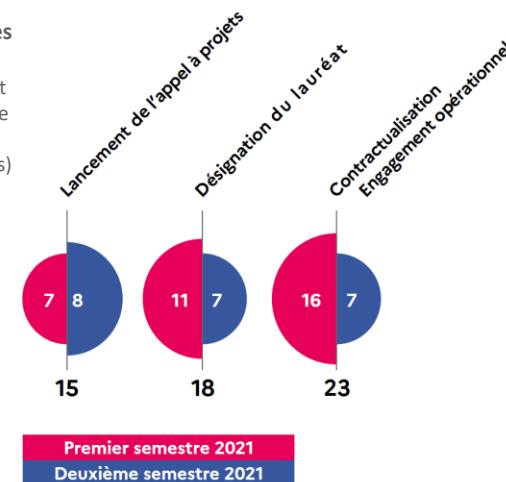
Si le séquencement du lancement des appels à projets a pu constituer une forme d'affaiblissement de l'effet « national » qu'aurait eu un lancement conjoint massif, **il a permis aux villes de s'adapter à la conjoncture et de préparer sereinement leur dossier**. Et il permet aujourd'hui **un maintien de la dynamique Réinventons...**

Une démarche qui se poursuit et des villes qui se préparent

Au-delà des processus déjà engagés et malgré une année 2020 marquée par la crise sanitaire et le report des élections municipales, les villes affichent **une forte volonté de poursuivre la dynamique engagée à l'échelle nationale**. Dans le cadre de l'enquête en ligne menée fin 2020, nous avons recueilli les intentions des villes à poursuivre leurs réflexions. Il en ressort une volonté nette de **s'engager à court ou moyen terme**. Ainsi, au cours de l'année 2021, **15 nouvelles villes se disent prêtes pour lancer leur appel à projets**, 18 seront indiquent qu'elles seront sur le point de **désigner un groupement lauréat** et 23 prévoient de **finaliser le montage du projet** (contractualisation avec l'opérateur choisi et engagement des études pré-opérationnelles).

#### Etapas envisagées en 2021

(base 61 villes ayant répondu à l'enquête - 38 villes lauréates et 23 villes retenues)



En complément de l'appel à projet, les villes mènent des **démarches en parallèle qui venant nourrir la réflexion sur le site et le projet**. Ainsi 39 ont prévu de réaliser une étude de faisabilité, 19 sont en cours de finalisation de l'acquisition foncière et 12 vont engager une démarche de concertation avec les citoyens / habitants.

Des villes lauréates bien engagées dans le dispositif (à l'automne 2021)

Tableau de bord et chiffres clés à l'automne 2021

VILLES LAURÉATES  
VILLES TÉMOINS\*  
(parmi les lauréates)

Villes	Appels à projets bandés				Candidatures				Groupements retenus		Offres remises		Lauréats désignés		Impacteurs ou non conduisant		Réorientation autre démarche		AAP en cours		AAP achevée		Lancement/relance 2021-22	
	2019	2020	2021	2022	105	68	33	14	13	12	11	13	14											
AUTUN	1				1	1	1	1													1			
CAHORS*	1				4	3	2	1														1		
CHÂTEAU-THIERRY	1				1	1	1	1														1		
CHÂTEAUBRIANT*	1				5	5	3	1														1		
CHÂTEAUX-ROUX*	1				4	3	2	1														1		
DUNKERQUE	1				11	4	4	1														1		
MONT-DE-MARSAN	1				5	4		1														1		
MONTBRISON*	1				3	3	2	1														1		
MONTCEAU-LES-MINES	1				2	2	1	1														1		
MORLAIX* Gambetta Est	1				3	3		1														1		
MORLAIX* Gare	1				3	3		1														1		
NOGENT-LE-ROUO	1				3	3	2	1														1		
PAU Immeuble Saint-Louis	1				3	3	2	1														1		
REVEL	1				2	2	1	1														1		
BOURGES				1																		1		
CHALON-SUR-SAÔNE			1		7																	1		
DOUAI	1				5	3																1		
LE CREUSOT	1				2	2																1		
LIBOURNE			1		3	3																1		
LOUVIERS				1																		1		
MARMADE TONNEINS (M)	1				2	2	2															1		
MARMADE TONNEINS (T)																						1		
MONTÉLIMAR	1				4																	1		
SAINT-PIERRE* (Réunion)			1		5	5	3															1		
TARARE	1				5	3	3															1		
BRIANÇON					2	1																1		
ISSOUDUN		1																				1		
LENS																						1		
MÂCON																						1		
MOULINS																						1		
PERPIGNAN																						1		
SAINT-AVOLD																						1		
VESOUL																						1		
VIERZON		1																				1		
BASTIA*	1				1	1	1	0														1		
PAU Ilot Joffre					0	0	0		1													1		
TULLE*	1				1	1	0		1													1		
CHAMBÉRY					6	2	0		1													1		
CHÂTELLERAULT					1	0			1													1		
CHOLET					3	3	3		1													1		
ÉPINAL					2				1													1		
LIMOGES		1			4	3	0		1													1		
MANOSQUE		1			2	1	0		1													1		
MORLAIX* Léon Blum					3	3																1		
MORLAIX* N-D de Lourdes					3	3																1		
NEMOURS					1	0			1													1		
SENS					1	1	0		1													1		
CHERBOURG-EN-COTENTIN					0	1	0		1													1		
GUÉRET									1													1		
LONGWY					1				1													1		
CAMBRAI																						1		
DRAGUIGNAN																						1		
FÉCAMP																						1		
LE PUY-EN-VELAY																						1		
LES ABYMES																						1		
PAMBIERS																						1		
PONTIVY																						1		
REDON																						1		
RÔDEZ																						1		
SAINT-DIÉ-DES-VOSGES																						1		
VANNES																						1		

**Les projets en voie de réalisation**  
13 appels à projets achevés avec la désignation d'un groupement lauréat, en voie de réalisation

**Les appels à projets en cours**  
13 appels à projets en cours ou en phase de négociation

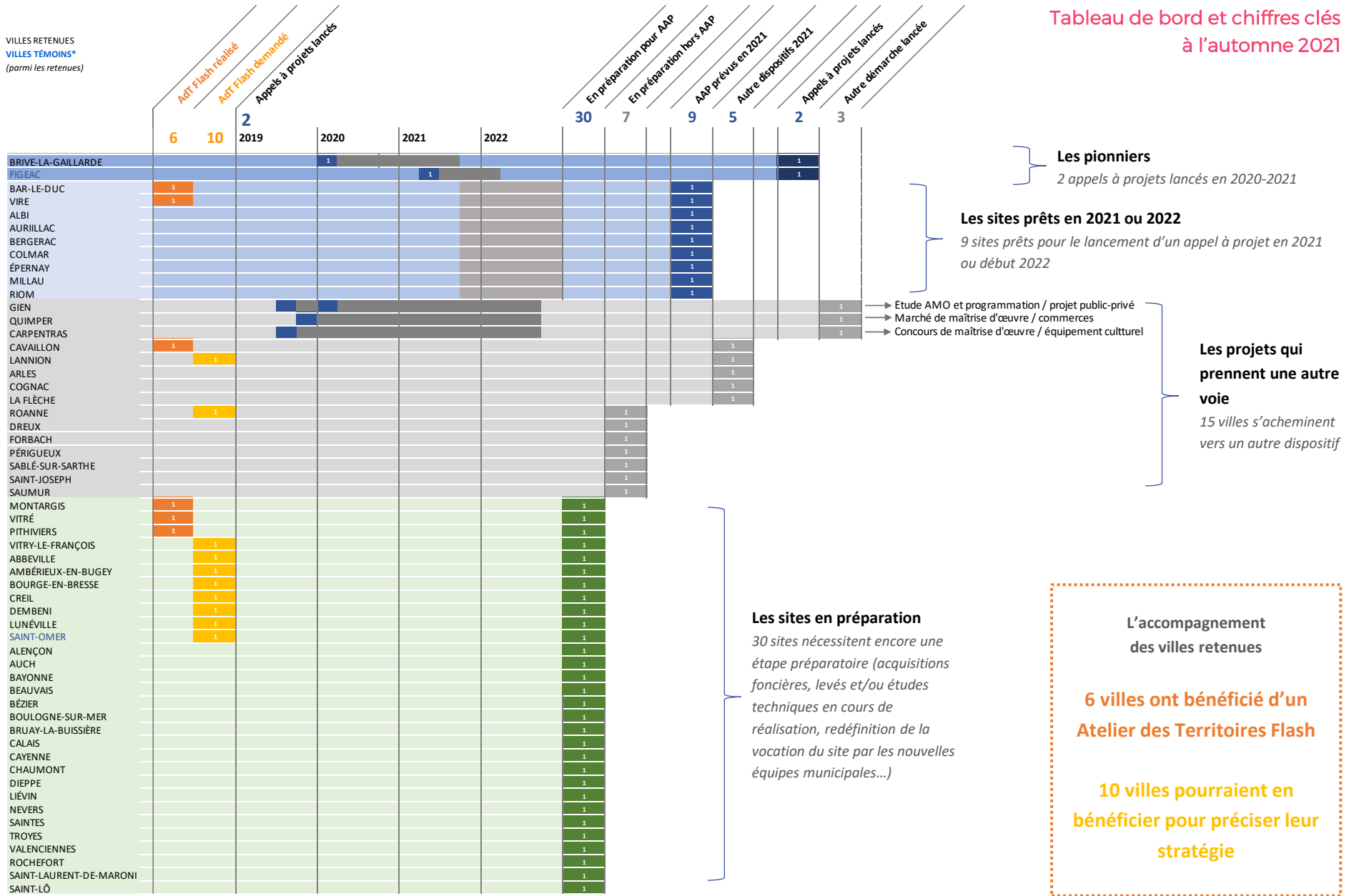
**Les projets qui prennent une autre voie**  
12 villes ont opté pour une autre démarche

- Concours public d'architecture - Cité administrative
- Programme de logements réalisé par l'OPAC 36
- Mise à disposition - Lieu artistique et culturel
- Contractualisation directe avec un opérateur
- Projet public - Maison des métiers d'art et design
- Cession à un investisseur
- Nouvelle orientation de programme - Parc habité
- Projet public - Cité administrative
- Projet de tiers-lieu culturel
- Urbanisme transitoire avec Plateau Urbain
- Projet de maison du patrimoine et de l'habitat
- Projet avec un bailleur social hors AAP

**Les sites et projets à relancer**  
13 appels à projets n'ont pas abouti (changement d'équipe municipale ou raisons économiques)

**Les appels à projets à venir**  
15 villes lauréates susceptibles de lancer ou relancer leur appel à projets

De nombreux sites en préparation dans les villes retenues (à l'automne 2021)



### 1.2.3 Des projets qui émergent « autrement »

#### Une capacité d'adaptation pour concrétiser les projets

Un appel à projets qui ne débouche pas n'apparaît pas forcément comme un échec quand **les villes se tournent vers un autre dispositif ou une solution alternative**. Même infructueux, l'appel à projets est souvent riche d'enseignements : il a valeur de test et invite à repenser la programmation ou expérimenter d'autres modes de faire.

Notons que **27 villes lauréates ou retenues ont choisi de s'orienter dans une autre direction** : appel à manifestation d'intérêt pour identifier des opérateurs avant le lancement d'un appel à projets, démarche d'urbanisme transitoire ou réorientation vers d'autres types de consultation, notamment des marchés publics plus adaptés que l'appel à projets dans certains cas.

Dans certains cas, **les villes ont mûri leur projet et opté pour une autre forme de consultation**. Ainsi, à Vierzon, le projet de tiers-lieu associant culture et gastronomie a été initié sous forme d'un marché public de maîtrise d'œuvre. **Moulins** a choisi la même voie pour sélectionner une équipe pour porter son **projet de cluster de l'artisanat et des métiers d'arts** au sein de l'ancien cinéma Le Colisée.



**Allier**  
L'ancien cinéma Le Colisée de Moulins va devenir la Maison des métiers d'art et du design



**Ouverture**  
Un café associatif ouvre ses portes dans l'ancien bâtiment de Baracher-Mathat à Vierzon



#### Les projets qui prennent une autre voie (villes lauréates)

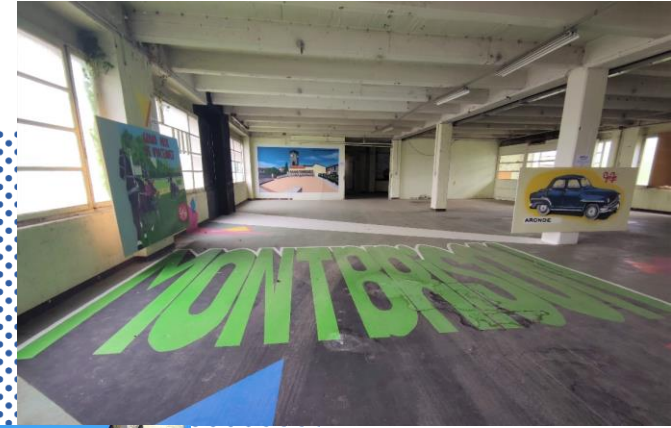
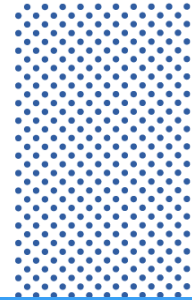
	2019	2020	2021	2022	
BRIANÇON					Concours public d'architecture - Cité administrative Programme de logements réalisé par l'OPAC 36 Mise à disposition - Lieu artistique et culturel Contractualisation directe avec un opérateur Projet public - Maison des métiers d'art et design Cession à un investisseur Nouvelle orientation de programme - Parc habité Projet public - Cité administrative Projet de tiers-lieu culturel Urbanisme transitoire avec Plateau Urbain Projet de maison du patrimoine et de l'habitat Projet avec un bailleur social hors AAP
ISSOUDUN					
LENS					
MACON					
MOULINS					
PERPIGNAN					
SAINT-AVOLD					
VESOUL					
VIERZON		1			
BASTIA		1			
PAU îlot Joffre					
TULLE		1			

#### Les projets qui prennent une autre voie (villes retenues)

	2019	2020	2021	2022
GIEN				
QUIMPER				
CARPENTRAS				
CAVAILLON	1			
LANNION		1		
ARLES				
COGNAC				
LA FLÈCHE				
ROANNE				
DREUX				
FORBACH		1		
PÉRIGUEUX				
SABLÉ-SUR-SARTHE				
SAINT-JOSEPH				
SAUMUR				



**2**



**ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES**



## 2. ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES

### 2.1 LES ENSEIGNEMENTS DU RETOUR D'EXPÉRIENCE

- 2.1.1 De quelques enseignements relatifs au dispositif national p. 40
- 2.1.1 La réponse aux objectifs initiaux du dispositif *Réinventons...* p. 41
- 2.1.2 Les inattendus et « petites inventions » de *Réinventons...* p. 59

### 2.2 LES PERSPECTIVES ET PISTES D'AMÉLIORATION

- 2.2.1 Vue d'ensemble des perspectives et pistes d'amélioration p. 61
- 2.2.2 Un dispositif national mieux outillé par l'expérience p. 62
- 2.2.3 Un accompagnement sur mesure inscrit dans la temporalité des appels à projets p. 63

# 2.1

## LES ENSEIGNEMENTS DU RETOUR D'EXPÉRIENCE

### 2.1.1 De quelques enseignements relatifs au dispositif national

#### Les points forts du dispositif

##### Le portage politique, l'effet de marque et la capacité d'entraînement

L'implication des ministères de tutelle et les événements nationaux d'Action Cœur de Ville ont eu un **important effet d'entraînement**, générant un certain « retour en fierté » des **villes moyennes** face au marketing des métropoles. Le succès inattendu de la consultation nationale et les revues de presse locales montrent la **forte implication des villes**. Il faut également souligner comment l'unité du dispositif national a permis d'intégrer **une très grande diversité de situations locales**, mise en évidence par le catalogue des sites. Le dispositif répond aux préoccupations concrètes des Villes en plaçant **l'État et les opérateurs nationaux en position de facilitateurs**.

##### La malléabilité et l'inclusivité du programme

Des premières intentions jusqu'à sa formalisation, le design méthodologique de *Réinventons nos cœurs de ville* et le format d'appels à projets pilotés par les villes témoignent d'une **certaine agilité**, de même que l'adaptation des sujets abordés par le Forum des Solutions répondant aux attentes des collectivités. Le choix de donner une place à toutes les villes qui le souhaitent témoigne de **l'inclusivité du programme**. Le dispositif révèle sa **malléabilité au travers de la diversité des démarches locales**, la **capacité de rebond des villes** ou encore l'adaptation des groupements candidats. Un appel à projets infructueux n'est pas toujours le signe d'un échec quand les villes optent pour un autre dispositif ou bénéficient de l'activation d'autres outils tels que les Ateliers des Territoires Flash.

##### Le maillage partenarial et les coopérations trans-institutionnelles

Les entretiens réalisés avec porteurs et partenaires nationaux attestent d'une **recherche de coopération trans-institutionnelles**, au niveau national comme au niveau local, déjà initié par le programme Action Cœur de Ville. L'imbrication de *Réinventons* dans Action Cœur de Ville fait apparaître **des lignes de traverse entre les périmètres, les rôles et les prérogatives des partenaires nationaux et institutionnels**. La dispositif apparaît comme un laboratoire de **la capacité de chaque institution à se parler, à s'adapter, à s'organiser différemment**, voire à changer provisoirement de logique à l'exemple du PUCA (habitué à des démarches d'expérimentation avec un suivi très fin d'un petit nombre de territoires et qui s'adapte au volume des villes engagées dans *Réinventons*...).

##### L'effet d'impulsion sur les villes qui font leur propre apprentissage

D'une **logique d'expérimentation limitée à quelques sites démonstrateurs à une volonté de d'accompagnement plus large** dans le respect de leurs singularités, le **choix de responsabiliser toutes les collectivités dans la conduite de leur propre appel à projets** les a amenées à renforcer leurs capacités propres de conduite de projet en **s'acculturant à de nouveaux formats** de consultation et de dialogue avec des opérateurs privés.

#### Extrait du bilan à mi-parcours avril 2021



#### Les visées et l'originalité d'un dispositif fondé sur le partenariat et l'accompagnement

Conçu sur le modèle des Appels à projets Urbains innovants, « *Réinventons nos cœurs de ville* » vise à impulser de nouveaux modes de production urbaine en ville moyenne en favorisant des partenariats entre secteur public et secteur privé pour amorcer la redynamisation des cœurs de ville ou y contribuer.

Les partenaires institutionnels et financiers nationaux partagent trois grands objectifs pour répondre aux préoccupations des villes :

- **faciliter l'émergence de projets et de programmes urbains innovants en centre-ville, adaptés aux marchés et aux besoins locaux,**
- **réaliser des opérations mixtes qui répondent aux enjeux d'habitat et de développement économique et commercial des centres-villes,**
- **favoriser l'appel à l'excellence professionnelle des architectes, paysagistes, urbanistes au profit des villes moyennes.**

Le dispositif marque un changement de posture de l'État et des opérateurs nationaux qui se présentent comme de véritables facilitateurs pour accompagner le processus de projets et accélérer le passage à l'opérationnel.

L'originalité du dispositif tient également dans la volonté de passer d'une logique d'expérimentation limitée à quelques sites démonstrateurs à une contribution plus large à la transformation des villes moyennes, dans le respect de leurs singularités et avec le souci de valoriser leurs potentiels. « *Réinventons nos cœurs de ville* » est aussi une aventure collective, partagée par l'ensemble des partenaires nationaux et locaux dont la mobilisation garantit le succès.

#### Point de vue de la direction nationale du programme Action Cœur de Ville

« Un aspect à retenir est le caractère transversal du dispositif, sa dimension partenariale, inter-ministérielle, inter-services, ; ainsi que la dynamique national-locale et la volonté d'accompagnement sur-mesure des collectivités. »

« Les projets Réinventons... doivent être pensés comme les témoins des nouveaux liens créés entre les villes moyennes et les professionnels de l'urbain. L'intérêt réside aussi dans la dynamique que peut enclencher la mise en valeur d'une réussite : communiquer sur une réussite permet d'inverser la tendance en termes d'image et de confiance. »

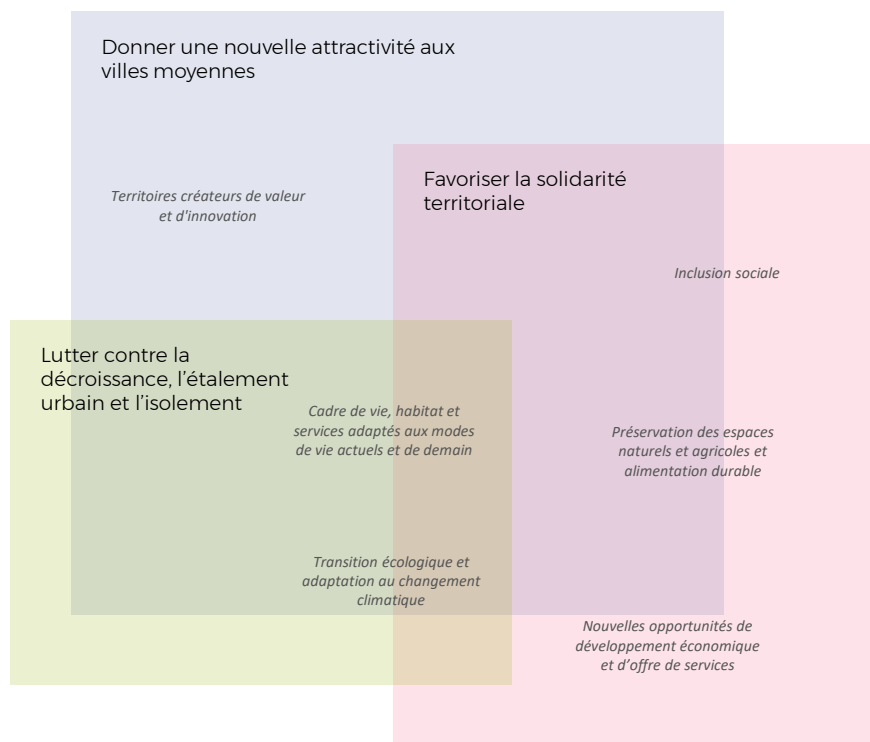


### 2.1.2 La réponse aux objectifs initiaux du dispositif *Réinventons...*

#### Prendre la mesure des effets locaux

Le programme *Réinventons nos cœurs de ville* vise à « faciliter l'émergence de projets et de programmes urbains innovants en centre-ville, adaptés aux marchés et aux besoins locaux, favorisant la transition écologique et l'inclusion sociale et valorisant le patrimoine architectural, paysager et urbain ». La restitution du retour d'expérience s'appuie sur une relecture de l'arborescence des objectifs initiaux du dispositif *Réinventons nos cœurs de ville* et de ses attendus au moment de son lancement pour faire apparaître 12 questions transversales.

Dans les faits, l'essaimage et la grande diversité des démarches et des projets engagés par les villes actrices du dispositif révèlent autant de difficultés que de réussites.

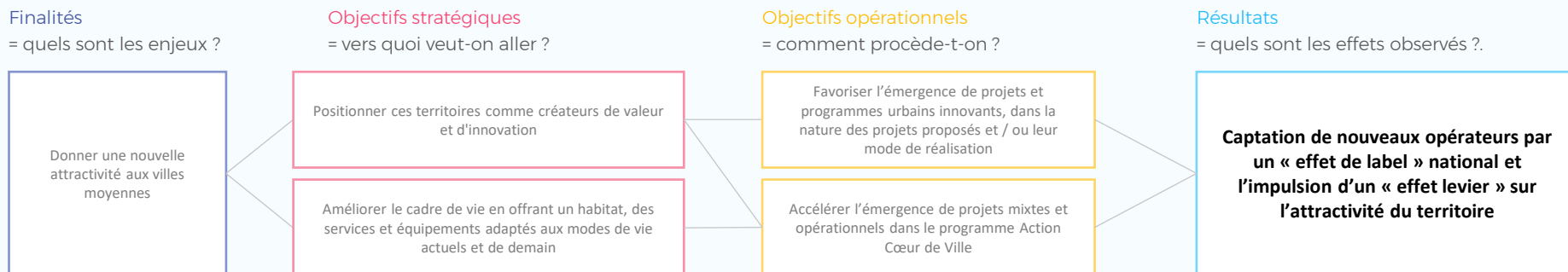


#### 12 questions-clés pour mesurer les apports de *Réinventons...*

1. Quel a été l'effet de labellisation nationale *Réinventons nos cœurs de ville* sur la mobilisation des investisseurs ?
2. Les appels à projets ont-ils permis de capter des promoteurs et concepteurs nouveaux sur le territoire ?
3. L'appel à projets a-t-il eu un « effet levier » sur d'autres projets et opérations au sein des villes concernées ?
4. En quoi le dispositif *Réinventons nos cœurs de ville* a-t-il permis d'enrichir les modes de faire des collectivités ?
5. Quels sont les principaux registres d'innovation ?
6. Le dispositif d'appel à projets a-t-il permis l'émergence de montages juridiques et économiques singuliers, qui n'auraient peut-être pas pu être proposés dans un autre cadre ?
7. Quelles articulations / cohérence entre les opérations *Réinventons nos cœurs de ville* et la stratégie Action Cœur de Ville ?
8. En quoi les programmes issus des projets *Réinventons...* s'articulent-ils avec les autres registres d'actions territoriales / publiques ?
9. Comment les projets contribuent-t-il à la valorisation des patrimoines ?
11. Et en quoi les projets favorisent-t-il la transition écologique / l'inclusion sociale ? Quel ancrage territorial des projets *Réinventons nos cœurs de ville* ?
12. Quelle durabilité, adaptabilité et évolutivité des opérations engagées ?

### Retour sur les objectifs initiaux du dispositif et principaux questionnements

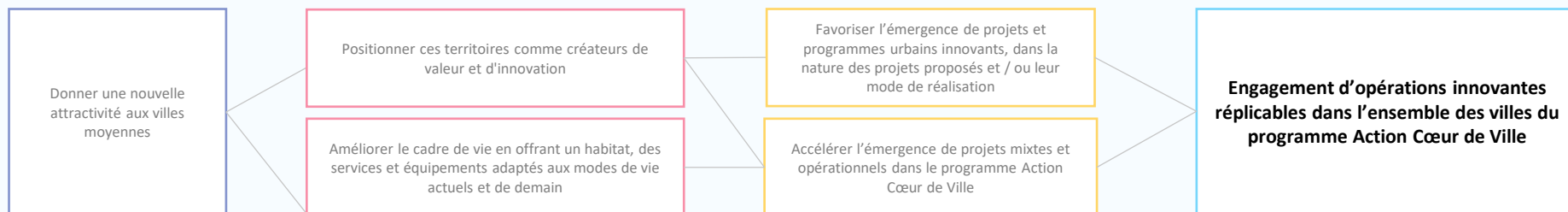
#### Favoriser l'émergence de projets et programmes opérationnels



#### Questionnements du retour d'expérience

1. Quel a été l'effet de labellisation nationale *Réinventons nos cœurs de ville* sur la mobilisation des investisseurs ?
2. Les appels à projets ont-ils permis de capter des promoteurs et concepteurs nouveaux sur le territoire ?
3. L'appel à projets a-t-il eu un « effet levier » sur d'autres projets et opérations au sein des villes concernées ?

#### Engager une démarche inédite pour faire émerger des projets innovants dans leur nature

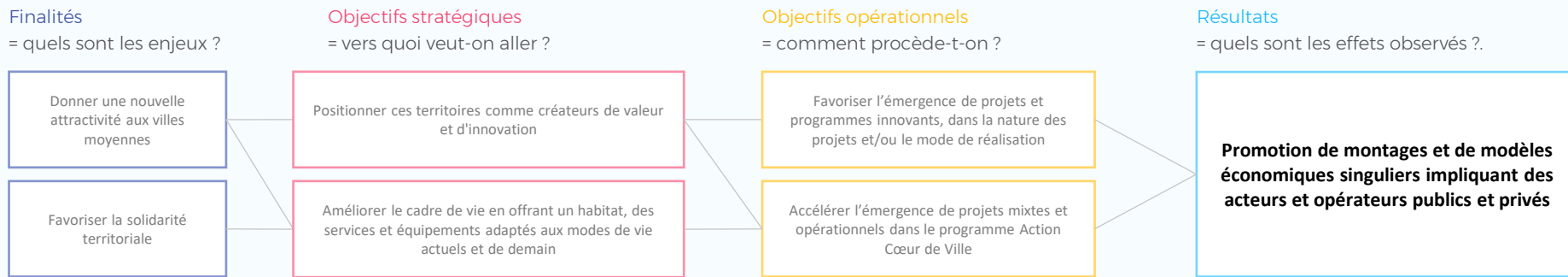


#### Questionnements du retour d'expérience

4. En quoi le dispositif *Réinventons nos cœurs de ville* a-t-il amené les modes de faire des collectivités vers des formats innovants ?
5. Quels sont les principaux registres d'innovation ?

## Retour sur les objectifs initiaux du dispositif et principaux questionnements

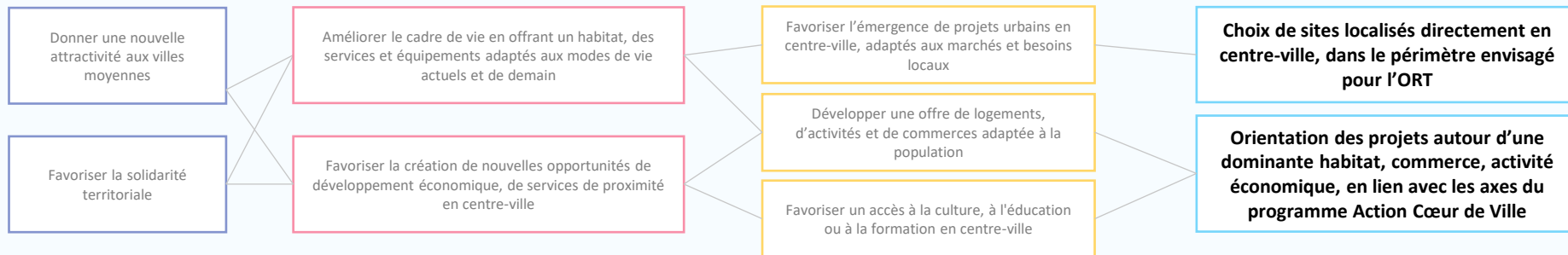
### Engager des projets innovants dans leur mode de réalisation



### Questionnements du retour d'expérience

6. Le dispositif d'appel à projets a-t-il permis l'émergence de montages juridiques et économiques innovants, qui n'auraient peut-être pas pu être proposés dans un autre cadre ?

### Poser des orientations cohérentes avec la stratégie à l'échelle du cœur de ville

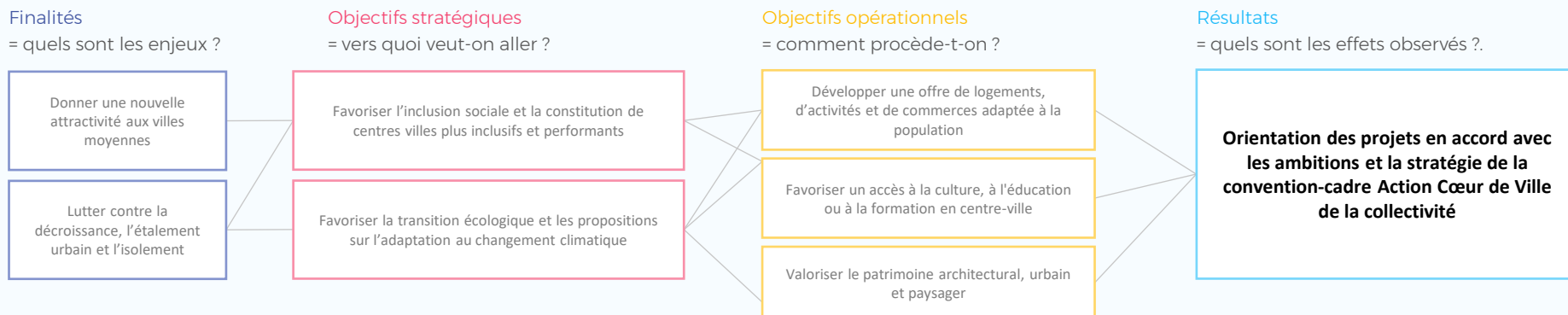


### Questionnements du retour d'expérience

7. Quelles articulations / cohérences entre les opérations *Réinventons nos cœurs de ville* et le périmètre de la convention Action Cœur de Ville ?  
 8. En quoi les orientations programmatiques des projets *Réinventons...* s'articulent-elles avec les autres registres d'actions territoriales/publiques ?

## Retour sur les objectifs initiaux du dispositif et principaux questionnements

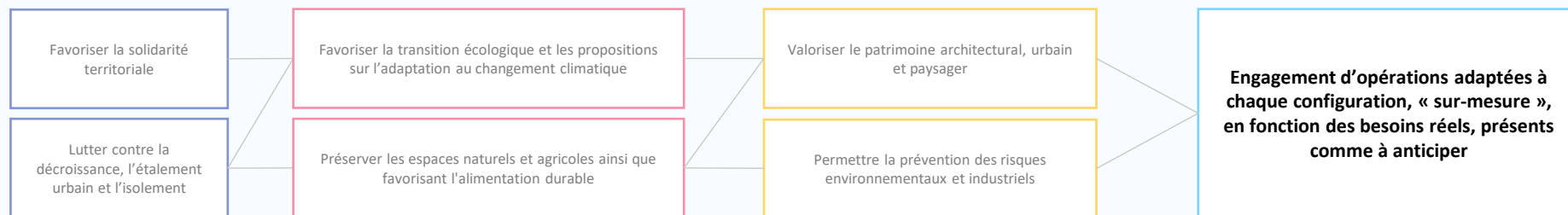
### Imaginer des programmes qui contribuent à la revitalisation du cœur de ville



### Questionnements du retour d'expérience

9. Comment les projets contribuent-t-il à la valorisation des patrimoines ?
10. En quoi les projets favorisent-t-il la transition écologique / l'inclusion sociale ?

### Mettre en œuvre des projets contextualisés et durables



### Questionnements du retour d'expérience

11. Quel ancrage territorial des projets *Réinventons nos cœurs de ville* ?
12. Quelle durabilité, adaptabilité et évolutivité des opérations engagées ?



### Ce que le retour d'expérience nous apprend sur les réponses apportées par *Réinventons...*

#### Le retour d'expérience en 12 thèmes de restitution

1. L'effet de labellisation sur la mobilisation des investisseurs
2. La captation de nouveaux opérateurs sur le territoire
3. L'effet levier sur d'autres projets et opérations
4. Le renouvellement des modes de faire entre public et privé
5. Les principaux registres d'innovation
6. La nécessité de montages juridiques et économiques sur-mesure
7. Les articulations avec les conventions Action Cœur de Ville
8. ...et d'autres registres d'action publique territoriale
9. La valorisation des patrimoines
10. La réponse aux enjeux de transition écologique et d'inclusion sociale
11. L'ancrage territorial des projets
12. L'adaptabilité et l'évolutivité des opérations

#### Chiffres-clés du retour d'expérience

- **22** entretiens réalisés en octobre et novembre 2020 avec les porteurs et partenaires nationaux.
- **84** entretiens réalisés avec les acteurs impliqués dans les appels à projets des **10** « Villes Témoins » réalisés entre janvier et avril 2021 (élus, services, partenaires, AMO, groupements candidats).
- **61** répondants (38 villes lauréates et 23 villes retenues) à un questionnaire en ligne adressé aux chefs de projets des 112 villes, 2 ans après le lancement de la consultation nationale, entre novembre et décembre 2020.
- **80** participants à un séminaire avec les villes participant au dispositif, les référents de l'Etat local et les partenaires nationaux, organisé le 9 février 2021.
- **30** participants à **3** ateliers thématiques de partage d'expériences (patrimoines, partenariats, montages) organisés le 7 mai 2021.

#### Les 10 Villes Témoins



Ce que le retour d'expérience nous apprend sur les réponses apportées par *Réinventons...*

### 1. L'effet de labellisation sur la mobilisation des investisseurs et l'enclenchement des projets

#### Quatre effets de *Réinventons...*

Les résultats observés de *Réinventons nos cœurs de ville* (une quarantaine d'appels à projets lancés par les villes et une dizaine de groupements lauréats) sont conformes à ce qui pouvait être pressenti au lancement de la démarche. Ils témoignent néanmoins de la difficulté de la dimension financière des montages d'opération et renforcent l'intérêt à abonder les financements publics dans les années à venir : le Fonds Fiches mis en place dans le cadre du Plan de Relance sera peut-être un facteur débloquent de certaines opérations.

Pour reprendre les termes de Philippe JUSSERAND (Directeur régional de la Banque des Territoires pour le Pays de la Loire), au sujet notamment du cas de Châteaubriant, *Réinventons...* a eu quatre effets majeurs sur les villes qui ont conduit leur appel à projets à son terme :

- **Un effet de mobilisation des villes et de leurs partenaires** : à l'image de l'engouement des villes pour répondre à la consultation nationale - souvent à l'initiative des services, des élus, des DDT ou encore des services des préfectures ;
- **Un effet de structuration** : le cadre relativement bordé de la procédure d'appels à projets et le Kit *Réinventons* donne à la fois le cadre et le mode d'emploi, rapidement intégré par les services et les chefs de projets ;
- **Un effet de d'accélération** : parfois sans avoir réuni toutes les études préalables (patrimoniales, de faisabilité...) ou toutes les conditions (telles que la maîtrise foncière complète au moment du lancement de l'appel à projets), plusieurs villes se sont lancées dans la démarche et ont réussi à mobiliser et retenir des groupements dans un délai de deux ans ;
- **Un effet de consolidation** : les appels à projets consolident les intentions des collectivités. Pour les appels à projets aboutis, la procédure aura permis d'établir une faisabilité grande nature débouchant directement sur une réalisation ; pour ceux inaboutis, elle consolide des intentions et gardent le grand intérêt d'avoir expérimenté une démarche chargée d'enseignements.

#### Point de vue de la Ville de Montbrison

« La visibilité nationale a d'abord eu un effet d'attraction en amont du dépôt des candidatures : plusieurs visites de sites ont été organisées et suivies par 90 professionnels.

Si aucun investisseur de niveau national ne s'est présenté, la Ville note un effet d'émulation locale : les groupements se sont structurés différemment du fait de la résonance nationale de l'appel à projets et de la possible concurrence qui en découlait. Par ailleurs, les trois équipes candidates ont intégré un bailleur social, alors qu'il n'y avait aucune obligation. »

#### Point de vue de Uniti Habitat, lauréat à Morlaix

« La décision de répondre à l'appel à projets *Réinventons nos cœurs de ville* tient notamment à l'adossement au programme Action Cœur de Ville, ayant un impact certain sur l'opérationnalité du projet.

Uniti a déjà travaillé sur des opérations inscrites dans des conventions Action Cœur de Ville – à Agde et Béziers notamment – et sait que la convergence de moyens et le portage partenarial fort sont des clés de succès de ces opérations. Cela assure notamment un soutien aux collectivités, et permet un dialogue constructif avec les partenaires. »

#### Point de vue de la Ville de Tulle

« Nous avons le sentiment qu'il est nécessaire de réussir quelques opérations pour démontrer que les projets peuvent réussir et contribuer à faire évoluer sur le regard sur les villes en difficulté. Nos interlocuteurs n'ont pas toujours conscience de l'importance que ce type d'opération vitrine peut avoir pour une ville comme la nôtre et pour tous les 'petits' territoires ruraux. »

#### Point de vue de la Ville de Châteaubriant

« Beaucoup de promoteurs se sont intéressés à nous, *Réinventons...* a créé un frémissement, c'est un renversement. Nous avons reçu des appels, puis cinq dossiers de candidatures avec des groupements qui se sont finalement retirés. Mais certains opérateurs ont recontacté la ville par la suite dans la perspective d'autres projets. L'AMI permet cela : il y a une deuxième vie après l'appel à projets. Plus généralement, Action Cœur de Ville et *Réinventons...* nous ont permis de rencontrer de nouveaux acteurs. »

### Ce que le retour d'expérience nous apprend sur les réponses apportées par Réinventons...

## 2. La captation de nouveaux opérateurs sur les territoires

La première session de *Réinventons nos cœurs de ville* a permis de mobiliser un nombre significatif d'investisseurs, de rang national ou régional. S'agit-il pour autant de nouveaux opérateurs ? La composition des groupements révèlent-elles des coopérations singulières ? Le rendez-vous donné aux investisseurs et professionnels de l'immobilier dans les villes moyennes d'Action Cœur de Ville a fonctionné pour plusieurs villes. Des « majors » ont ciblé certains sites de taille critique tandis que des structures de promotion locales se sont positionnées sur des sites plus petits, avec un effet de « montée de gamme » stimulé par la concurrence.

À Montbrison, l'appel à projets a fait naître une structure de co-promotion entre deux promoteurs, l'un national, l'autre local, eux-mêmes sous l'égide d'un bailleur social mandataire du groupement. De la même manière que *Réinventons nos cœurs de ville* repose sur une itération entre le national et le local entre les porteurs du programme, le milieu de la promotion a su s'organiser pour faire interagir les échelons territoriaux. Cela est également vrai pour les architectes et paysagistes des groupements, certains locaux, mais le plus souvent installés dans la région voisine. L'absence de grandes signatures (parisiennes par exemple) témoigne surtout de la volonté des mandataires d'afficher un ancrage régional, sinon local.

Enfin l'effet *Réinventons...* n'a pas encore fortement capté les entreprises issues de l'ESS (ou ESUS), à l'image de la foncière *Bellevilles*, membre d'un groupement à Cahors. Des tiers acteurs de type collectifs, agissant au plan national ou local, sont encore peu représentés dans les groupements, visiblement moins mobilisés par des appels projets débouchant sur des cessions foncières et immobilières. Ce constat interroge la question du *sourcing* local, pour des villes, peu habituées à communiquer et être en contact avec ces réseaux.

On note enfin qu'une majorité de lauréats sont des opérateurs déjà présents sur le territoire : à Cahors, l'architecte de l'équipe a auparavant réalisé l'étude patrimoniale ; à Montbrison, le bailleur mandataire du groupement était précédemment engagé dans une convention avec l'EPORA et la collectivité, résiliée avant le lancement de l'appel à projets ; à Châteauroux, les architectes du groupement ont auparavant travaillé sur un site contigu tandis que le groupe ELSAN était déjà engagé dans des discussions avec la collectivité pour son projet de nouvelle clinique. Dans tous ces cas, *Réinventons nos cœurs de ville* a permis de redonner une impulsion à des projets déjà en germe et des acteurs précédemment engagés.

### Point de vue du PUCA

« Certaines Villes ont supposé que la publicité nationale serait suffisante pour capter des investisseurs : cela a généré quelques déceptions. Elle se sont parfois peu mobilisées pour aller chercher des partenaires locaux ou des réseaux associatifs. Il fallait probablement les guider dans un travail de sourcing, qui n'a pas pu être mis en place sur tous les sites. »

« Si certains grands opérateurs nationaux se sont positionnés ou ont a minima manifesté un intérêt, ils n'ont pas toujours donné suite. Ainsi, à Château-Thierry, le projet portant sur la création d'un îlot neuf a initialement recueilli de nombreuses manifestations d'intérêt pour n'avoir finalement qu'une seule candidature (celle d'un promoteur connaissant bien le territoire pour porter un projet sur un îlot voisin) ».

### Point de vue de la Ville de Bastia

« Malgré les atouts de la ville, on souffre d'un manque d'opérateurs en capacité de prendre des risques, notamment les grands groupes nationaux que nous espérons attirer. La visibilité nationale du dispositif n'a pas vraiment eu d'effet pour nous.

Nous avons eu sept visites du site mais seulement deux avec des investisseurs amenés par des architectes locaux, l'un souhaitait démolir une bonne partie du site, l'autre a renoncé à s'engager du fait d'un équilibre d'opération jugé impossible. Certains opérateurs locaux étaient désespérés du fait qu'il n'y ait pas de programme établi. »

### Point de vue de la Ville de Figeac

« Globalement, la ville connaît bien les investisseurs privés (y compris des particuliers !) susceptibles d'être intéressés par l'îlot Séguier car ils ont déjà acheté des îlots dans le cœur de ville. Il sera sans doute plus facile de convaincre des investisseurs connus, avec qui des contacts sont déjà établis, que des nouveaux opérateurs ».

« Sur ce type de projet, le dénominateur commun des investisseurs potentiels, c'est l'amour du patrimoine : ceux qui interviennent dans le cadre de la loi Malraux. Ce sont les seuls qui viennent à Figeac (petite ville isolée, avec un marché immobilier très détendu et non spéculatif). »

### Point de vue de la Ville de Tulle

« Réinventons nos cœurs de ville a été vu par la collectivité comme un bon moyen de faire connaître la ville et d'attirer des investisseurs au-delà du territoire et des opérateurs déjà connus ».

« Mais la collectivité n'a pas vu un effet notable sur les candidatures des opérateurs du fait de l'inscription dans une dynamique nationale. Il serait utile de mettre en place une réelle capitalisation de toutes les stratégies des villes, de toutes les réflexions menées, afin de pouvoir solliciter collectivement de grands opérateurs nationaux qui aujourd'hui ne se mobilisent pas pour des villes comme Tulle. »

Ce que le retour d'expérience nous apprend sur les réponses apportées par *Réinventons...*

### 3. L'effet levier sur d'autres projets et opérations

#### Effets de tests, d'apprentissage et de préfiguration

Les effets de *Réinventons...* ne se limitent pas au strict périmètre des sites initialement proposés au moment de la consultation nationale. En dépit des écueils et des difficultés, des consultations parfois infructueuses, **les villes incluses dans le dispositif ont pu expérimenter un mode de projet nouveau et saisir l'enjeu de coopérations nouvelles**, sur les plans des partenariats institutionnels déjà noués au sein du programme Action Cœur de Ville mais aussi d'activation de contacts avec des opérateurs privés. On mesure ainsi **un effet levier sur d'autres projets et opérations, parfois stimulés par une expérience infructueuse** mais riche d'enseignements.

#### De quelques effets leviers...

##### Lorsque un appel à projets privés préfigure un projet d'espace public >> Châteaubriant

Attestant d'une « belle rencontre » entre une Ville et un groupement de projet, telle que chaque partie prenante rapporte son expérience, l'appel à projets de Châteaubriant a permis **d'ouvrir d'autres réflexions au-delà du périmètre de l'opération**. Dans un souci de cohérence et de continuité, la Ville de Châteaubriant a souhaité confier aux paysagistes de l'équipe lauréate une **étude plus large en vue d'enrichir un Plan guide paysager à l'échelle du cœur de ville** avec la mise en place d'une **Charte de l'arbre**. Par ailleurs, le **projet de l'îlot des Terrasses préfigure des intentions d'aménagement de la place du Général De Gaulle** dans le prolongement du parvis du château. Comme le soulignent l'élue et la cheffe de projet, « *le projet des terrasses commence à écrire l'histoire de la place Charles de Gaulle* ».

##### Lorsque un appel à projets initie ou consolide un projet urbain plus vaste >> Morlaix

Le choix d'un appel à projets multisites à Morlaix **inverse les modalités courantes de conduite d'un projet urbain, lorsque le programme et le schéma urbain détermine le cadre et précède l'arrivée des opérateurs privés**. Dans ce cas, le repérage de ces mêmes opérateurs en amont d'un projet d'ensemble permet de **co-construire et de coordonner la mutation ou la requalification de tout un secteur**, qui *in fine* intégrera la création d'espaces verts et d'une nouvelle rue, dans une réflexion réactivée sur les mobilités locales et la transformation urbaine. Le travail conduit avec les groupements candidats **sécurise et dynamise la collectivité** pour la mise en œuvre d'un projet urbain plus vaste.

**Lorsque un appel à projets infructueux fait venir un autre opérateur et sert de test pour adapter la démarche sur d'autres sites >> Tulle**

Deux effets leviers méritent d'être soulignés à Tulle. D'une part l'appel à projets non concluant sur l'îlot Maison a permis **d'intéresser un autre opérateur (NOALIS) qui s'est manifesté après coup**, en proposant une résidence d'étudiants et jeunes actifs, en phase avec le développement d'un pôle universitaire et une politique d'accueil des étudiants à Tulle. La proposition de NOALIS vient **conforter les réflexions de la collectivité** qui ont progressé depuis le lancement de *Réinventons...*, également sur le plan de l'insertion urbaine du projet et le périmètre de l'opération. D'autre part, **en parallèle d'un Atelier des Territoires Flash sur un autre quartier pour préfigurer une programmation**, un important **travail de concertation avec des porteurs de projets ciblés** a été engagé pour la réoccupation de deux sites (l'ancien tribunal de commerce et le cloître des sœurs de Nevers). Le premier est identifié pour le lancement d'un nouvel appel à projets.

#### L'exemple de l'Atelier Flash à Tulle à la suite d'un appel à projets non concluant

##### Point de vue de l'Agence Concorde

*« Sollicité à Tulle, l'équipe Concorde avait conscience de la complexité du montage opérationnel dans un contexte de marché détendu et s'est associée à Novascopia, familier de ce type de territoire. Il s'agissait de mettre en place une dynamique de travail partenariale dans un cadre temporel et budgétaire limité. L'intérêt de la pluridisciplinarité de l'équipe (architecte-urbaniste, spécialiste de l'habitat, spécialiste de la réhabilitation de bâti patrimonial) est de croiser les différentes approches pour identifier les bonnes opportunités de projet.*

*Le cahier des charges de l'Atelier Flash comportait une recherche d'opérateurs, la collectivité ayant fait part de sa déception quant à la mobilisation promoteurs et investisseurs nationaux dans le cadre de Réinventons nos cœurs de ville. L'idée était de trouver des « petits » porteurs de projets sur lesquels la ville pouvait s'appuyer et heureusement, il y en a !*

*La démarche a permis d'identifier des acteurs qui se positionnent sur le territoire, pour acheter des logements, les réhabiliter et les remettre sur le marché. L'un d'eux faisait d'ailleurs partie des acquéreurs intéressés par l'ancien tribunal et dont la proposition n'avait pas abouti. Un autre a trois opérations différentes en cours à Tulle et est prêt à en porter d'autres. L'Atelier a montré la forte dynamique associative, avec plus de 160 associations à l'échelle de la ville. »*

# Ce que le retour d'expérience nous apprend sur les réponses apportées par *Réinventons...*

## 4. Le renouvellement des modes de faire entre public et privé

### Une acculturation rapide des villes

Les représentants des Villes Témoins attestent en grande majorité d'une **acculturation très rapide à la procédure de l'appel à projets par les élus et les chefs de projet**, en grande partie grâce à la simplicité et à l'efficacité du « Kit *Réinventons...* ». Les services marchés, rompus aux procédures d'achat public sont habituellement réticents à des formats de consultation en dehors du Code de la commande publique. Avec *Réinventons...*, ils doivent **momentanément sortir du « profil d'acheteur public »** et repositionner leurs outils tout en gardant un **rôle de vigie juridique**. Puisque le mode d'emploi provient de l'État, via l'ANCT et le PUCA, qu'il est estampillé du cachet et de la caution éclairée de la SCET, la méthode est rapidement acceptée. Il paraît important de souligner, **non seulement l'intérêt technique et juridique du travail préparatoire réalisé par la SCET, mais aussi son effet rassurant** pour mettre en œuvre un mode de faire nouveau. Le Kit aura ainsi permis d'apaiser des relations pas toujours faciles entre chefs de projets et responsables des services marchés. Le **règlement de consultation « clé en main »**, pré-rédigé et annoté de points de vigilance, facilite l'entrée en projet et le lancement des consultations.

### Les villes apprennent au contact des groupements privés, les groupements évoluent au contact des villes

L'acculturation au format de l'appel à projets n'a pas complètement effacé des **réflexes de commande publique présents des deux côtés** : cela est perceptible dans manière dont les collectivités organisent les auditions et les jurys par exemple ; face à elles, les groupements sont en quête d'arbitrages et de choix politiques, ou même de « décision publique », que les villes ne sont pas en mesure d'acter en cours de procédure pour respecter et garantir l'équité de traitement jusqu'à la remise des offres finales. Les Villes ont ainsi **cheminé sur une ligne de crête entre commande publique** (à programme donné) **et dispositif de cession d'un patrimoine** (à programme négocié) tandis que les groupements ont **recherché des assentiments relevant de l'intérêt public** pour mieux calibrer leurs stratégies de programmation guidée par un objectif d'équilibre économique. Puisque celui-ci est difficilement atteint, **la question de la part prise par le public pour résorber le déficit revient en permanence**, qu'il s'agisse de négociation sur le prix de cession ou de l'espérance de subvention.

Si plusieurs acteurs des groupements rencontrés ont le **sentiment d'avoir vécu une expérience très proche d'un « projet public »** dans les discussions portant sur le programme ou encore l'insertion d'équipements ou d'espace publics rétrocédés à la collectivité, **la barrière n'a jamais été franchie**, au prix de nombreux ajustements, de périmètre notamment (à l'exemple de Montbrison).

On peut finalement constater **un double effet d'acculturation**. **D'un côté, les collectivités apprennent des opérateurs privés**, changent de logiciel pour ne plus aborder le projet sous le seul angle de la dépense et de l'intérêt publics ; **de l'autre, les opérateurs immobiliers privés s'organisent comme pilotes de projets complexes** et acceptent de composer avec des responsabilités et des prérogatives traditionnellement dévolues à la puissance publique. Il est donc à noter que **l'investissement du secteur privé n'est pas seulement financier et opérationnel**, il passe aussi par la **prise en charge de sujets stratégiques**, quand par exemple les groupements s'adjoignent les compétences de bureaux d'études et d'experts agissant habituellement aux côtés des collectivités et maîtres d'ouvrage publics.

#### Point de vue de la Banque des territoires

*« Le développement d'une culture du partenariat entre puissance publique et acteurs privés est un enjeu pour les villes moyennes, plus habituées au fonctionnement en régie qu'à ce type de partenariat. Il semble évident que la puissance publique n'a ni les moyens humains, ni les moyens financiers, pour porter seule les dynamiques territoriales et qu'elles ont besoin d'inscrire leur action en complémentarité avec celle du secteur privé. Mais pour autant la mobilisation de la puissance privée est une démarche nouvelle pour ces collectivités (de nombreuses conventions Action Cœur de Ville ne comportent pas ou très peu d'opérations privées). »*

#### Le cas de Montbrison

##### Point de vue du Collectif Virage (AMO)

*« Au fil des échanges, les élus ont eu le sentiment de ne pas maîtriser comme ils le souhaitent le cœur d'îlot, notamment sur la question de la qualité des espaces publics. Ils ont alors décidé de revoir le périmètre de l'appel à projets, pour reprendre la main sur cet espace et y déplacer le marché du centre-ville de Moingt. A travers ce signe fort, la Ville tenait à montrer qu'elle souhaite rester en maîtrise sur le projet, dans le dialogue avec les opérateurs privés. »*



Ce que le retour d'expérience nous apprend sur les réponses apportées par *Réinventons...*

### 5. Les principaux registres d'innovation

Visées d'innovation versus soutenabilité financière et opérationnelle

La question de l'innovation est abordée différemment selon les acteurs rencontrés dans le cadre de ce retour d'expérience. Du côté des porteurs et des partenaires nationaux, les objectifs demeurent difficiles à appréhender et à qualifier, avec une volonté de ne pas alourdir la barque des collectivités s'engageant dans le dispositif. Du côté des villes, la volonté d'aboutir et l'exigence d'opérationnalité l'emportent souvent sur l'exigence d'innovation, appréhendée comme un frein au stade d'un appel à projets. Celles-ci n'ont d'ailleurs pas cherché à reporter sur les groupements une injonction d'innovation qui aurait pu grever leur volonté et leur capacité de réponse sur des sites difficiles. Du côté des groupements, c'est leur composition et leur assemblage de compétences qui révèle une transformation de pratiques et de modes de travail.

Pour autant, de nombreux acteurs locaux ont eu le « sentiment d'innover », de « faire autrement » en regard de leurs pratiques courantes et à l'épreuve d'une procédure qu'elles découvrent. La nouveauté, pour les villes qui ont expérimenté le processus, est surtout méthodologique. Si l'innovation n'est véritablement mesurable pour des projets (encore phase de définition), les villes ont su « réinventer » des démarches de projet, non plus seules, mais au contact des groupements candidats :

- sur le plan organisationnel et partenarial, dans un nouveau rapport entre public et privé,
- sur la considération du patrimoine urbain comme matière à projet,
- sur le plan d'assemblages programmatiques difficiles à réaliser dans des formats de commande publique traditionnelle, en affrontant concrètement la création d'immeubles mixtes.

#### Point de vue de la Ville de Morlaix

« L'intérêt du projet, et qui relève d'une forme d'innovation, tient à la dimension urbaine d'ensemble, avec la création d'un quartier dans lequel il est possible de vivre et de travailler, en arrivant à pied depuis la gare, à tous les âges. Tout faire sans voiture dans une ville de 15 000 habitants, c'est innovant !

Sur le plan des propositions architecturales et techniques, l'un des bâtiments est une construction bois, avec des matériaux biosourcés. Mais cela ne devient-il pas commun ? Concernant l'îlot Gambetta Est, les discussions se poursuivent autour d'un projet d'autoconsommation collective. »

#### Les exemples de Cahors et Montbrison

Pour les Ville de Cahors et de Montbrison, deux offres finales ont fait débat (deux propositions intéressantes sur le plan du projet et de la programmation) mais les propositions de montage opérationnels et financier ont fait la différence : les propositions jugées plus innovantes ont difficilement passé le cap de la sécurité du montage.

Ici se pose globalement la question de l'applicabilité de l'innovation : l'écueil se situe précisément dans un jeu d'antériorité du projet sur le montage alors que dans de nombreux cas, c'est la question du montage juridique et financier qui apparaît comme l'un des déterminants du projet, une problématique que les groupements ne sont pas toujours en capacité de poser dès lors que les offres sont d'abord appréciées par la pertinence du programme et qualité du projet architectural.

Ces propositions s'écartant des sentiers battus nécessiteraient une troisième phase d'approfondissement avec un renfort d'expertise pour adapter ou consolider l'équation opérationnelle et financière, avec le cas échéant des financements complémentaires fléchés sur les démarches d'innovation.

#### Point de vue de la direction nationale du programme Action Cœur de Ville

« Il convient d'être réaliste et pragmatique dans l'exigence d'innovation. Le fait de permettre la réhabilitation d'un patrimoine emblématique d'un cœur de ville, vacant depuis plusieurs décennies, grâce à une approche pluridisciplinaire et la mobilisation d'acteurs privés au côté des villes, est en soi innovant.

La grande liberté donnée aux villes pour définir leur cahier des charges sur cet aspect a permis de ne pas « enfermer » les projets dans des contraintes trop fortes, et peut-être un peu « hors-sol », mais aussi de faire émerger des idées et dynamiques propres aux villes sur le sujet.

Parmi les projets en cours d'élaboration, il y a des innovations « à taille humaine » qui ne verraient sans doute pas le jour en situation métropolitaine. Plus que de l'innovation, l'objectif était de remettre de l'excellence en matière de réflexion, de programmation et de réalisation de projets ».

### Les principaux registres d'innovation

Points de vue des acteurs de terrain : comment avez-vous intégré la visée d'innovation attachée à *Réinventons..* ?

#### Point de vue des élus de Châteaubriant

« À l'échelle de notre ville, **le recours à l'appel à projets est en lui-même une innovation**. À partir du projet, nous avons trois sujets d'innovation :

- **Un sujet d'innovation sociétale** : comment au sein d'un même îlot faire cohabiter et se rencontrer plusieurs populations ? La proximité entre des logements sociaux, une résidence seniors et une crèche porte un potentiel d'innovation qui se traduit notamment par la mixité d'usages du jardin en cœur d'îlot.
- **Un sujet d'innovation environnementale et énergétique**, associé au développement d'un réseau de chaleur avec centrale solaire unique en France.
- **Un sujet d'innovation dans le traitement du chantier à venir.** »

#### Point de vue des élus et services de Cahors

« Les sujets d'innovation se situent d'abord dans la **démarche déployée à l'échelle du centre-ville, autour de « la qualité d'habiter en centre-ville »**, puis vient la question de la performance énergétique du bâti couplée à celle des enjeux de préservation patrimoniale.

Le sujet de fond est **l'adaptation de la ville et du patrimoine aux modes de vie actuels**, avec la nécessité d'adapter les cadres réglementaires.

Pour le Palais de Via, **les choses demeurent complexes** : comment adapter et réinventer le rempart médiéval, faire la part entre la protection et la recherche de vue et d'ouverture ? Comment l'État et la collectivité accordent leurs points de vue et s'adaptent pour permettre l'accueil d'usages privés ? Comment accorder la valeur patrimoniale du site, la valeur ajoutée d'une intervention contemporaine, les nouvelles valeurs d'usages ? »

#### Point de vue de la Ville de Saint-Pierre de La Réunion

« L'enjeu principal est avant tout la qualité architecturale du projet proposé avec une **attente très forte d'innovation architecturale pour concevoir un projet phare, « totémique »**, tout en tenant compte des contraintes du site - et notamment la préservation des deux arbres classés. La question de l'intégration du projet dans son environnement est une préoccupation majeure.

Le deuxième enjeu tient à la prise en compte de la transition écologique et énergétique, avec **des attentes sur les qualités environnementales de la construction et la prise en compte du développement durable dans la réalisation de l'opération.** »

#### Point de vue de Montbrison

« Nous avons interrogé les élus et engagé un débat avec eux sur ce sujet. Quel type d'innovation fallait-il rechercher ? **Montbrison n'est pas la capitale des start-up !** Nous avons travaillé sur la question du développement durable et du patrimoine. Plus largement se pose la question de **comment valoriser et réoccuper un héritage patrimonial**, du point de vue architectural avec les contraintes de rénovation posées par un bâtiment industriel. Au final, le projet sera assez vertueux en matière de développement durable, mais sans dépasser ce que l'on sait déjà faire.

**L'innovation tient surtout dans la démarche de l'appel à projets parce qu'elle implique une posture nouvelle pour la Ville comme pour les candidats qui ont dû assimiler qu'on ne se situait pas dans un concours classique.** »

#### Le « coût de l'innovation » vu par la Ville de Montbrison

« Face aux difficultés d'équilibre de bilan, les groupements nous ont fait comprendre que **le coût de l'innovation doit aussi être porté par la ville** ('on peut le faire, mais cela a un coût'), posant la question de qui paie l'innovation, d'où l'intérêt de la compétition entre les groupements sur ce sujet en particulier.

Pour une ville comme Montbrison, **le premier pari gagné est celui de la mixité du programme, la capacité à mélanger tout le monde**, à faire à la fois de la mixité intergénérationnelle et de la mixité sociale. On nous dit toujours que c'est impossible, et là nous y arrivons. : le projet Gégé est un vrai laboratoire pour Montbrison. Sur le plan environnemental, les deux projets finalistes se valent, mais on peut mieux faire sur les performances énergétiques. »

Ce que le retour d'expérience nous apprend sur les réponses apportées par *Réinventons...*

### 6. La nécessité de montages juridiques et économiques sur-mesure

#### Des initiatives privées sollicitées et orientées avec souplesse

Les appels à projets forment un **cadre souple pour dialoguer avec les groupements**. Les **cessions foncières sont conditionnées à l'accord de la collectivité** ou de l'établissement foncier, qui conserve une capacité d'orientation et d'influence, la vente étant instruite dans le même temps que les autorisations d'aménager ou les permis de construire. Pour les villes moyennes concernées, c'est **une innovation avec un mode de faire simple, souple, rapide et réactif** vis-à-vis des dispositifs classiques du droit de l'urbanisme.

#### Une certaine évolutivité des projets

Les projets et les programmes sont **susceptibles d'évoluer profondément et rapidement**, notamment en cas de changement de municipalité. Des changements d'une telle ampleur ne sont **pas possibles dans des procédures d'aménagement ou de commande publique sans des opérations lourdes et longues** (modification de règlement ou les pièces du DCE, annulation et réengagement de procédure...).

#### Des équipements créés hors code de la commande publique

L'appel à projets avec cession permet de **développer un projet immobilier de maîtrise d'ouvrage majoritairement privée mais n'empêche pas la rétrocession de certains ouvrages à la collectivité**, notamment en VEFA. Ces opérations, sans application des règles du code de la commande publique, permettent de **gagner en rapidité et en simplicité** (exemples de Châteaubriant et de Montbrison). La limite juridique est que les **locaux soient acquis bruts**, leur aménagement intérieur et leur équipement devant être réalisés selon les règles de la commande publique.

#### Des coopérations public/privé plus directes

Le projet du Palais de Via à Cahors illustre un **jeu de coopérations utiles et faciles entre la collectivité et le groupement d'investisseurs privés**, co-titulaires des permis de démolir et de construire pour les aménagements communs ou liés. Un **groupement de commandes est également envisagé pour réaliser les travaux**, en respectant les règles de la commande publique.

#### Point de vue de la Banque des Territoires

*« Certains projets sortent davantage du cadre, mais cela pose souvent des difficultés en cours de démarche. Ainsi quelques collectivités se retrouvent dans des situations délicates au moment de la seconde phase de l'appel à projets, face à des choix difficiles de programmation et de montage.*

*L'innovation ayant alors malheureusement un revers sur le plan économique. Il peut y avoir alors une déception pour les villes qui avaient des ambitions plus fortes.*

*Pour autant, certains appels à projets ont permis de faire émerger des solutions sur des sites compliqués, avec de belles propositions dans un cadre de négociation entre la collectivité et les groupements ».*

#### Point de vue du PUCA

*« Dans la majorité des cas, les montages économiques sont très fragiles et les opérations sont presque toujours déficitaires. Certains appels à projets ont échoué à cause d'un déficit trop important, malgré la mobilisation de tous les partenaires et l'intérêt stratégique des sites.*

*Sur ce sujet se pose encore l'enjeu du soutien de l'Etat et des partenaires nationaux, par exemple par la création de foncières ou la mobilisation de fonds tels que le Fonds Friches pour combler en partie les déficits et parvenir à sortir ces opérations. »*

#### Point de vue de la Ville de Châteaubriant

*« En mai 2021, la promesse n'est pas encore signée. Le prix d'achat est encore en négociation ainsi que plusieurs sujets tels que la prise en charge des démolitions. À cette ultime étape, la Ville s'est adjoint les services d'un cabinet d'avocat pour l'assister dans la rédaction des actes.*

*L'objectif visé à court terme est le dépôt de permis de construire et l'engagement de la commercialisation. Il y aura deux maîtrises d'ouvrage sur cette opération à la suite d'une cession de droits à construire à La Nantaise du logement (programme de 19 logements).*

*Sur le plan procédural et réglementaire, l'opération recourt à un permis valant division entre une copropriété résidence-service et crèche, une copropriété Nantaise d'habitation, une copropriété logements libres et bureaux, ainsi qu'une ASL Association Syndicale Libre) pour le cœur d'îlot. »*

Ce que le retour d'expérience nous apprend sur les réponses apportées par *Réinventons...*

### 6. La nécessité de montages juridiques et économiques sur-mesure

#### L'appel au Fonds Friches pour financer des montages innovants

Le Fonds Friches est sollicité par plusieurs des Villes Témoins, dont Bastia, Châteauroux, Montbrison et Saint-Omer alors que d'autres crédits de droit commun sont contingentés (MH, transition énergétique, logement social) ou en diminution (ANRU). Les collectivités attendent un accompagnement spécifique dans la mobilisation de ce Fonds.

#### Une préfiguration de montages alternatif ou transitoires

La Ville de Bastia a mis en place une occupation temporaire du site du Bon Pasteur avec Plateau Urbain. Elle a pour but de préfigurer les usages pérennes du site en expérimentant plusieurs occupations et de mobiliser les acteurs locaux. Une telle démarche permet de sécuriser le contenu du projet en estimant la viabilité des diverses vocations possibles du site. Elle est aussi l'occasion de détecter les difficultés juridiques et de les traiter.

#### Une modernisation des outils d'action de la collectivité

L'appel à projets apparaît comme un outil juridiquement habile et opérationnel et permet à la collectivité de redéfinir ses modalités d'actions en mobilisant le privé, à l'exemple de Figeac (lieu démonstrateur), Châteauroux (opportunité de relocalisation à court terme d'un équipement de santé), Montbrison (mixité d'usages et installation de services aux habitants) ou Saint-Pierre (adaptation de la politique de stationnement en centre-ville liée à la suppression d'un parking en front de mer).

#### Des groupements en capacité de piloter des projets complexes

Les Villes Témoins du retour d'expérience ont bénéficié de l'intervention de groupements privés aux compétences diversifiées. Les consortiums lauréats mobilisent des acteurs économiques variés : opérateur hôtelier (Cahors), filiale spécialisée en développement commercial (Châteaubriand), groupe de cliniques privées (Châteauroux), bailleur social, aménageurs et structure de co-promotion (Montbrison). La présence de plusieurs investisseurs et exploitants renforce la viabilité financière de l'opération, avec le soutien des partenaires nationaux (Banque des Territoires, Action Logement).

#### Point de vue de la Ville de Tulle

« Le projet s'est heurté à la fois à la complexité de l'utilisation spatiale, à des négociations difficiles avec les propriétaires privés et à l'insuffisance de l'équation économique. La collectivité n'était pas en capacité d'accompagner financièrement le projet – les élus sont confrontés aux réalités économiques du territoire et n'ont guère de marge de manœuvre face à l'étroitesse fiscale – et attendait que les opérateurs puissent proposer les conditions d'une reconquête publique-privée. Mais les caractéristiques du marché immobilier rendent l'équation économique très difficile à résoudre.

Il y a un réel paradoxe à Tulle : tous les acteurs rencontrés (notaires, agents immobiliers, etc.) semblent dire qu'il est plus intéressant d'investir à Tulle qu'à Bordeaux ou Toulouse et que la ville manque de logements de qualité pour les familles. Le projet proposé par la SELI repose donc sur ce diagnostic, proposant des logements très qualitatifs en cœur de ville, avec la conviction que ces derniers trouveront des acquéreurs sans difficulté.

Le problème tient au déficit de l'opération, estimé à 1 M€ pour 11 logements. Pour que l'opération s'équilibre, il aurait été nécessaire de construire davantage de logements et donc de mobiliser d'autres immeubles en complément de l'îlot Maison. La réflexion est d'ailleurs en cours sur d'autres sites identifiés dans le cœur de ville, qui seront peut-être plus faciles à travailler. »

#### Point de vue de la DDT de la Corrèze sur le projet de Tulle

« La déception de l'infructuosité de l'appel à projets est compréhensible mais la démarche a au moins permis de disposer d'une part d'un diagnostic précis des besoins en logements du territoire et d'autre part d'un bilan d'aménagement assez fin et donc d'éléments financiers permettant à la collectivité de candidater au Fonds Friches pour sortir l'opération avec un nouvel opérateur (une démarche qui sera appuyée par la DDT car tous les critères sont réunis). »

#### Point de vue de Loire Habitat, lauréat à Montbrison, sur la contrainte d'intégrer le marché en cœur d'îlot

« Il ne restait alors que deux mois pour revoir le projet, modifier toute l'organisation et diminuer le programme de 30%, avec forcément un impact sur le bilan qui avait déjà été présenté. C'est toute la difficulté de cet appel à projets, quand la collectivité veut modifier le périmètre et intégrer un équipement public au cours de la consultation.

À partir du moment où l'on nous a imposé la place du marché, cela a beaucoup contraint les possibilités d'aménagement. Nous avons pris le temps d'échanger avec les forains qui ont exprimé deux préoccupations principales : la proximité du stationnement et la visibilité du marché. Les commerçants craignaient surtout de ne pas être visibles sur le site GéGé. Nous avons alors eu l'idée de l'ouverture dans le bâtiment, pour révéler ce qui se passe derrière et créer une certaine transparence. »

Ce que le retour d'expérience nous apprend sur les réponses apportées par *Réinventons...*

## 7. Les articulations avec les conventions Action Cœur de Ville...

*Réinventons...* comme brique opérationnelle du programme Action Cœur de ville

Les représentants des dix Villes Témoins, élus ou chefs de projet, témoignent tous de l'effet d'enclenchement de la consultation nationale, dans la mesure où la présentation du dispositif national entre en résonance avec leurs préoccupations concrètes. *Réinventons...* apparaît immédiatement comme une déclinaison opérationnelle et ciblée du programme Action Cœur de Ville :

- Si Action Cœur de Ville est le fer lance d'une politique nationale de revitalisation des villes moyennes, *Réinventons...* suscite directement l'adhésion des villes à un dispositif perçu comme l'une de ses déclinaisons opérationnelles ;
- Si Action Cœur de Ville repose en grande partie sur la mise en réseau de partenaires publics agissant soit par l'apport d'ingénierie, soit par l'apport financier, soit par une combinaison des deux, *Réinventons...* agit comme un dispositif complémentaire et opératoire d'implication des opérateurs privés ;
- Si Action Cœur de Ville forme un cadre d'action publique territorialisé dont les modalités sont connues et éprouvées (entre projet de territoire, outils de revitalisation économique et programmation urbaine), *Réinventons...* apparaît davantage comme un dispositif tactique avec un horizon de réalisation plus proche et plus tangible ;
- En somme, si Action Cœur de Ville pose la carte et l'agenda stratégique d'un projet de revitalisation territoriale, *Réinventons...* apparaît comme un outil de fabrique concret et prêt à l'emploi. Il répond à un manque et une préoccupation partagés par toutes les villes qui ont répondu à la consultation nationale : réinsuffler une dynamique d'attractivité dans un marché en berne et attirer de nouveaux opérateurs.

### Point de vue de la DHUP

« L'intérêt de la démarche est de comprendre comment une opération Réinventons nos cœurs de ville vient rendre service à une dynamique plus large : en quoi le site choisi constitue une pierre 'd'un édifice revitalisation', en lien avec des dynamiques territoriales dépassant l'échelle communale ? (à l'image des ORT, alors qu'Action Cœur de Ville est par essence centré sur le cœur de la commune). La sélection des candidatures, et la désignation des villes lauréates et retenues, a tenu compte de cette dimension stratégique. »

### Point de vue de la DDT du Lot sur le projet de Cahors

« L'ensemble des partenaires était déjà réuni autour de la table grâce à la dynamique Action Cœur de Ville, et même encore avant celle-ci grâce à la démarche « Villes Démonstrateurs » (CDC), donc il y a eu très vite une forte mobilisation de tous les acteurs autour du projet Réinventons... sur le Palais de Via. »

### Point de vue de la Ville de Tulle

« Tulle est entrée dans le programme Action Cœur de Ville avec le souhait d'ouvrir une nouvelle page de son histoire urbaine : reposer un canevas d'ensemble, pour définir une stratégie de revitalisation à l'échelle de l'agglomération. [...] Réinventons nos cœurs de ville est arrivé à un moment où nous cherchions de nouvelles idées et de nouveaux angles pour réinventer la ville sur un mode multifactoriel (environnement, qualité de vie, services nouveaux, etc.). Notre enjeu était de ne pas se cantonner au connu et rechercher l'expérience d'équipes extérieures, pour apporter de nouvelles solutions. »

### Point de vue de la Ville de Morlaix

« Le lancement de la consultation nationale Réinventons nos cœurs de ville a donc été vu par la collectivité comme une double opportunité, permettant à la fois de trouver une vocation à ces sites et d'ajouter des projets liés au logement dans la convention Action Cœur de Ville. Elle a donc proposé aux élus de candidater, dans le contexte de la rédaction d'un avenant à la convention Action Cœur de Ville, qui permettait d'ajouter l'appel à projets dans les opérations du programme. »



Ce que le retour d'expérience nous apprend sur les réponses apportées par *Réinventons...*

### 8. ...et d'autres registres d'action publique territoriale

Au-delà du cadre d'Action Cœur de Ville, les programmes urbains issus de *Réinventons nos cœurs de ville* entrent en résonance avec d'autres registres d'action publique explicitement ou implicitement contenus dans les conventions Action Cœur de Ville. Ces autres registres ne sont pas forcément précisément identifiés dans les documents de consultation : le renouvellement urbain (sites en QPV), la médiation culturelle et patrimoniale (Villes et Pays d'art et d'histoire, Sites et cités Remarquables de France...), le soutien à la formation et à l'insertion professionnelle (CNAM), les politiques ou actions liées à la santé ou à l'alimentation, ou même encore le développement numérique.

À titre d'exemples...

**Figeac et l'expérimentation DAUGE** : la Ville de Figeac a participé à l'expérimentation des propositions du rapport DAUGE\* à la fin de l'année 2017 puis a été choisie en 2018 pour un Atelier des Territoires à l'échelle du Grand Figeac avec 4 communes associées. Cette démarche a permis de poser un nouvel état des lieux, de dresser un bilan et d'engager un travail sur les commerces. C'est à cette occasion que les réflexions se sont précisées sur l'îlot Séguier.

**Château-Thierry et les interventions de l'Anah** : dans une logique de requalification urbaine, la démarche d'appel à projets sur un périmètre délimité peut être couplée avec des interventions de l'Anah. À Château-Thierry notamment, l'appel à projets lancé sur l'îlot 9 s'articule avec des opérations de résorption de l'habitat insalubre (RHI) et de restauration immobilière (THIRORI) programmées à proximité immédiate de l'îlot.

**Saint-Omer et l'ANRU** : le site proposé par collectivité se trouve à l'intérieur de plusieurs périmètres d'intervention et de projet, dont l'ORT et une convention ANRU. Dans ce cas, des synergies de gouvernance et de programmation sont à trouver pour que les effets de superposition contribuent à faire converger les intentions et les actions des acteurs impliqués.

\*La stratégie pluriannuelle en faveur du patrimoine, présentée le 17 novembre 2017, prévoit de « soutenir la revitalisation des centres historiques en situation de désertification » dans le cadre d'une expérimentation lancée sur 17 territoires. L'expérimentation s'inscrit directement à la suite du rapport remis en février 2016 par Yves DAUGE, fondateur de l'Association nationale des Villes et Pays d'art et d'histoire et des Sites et cités remarquables de France.

#### Les rebonds à Bastia !

« L'appel à projets n'a pas débouché sur une conclusion heureuse, il est peut-être arrivé trop tôt. Mais nous avons une obligation morale d'intervenir et de persévérer. Le site du Bon Pasteur n'est pas isolé, il s'inscrit dans un tissu urbain qui vit et évolue.

Parallèlement Bastia a été lauréate de l'AMI « Cœur des territoires » lancé par le CNAM et bénéficié d'un diagnostic financé par le Banque des Territoires avec l'hypothèse d'inclure le CNAM dans le projet du Bon Pasteur. »

#### Le cas de Saint-Omer : Réinventons... en QPV

« Le site est concerné par une superposition de périmètres d'intervention et de projets : il est dans le périmètre de l'ORT d'Action Cœur de Ville, dans celui du SPR en cours d'élaboration et dans le périmètre d'une convention ANRU (elle concerne un secteur très ciblé en termes d'intervention opérationnelle et la problématique est plutôt celle de l'habitat privé dégradé).

Par ailleurs, il s'agit d'un secteur de développement très important pour la ville de Saint-Omer, en lien avec le renouveau du quartier de la gare sur l'autre rive, mais qui peine pourtant à attirer investisseurs et promoteurs.

Le quartier SEGA-PELICORNE, concentre un certain nombre de problèmes - un Quartier Prioritaire de la Ville (QPV), un projet d'intérêt régional ANRU, une maîtrise du foncier qui a pris du temps - mais aussi des atouts : la proximité avec le centre-ville et du site de la gare transformé en lieu dédié à l'innovation avec le projet de la Station. Il s'agit d'un quartier dont le positionnement est à construire, avec des situations sociales et une qualité de logements dégradés.

Le site représente un enjeu assez capital. Mais les fondamentaux ne sont pas faciles à mettre en place, d'où le besoin d'être accompagné pour définir un appel à projets qui précise la situation, identifie les accompagnements possibles dans des temporalités pas évidentes à gérer du fait de la multiplicité des dispositifs. »

#### Point de vue du ministère de la Culture

« De nombreux sites Réinventons... sont localisés en Site Patrimonial Remarquable. La notion de préservation, valorisation (et réinvention !) d'un patrimoine est très présente dans les projets Réinventons... y compris sur des patrimoines industriels dont le dispositif a relevé les opportunités de transformation.

Un des enjeux porte sur l'articulation entre Réinventons... et le label Villes et Pays d'Art et d'Histoire, autour des actions de médiation et de valorisation du patrimoine. Toutes les villes Réinventons... ne sont pas labellisées, mais celles qui le sont ont saisi la dynamique et tenté de croiser les deux démarches. »

Ce que le retour d'expérience nous apprend sur les réponses apportées par *Réinventons...*

### 9. La valorisation des patrimoines

#### De la souplesse du critère patrimonial

Le retour d'expérience montre que la question des protections patrimoniales a révélé davantage de souplesses que de crispations. Impliqués à différents stades de la procédure, en amont ou *in itinere*, les ABF et les DRAC se sont trouvés dans une situation inhabituelle, sollicités à différentes étapes de construction du projet, en amont des demandes d'autorisation ultime au niveau du permis de construire. La nouveauté réside dans le fait que ces acteurs, à la fois garants et juges du respect des qualités patrimoniales, agissant en tant qu'autorité administrative, sont désormais inclus dans le processus de programmation et de conception. Ils cherchent eux-mêmes une nouvelle posture dans l'interaction croisée avec les collectivités et les groupements. Ainsi s'organise un jeu d'acteurs et de positionnements dans une interaction à trois voix : les collectivités œuvrent à instruire une fluidité des échanges entre les opérateurs et les autorités administratives, les groupements cherchent à anticiper et sécuriser les futures autorisations en se pliant volontiers aux exigences exprimées, les services de la DRAC (UDAP, ABF) quant à eux mesurent leurs avis et orientations à des étapes de conception qui autorisent encore des ajustements et des adaptations. Les cas de Cahors et Montbrison sont à ce titre exemplaires, et il n'est pas anodin de noter que les groupements lauréats comprenaient des architectes du patrimoine.

#### Point de vue d'un ABF (Jean-Marie RUSSIAS, site de Montbrison)

Quelle est votre point de vue sur la démarche visant céder un patrimoine remarquable à un investisseur privé avec changement d'usage ?

« Il faut bien faire des choix. La cession d'un terrain ou d'un bâti au privé pour trouver un équilibre financier ne me dérange pas, dès lors que l'on s'accorde sur ce qui fait patrimoine et que l'on fixe des règles.

Le terrain à bâtir permet d'équilibrer les coûts de réhabilitation du patrimoine existant. La Ville de Montbrison est assez exemplaire dans cette recherche d'équilibre entre les exigences de qualité de traitement du bâti ancien et la liberté laissée aux opérateurs pour la construction neuve.

Quand on peut lier les deux et les mener en même temps, cela donne une certaine légitimité aux nouvelles constructions, on crée une complexité féconde, avec le patrimoine comme élément majeur d'assise pour des projets de transformation urbaine. »

#### Point de vue de la Banque des Territoires

« Un point clé à retenir de la démarche Réinventons... à Cahors est sans doute le traitement de la question patrimoniale, avec la révision du PSMV et le choix du Palais de Via dont le caractère patrimonial majeur ajoute à la complexité du projet.

La dynamique Action Cœur de Ville permet justement de prendre en compte cette question patrimoniale en allant au-delà de dispositifs classiques (notamment ceux de l'Anah).

Dans la lignée des réflexions engagées avec la démarche ENERPAT sur le bâti ancien, la question sous-jacente est bien celle de la qualité d'habiter en centre ancien. L'ORT et l'appel à projets permettent ainsi de mobiliser de la matière grise et des financements. »

#### Point de vue de la DDT du Lot sur le projet de Cahors

« La question patrimoniale a été bien anticipée grâce à la mobilisation de l'ABF dès le début de la démarche et la volonté ferme d'unifier le classement MH du site a permis de simplifier la procédure. »

#### Point de vue de la Ville de Montbrison

« Une démarche de concertation avec les habitants a été engagée en amont de l'appel à projets puis interrompue du fait de la crise sanitaire.

En 2018, la Ville a également rouvert le site aux habitants à l'occasion des Journées du Patrimoine avec une exposition originale menée avec un collectif d'art urbain et de graffitis, qui a accueilli plus de 1 000 visiteurs dont des anciens salariés de GÉGÉ. »

#### Point de vue de la Ville de Châteauroux

« Les contraintes patrimoniales pèsent beaucoup sur le projet et impliquent une forte collaboration avec la DRAC et l'ABF. L'appel à projets a permis d'associer plus fortement l'ABF dans la démarche. La collectivité travaille également sur la valorisation d'un « Parcours mémoire », en lien avec l'histoire du site et de la famille Balsan.

Sur le plan écologique, la collectivité s'achemine vers la renaturation de l'île et des berges de l'Indre, en partenariat avec l'association Indre Nature, à la suite d'un débat sur l'aménagement de secteur précédemment envisagé pour du stationnement. »

Ce que le retour d'expérience nous apprend sur les réponses apportées par *Réinventons...*

### 10. Les enjeux de transition écologique et d'inclusion sociale

La réponse aux enjeux de transition écologique et la question de l'inclusion sociale sont deux objectifs inscrits dans la philosophie d'intervention de *Réinventons nos cœurs de ville*. Le niveau d'avancement des projets au moment de l'engagement du retour d'expérience ne permet pas encore d'apprécier pleinement les apports spécifiques quant à l'adaptation énergétique du bâti ancien par exemple. Il est cependant possible de souligner quelques traits saillants des démarches et des projets engagés par les villes et les groupements.

#### Sur le volet de la transition écologique

Certains projets apparaissent plus ambitieux que d'autres en matière de performance énergétique, généralement sur les constructions neuves, et dans une équation économique toujours délicate. Les règlements de consultation n'imposant pas de niveaux de performance, le sujet se négocie au moment des actes de cession. La rencontre avec plusieurs groupements lauréats montre que ceux-ci privilégient la qualité d'habitat (espaces, vues, confort...) et les qualités d'usage sur des critères techniques de performance. Pour les sites nécessitant des déconstructions partielles, le réemploi des matériaux est relativement poussé comme par exemple à Cahors. Le cas de Châteauroux est également à souligner avec le retrait d'une partie du périmètre initial (l'île et les berges de l'Indre) pour permettre la renaturation du site. Celui-ci était initialement dévolu à la création d'un parking. La collectivité et le groupement lauréat œuvrent pour trouver des solutions alternatives pour répondre aux besoins en stationnement.

#### Sur le volet de l'inclusion sociale

La mixité générationnelle dans les projets de logements (incluant par exemple à Châteaubriant ou Montbrison une résidence seniors et une crèche) est le principal aspect à remarquer, bien qu'attendu et sans innovation remarquable, mais vécu par les villes comme une véritable avancée. Le caractère déficitaire ou très tendu des bilans d'opérations et leur importance dans le choix des lauréats ont eu pour effet d'écartier, essentiellement pour des raisons économiques, des propositions à visée plus inclusive, à l'image du groupement Villes & Territoires / Bellevilles à Cahors, dont le projet visait des loyers accessibles aux artisans ou commerçants locaux.

À ce stade des consultations, on note enfin la faible présence des acteurs de l'économie sociale et solidaire, à la fois dans les groupements, puis parmi les exploitants potentiels des locaux d'activités.

#### Point de vue de la Préfecture de la Réunion (îlot Albany à Saint-Pierre)

« Il s'agit d'un site sur lequel de nombreux projets ont été envisagés, sans jamais aboutir. Un projet de multiplexe s'est heurté à l'opposition d'une association qui a déposé des recours en dénonçant son caractère démesuré et son impact environnemental majeur. L'enjeu environnemental ne doit pas être pris à la légère, car il s'agit d'un sujet de très forte mobilisation citoyenne à Saint-Pierre. Il est essentiel que le projet ne soit pas vu comme une bétonisation mais qu'il contribue à valoriser le sujet du bâti bioclimatique et tropical. Il faut élever le niveau sur ce sujet ».

#### Point de vue du CAUE de la Réunion (îlot Albany à Saint-Pierre)

« L'un des principaux apports du CAUE réside dans la sensibilisation et l'accompagnement des collectivités et des maîtres d'œuvre pour l'adaptation du cadre bâti au contexte climatique réunionnais et la promotion de la qualité environnementale des constructions en milieu tropical (alternatives à la climatisation notamment) couplées à la qualité de l'habitat pour des lieux de vie confortables.

Depuis une dizaine d'années, nous observons des projets intéressants en termes des solutions thermiques et de la ventilation naturelle, surtout pour le logement et les équipements scolaires. C'est moins vrai dans le cas des programmes tertiaires et hôteliers pour lesquels des efforts sont encore à produire. »

#### Point de vue de la Ville de Châteauroux

« Le site Balsan pose la question de l'aménagement et de l'usage des cours, avec des liaisons douces à reconstituer vers le parc Balsan notamment, de la réouverture d'espaces au public à quelques minutes du centre-ville. Sur le plan écologique, la collectivité s'achemine vers la renaturation de l'île et des berges de l'Indre, en partenariat avec l'association Indre Nature, à la suite d'un débat sur l'aménagement d'un secteur précédemment dévolu à du stationnement. »

#### Point de vue du Groupe Lamotte, lauréat à Châteaubriant

« Les aspects innovants du projet, à développer dans la finalisation du montage et des études de maîtrise d'œuvre, couvrent plusieurs aspects : la dimension programmatique en premier lieu (usages et liens intergénérationnels, mixité des fonctions entre habitat, bureaux, commerces) ; le volet écologique et paysager (perméabilité du sol, nature en ville, place de l'arbre et du végétal, sobriété des matériaux) ; la qualité des logements et des vues avec un maximum d'ouvertures. »

Ce que le retour d'expérience nous apprend sur les réponses apportées par *Réinventons...*

### 11. L'ancrage territorial des projets

Un reproche couramment adressé aux appels à projets innovants est celui de **production de projets hors-sol et peu concertés**, issus d'une fabrique programmatique réalisée dans un temps relativement court à partir d'intentions générales, **parfois sans continuité avec les projets de territoire** ou sans inscription évidente dans une stratégie urbaine à plus long terme.

Dans le cas de *Réinventons...*, les conventions Action Cœur de Ville, signées ou en cours d'élaboration, dessinent une toile de fond qui à la fois attestent d'une dynamique de projet en place plus sécurisante pour les opérateurs privés et créent un « esprit » de projet territorial qui inscrit l'opération immobilière dans une démarche plus globale. En filigrane des appels à projets locaux, les conventions Action Cœur de Ville portent le langage de la revitalisation des villes moyennes et renouvellent la sémantique de l'action publique pour des territoires situés en dehors des aires d'influence métropolitaine. Sans l'antériorité du programme Action Cœur de Ville et sa philosophie d'actions multithématiques et intégrées, *Réinventons...* aurait vraisemblablement pris les atours d'un concours d'opérations immobilières isolées. L'ancrage territorial des opérations est assuré essentiellement par la capacité de la Ville à mobiliser l'écosystème local autour de ses objectifs à l'image de Figeac.

### 12. L'adaptabilité et l'évolutivité des opérations

La méthode des appels à projets, bien que juridiquement cadrée par son règlement de consultation, offre des souplesses que de très nombreux acteurs rencontrés ont souligné, tant du côté des villes que des groupements fortement impliqués tout au long de la procédure (y compris ceux non lauréats ou qui n'ont pu aboutir à un bilan équilibré). On observe une certaine capacité à faire évoluer à la marge le périmètre, de modifier les propositions programmatiques ou de transformer les plans de domanialité à terme.

Citons le cas de Morlaix avec des adaptations du projet à la suite du changement d'équipe municipale qui révèle la souplesse des groupements pour répondre aux attentes des nouveaux élus ; ou encore le cas de Montbrison avec la création d'une place de marché en cœur d'îlot impliquant une adaptation du périmètre objet de la consultation. Les échanges et les adaptations se poursuivent évidemment bien au-delà de la désignation d'un lauréat, à l'exemple des sites de Châteauroux et Cahors, lors des études pré-opérationnelles. Enfin se posent en parallèle les questions d'exploitation, avec les utilisateurs, gestionnaires ou locataires, inclus dans le groupement ou non connus au stade de l'appel à projets. À Châteaubriant par exemple, la vocation et l'occupation à terme de l'ancienne école des garçons (qui sera conservée) n'est pas déterminée au moment de l'achèvement de l'appel à projets : sa réoccupation constitue la dernière brique de l'opération.

#### La démarche adoptée par la Ville de Figeac

« Pour maximiser les chances de succès de l'appel à projets, des contacts ont été établis avec des partenaires locaux, notamment agents immobiliers et notaires. Ils ont été associés dès le début de la démarche *Réinventons...* pour apporter leur connaissance du marché immobilier. Des échanges ont également été organisés avec des groupements d'artisans, pour comprendre ce qu'il est possible de faire sur l'immeuble en termes de restauration (avec des techniques adaptées à son caractère patrimonial) et affiner l'estimation financière des travaux ; l'enjeu est de donner confiance aux investisseurs sur la faisabilité économique de l'opération.

La ville entretient également de très bonnes relations avec les architectes locaux et notamment les architectes du patrimoine. La commission du secteur sauvegardé, réunissant des représentants de la ville, des élus et l'ABF, sera disponible pour prodiguer des conseils aux porteurs de projets et servir d'arbitre en cas de négociation. »

#### Point de vue de la nouvelle équipe municipale de Morlaix

« Nous sommes arrivés directement dans le concret ! Sans avoir nécessairement d'historique ou de 'rattrapage' sur le projet, ni même de visibilité sur la genèse d'Action Cœur de Ville. Heureusement que les services sont compétents et impliqués ! ».

La dernière réunion avec les groupements lauréats a été particulièrement agréable car les échanges ont montré que le projet est abouti, cohérent, suivi. Les groupements ont fait preuve d'une incroyable souplesse pour s'adapter à nos nouvelles demandes. Nous avons des craintes de ne pas pouvoir faire des adaptations mais les échanges sont constructifs et les évolutions proposées vraiment intéressantes.

De nouveaux échanges vont être organisés avec les groupements. L'enjeu des discussions sera de trouver un équilibre entre la rentabilité et l'acceptabilité des projets, notamment en termes de densité sur l'îlot Gambetta Est, mais également la limitation de l'artificialisation des sols et la renaturation de certains espaces qui sont une contrainte financière mais une réelle plus-value humaine et sociétale ».



### 2.1.3 Les inattendus et « petites inventions » de Réinventons...

Au-delà de la réponse aux objectifs et du cadre national proposé pour *Réinventons...*, le retour d'expérience a fait émerger des dimensions inattendues qui méritent d'être soulignées

Intégrer une **démarche d'urbanisme temporaire / transitoire** en parallèle de la démarche d'appel à projets (exemples du site du Bon Pasteur à Bastia et sur du cloître des sœurs de Nevers à Tulle suite à la tenue d'un Atelier des Territoires Flash)

Intégrer une démarche **prototypage d'huisseries avec des artisans locaux** pour trouver des solutions techniques en dialogue avec l'ABF permettant de concilier restauration patrimoniale et performance énergétique (cas de Montbrison)

Prolonger la démarche d'appel à projets, visant à retenir un porteur privé, par une démarche de **plan guide sur les espaces publics du cœur de ville** avec les concepteurs du groupement (exemple de Châteaubriant)

Tester l'appel à projets multisites, pour combiner les opportunités et surmonter les difficultés (exemple de Morlaix avec des groupements se coordonnent entre eux pour proposer un projet global)

Bastia



Montbrison



Morlaix



Châteaubriant



# 2.2

## **LES PERSPECTIVES ET PISTES D'AMÉLIORATION :**

## **RÉINVENTONS NOS CŒURS DE VILLE IMPULSION TEMPS 2**

## 2.2.1 Vue d'ensemble des perspectives et pistes d'amélioration

Le présent retour d'expérience a une double visée rétrospective et prospective. Les principaux enseignements mis en exergue dans ce document doivent permettre de proposer des adaptations et des améliorations au niveau de la gouvernance et du pilotage du dispositif national, mais également au niveau de l'organisation et de la conduite des appels à projets locaux.

En 2022, l'ANCT et le PUCA souhaitent proposer aux 234 villes engagées dans le programme Action Cœur de Ville de lancer une nouvelle vague d'appels à projets *Réinventons nos cœurs de ville*. Les 112 villes ayant déjà participé à *Réinventons...* pourront proposer un nouveau site ou finaliser le projet sur le site pour lequel elles avaient été lauréates ou retenues. Les autres villes Action Cœur de Ville pourront quant à elles se positionner sur le site de leur choix, dans le respect des critères définis pour la démarche d'appels à projets.

Le retour d'expérience fait apparaître deux grands registres d'amélioration et des besoins en accompagnement ou AMO :

### UN DISPOSITIF NATIONAL MIEUX OUTILLÉ PAR L'EXPÉRIENCE

1. Clarifier le **pilotage**, le rôle et l'implication des partenaires nationaux et de leurs référents territoriaux
2. Relancer une **communication nationale** et recréer la dynamique de projets
3. Adapter la **communication auprès des villes** et des groupements

Enjeu d'accompagnement stratégique et technique par les porteurs et partenaires nationaux du dispositif *Réinventons*

### UN ACCOMPAGNEMENT LOCAL SUR MESURE ET INSCRIT DANS LA TEMPORALITÉ DES APPELS À PROJETS

1. **AVANT** l'appel à projets : **consolider** les dossiers de site (diagnostics techniques et patrimoniaux), préciser les besoins en accompagnement et en AMO
2. **PENDANT** l'appel à projets : renforcer les expertises et le dialogue villes / groupements, diversifier et adapter le format de la procédure
3. **JUSQU'À** la contractualisation : **anticiper** les modalités juridico-financières de cession et de réalisation

Enjeu d'AMO locales et spécialisées, juridiques et financières, avec l'appui des partenaires nationaux

### 2.2.2 Un dispositif national mieux outillé par l'expérience

#### Clarifier le pilotage, le rôle et l'implication des partenaires nationaux et des référents territoriaux

##### RETOUR D'EXPÉRIENCE ET CONSTATS

La fabrique de *Réinventons nos cœurs de ville* a procédé par une série d'ajustements depuis le choix d'adapter le modèle des appels à projets innovants jusqu'à celui d'ouvrir le dispositif à toutes les villes candidates à la consultation nationale. Le rôle et l'implication de chaque partie prenante du pilotage et de l'accompagnement national se sont progressivement construits, d'abord sur un « flou inventif » aux premiers temps de mise en place du programme, puis par une mobilisation humaine pour l'accompagnement des villes par le PUCA notamment, en étroite collaboration avec la direction nationale du programme Action cœur de ville.

Néanmoins les partenaires nationaux n'ont pas toujours su ou pu trouver leur juste place au niveau national tandis que leurs directions ou délégations régionales étaient sollicitées par certaines villes plus proactives. Un certain manque de lisibilité quant à l'identification et le rôle des référents territoriaux (qui ne se confondent pas toujours avec les référents Action Cœur de Ville) a entraîné des difficultés à collecter, transmettre et partager les informations.

##### PROPOSITIONS

1. **Instituer deux instances resserrées de pilotage et de suivi, stratégique** (mobilisation d'arbitrages, d'actions, d'accompagnement ou de financement avec les partenaires nationaux décisionnaires) et **technique** (type de revue de projets trimestrielle en lien avec les référents locaux, les DDT et antennes locales des partenaires nationaux),
2. **Se doter d'une AMO au niveau national** en charge et préparer et animer ces instances, de tenir les informations à jour et d'articuler le niveau national et le niveau local du dispositif,
3. **Structurer un réseau des chefs de projets à l'échelle régionale ou nationale** : le retour d'expérience des Villes Témoins qui ont été allés au terme de leur appel à projets montrent le rôle déterminant des chef.fe.s de projet, premiers artisans du dispositif et vecteur de sa réussite,
4. **Clarifier les rôles des partenaires et la coordination technique du programme** (actuellement joué par le PUCA au-delà de ses missions premières).

##### Point de vue du Cerema

« Au niveau de la gouvernance du dispositif national, il aurait été souhaitable de structurer le suivi des besoins en accompagnement des villes et les rôles de chacun des partenaires d'Action Cœur de Ville. Il semble important de mutualiser les éléments de suivi techniques qui ont été mis en place, de capitaliser, de prévoir des échanges réguliers au sein d'une instance technique de suivi des avancées et des difficultés rencontrées par les villes, pour que les apprentissages des uns nourrissent les démarches des autres. »

##### Point de vue de la SCET

« Il y a également un sujet de formation des Chefs de projet Réinventons... qui forcent l'admiration tant leur rôle doit intégrer de nombreuses dimensions (politique, juridique, économique, démarche de projet, urbaine, architecturale...). Il serait légitime de les accompagner, notamment à travers le déploiement d'offres de formation sur les sujets qu'ils maîtrisent généralement moins bien (en fonction de leur profil et formation initiale), et en particulier sur la question du cadre juridique et d'analyse financière (par exemple, « comprendre un bilan promoteur »). Au-delà de la formation, l'accompagnement peut passer par la structuration d'un réseau, permettant l'échange direct et le partage de questions et pratiques. »

##### Point de vue de la Ville de Saint-Omer

###### Quels sont été les freins au lancement de l'appel à projets ?

« L'annonce de Saint-Omer parmi les villes retenues a suscité des interrogations et créé une confusion quant à la capacité de la collectivité à poursuivre la démarche. Le courrier mentionnait la proposition d'organiser une rencontre avec les services de l'Etat mais cette proposition n'a pas été comprise comme la possibilité de solliciter un accompagnement spécifique sur le sujet. »

### 2.2.2 Un dispositif national mieux outillé par l'expérience

Relancer la communication nationale auprès des villes et des opérateurs privés, entretenir la dynamique de projets

#### RETOUR D'EXPÉRIENCE ET CONSTATS

Le lancement national de *Réinventons nos cœurs de ville* en 2019 a un effet mobilisateur évident, notamment pour les villes lauréates tandis que plusieurs villes retenues n'ont pas activement poursuivi la démarche, excepté celles qui ont bénéficié d'un Atelier des territoires flash pour préciser leur projet. « L'effet de marque » a davantage joué sur les villes que sur les investisseurs et opérateurs, qu'ils soient nationaux ou locaux. La captation de nouveaux opérateurs, plus composites ou dits alternatifs à la promotion classique, reste à renforcer. Avec plusieurs appels à projets concluants, le dispositif connaît une certaine maturité pour partager les expériences et redonner une impulsion nationale.

#### PROPOSITIONS

##### Communication et promotion nationale du dispositif :

1. Proposer un nouvel événement national avec les villes « pionnières » et redonner une nouvelle impulsion au dispositif *Réinventons...*,
2. Communiquer auprès des investisseurs et promoteurs en s'appuyant sur les groupements lauréats (témoignages de « pair à pair »),
3. Développer un sourcing national attaché pour soutenir la captation de groupements plus composites, intégrant des opérateurs dits solidaires, en capacité de proposer des montages alternatifs à la promotion immobilière traditionnelle, intégrant des outils d'urbanisme transitoire et une ingénierie financière adaptée à des projets dont l'équilibre financier ne peut être atteint par un modèle économique traditionnel,
4. Renforcer des partenariats plus ciblés avec les organisations professionnelles et partenaires locaux (EPF, CAUE, Agences d'urbanisme...)

##### Communication ciblée auprès des villes :

1. Communiquer auprès des villes qui n'ont pas lancé leur appel à projets, avec un effort particulier sur celles qui semblent les plus proches de se lancer,
2. Présenter l'ensemble des soutiens, outils et aides mobilisables, en termes financiers, d'ingénierie ou de démarches d'expérimentation,
3. Donner de la souplesse dans le choix et la configuration des sites (possibilités de changement de site ou de périmètre ou d'appels à projets de multisites permettant de donner une meilleure attractivité pour les opérateurs.

#### Point de vue du PUCA

##### Quels conseils à donneriez-vous à des villes s'engageant dans un appel à projets ?

« L'annonce des villes lauréates et retenues par la ministre Jacqueline GOURAULT en mars 2019 est un moment très important pour asseoir la crédibilité du dispositif et fédérer les acteurs publics et privés. Le catalogue des sites, réalisé par le PUCA avec le soutien de la Direction de la communication du ministère de l'écologie, a constitué le premier document de communication officiel associé au programme Action Cœur de Ville.

Des communications coordonnées ont également été relayées dans la presse spécialisée et au Forum des projets urbains, où le catalogue a été distribué. L'objectif était d'intéresser des investisseurs à l'échelle nationale, avant le lancement des appels à projets locaux. Cette campagne nationale a eu un impact à partir duquel les filiales régionales se sont mobilisées. »

#### Point de vue de la Banque de Territoires

Philippe JUSSERAND - Directeur régional Pays de la Loire

##### Quels conseils à donneriez-vous à des villes s'engageant dans un appel à projets ?

« Il y a deux prérequis : (1) il faut d'abord un projet global et multithématique qui couvre tous les sujets pour essayer de construire une programmation mixte : car on ne peut pas traiter la question du commerce isolément de celle des logements. Il faut redynamiser à la fois les logements, les commerces, les services, les espaces publics... (2) Il faut ensuite un portage politique par le Maire, appuyé par un ou une Chef de projet compétent(e) et expérimenté(e), à temps plein et non pas sur un demi-poste. »

#### Point de vue de l'EPF d'Occitanie

« La procédure d'appel à projets présente certains avantages mais elle implique un accompagnement des collectivités peu dotées en ingénierie interne. Nous voyons trois pistes d'amélioration :

- Renforcer les outils et les moyens de communication pour intéresser et capter les opérateurs privés : nous avons observé que ce sont surtout les élus, le Maire en particulier, qui a activé ses propres réseaux.
- Prévoir des délais et des temps d'analyse adaptés à la complexité de l'objet : ils nous ont paru trop courts dans le cas du site du Palais de Via au vu des contraintes qui étaient posées.
- Recourir à une ou plusieurs AMO pour assurer le pilotage, le suivi, les analyses et renforcer la mobilisation de tous dans le déroulement de la procédure. »

## 2.2.3 Un accompagnement sur mesure inscrit dans la temporalité des appels à projets

Quatre niveaux d'accompagnement identifiés dans la temporalité du processus

### 1. ACCOMPAGNEMENT STRATÉGIQUE ET PARTENARIAL

Implication des partenaires locaux, choix et délimitation du site, études préalables nécessaires, formulation des intentions...

### 2. ACCOMPAGNEMENT MÉTHODOLOGIQUE, TECHNIQUE ET ARCHITECTURAL

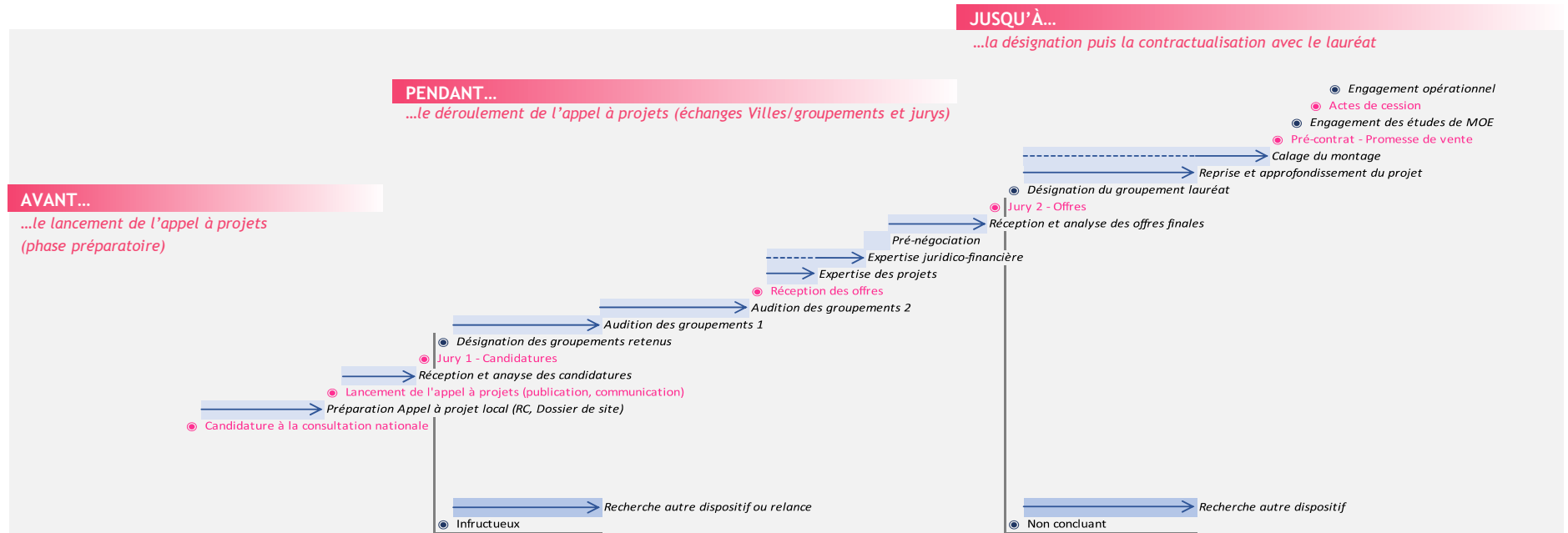
Adaptation de la méthode et du Kit Réinventons... aux enjeux spécifique du site, organisation et préparation des rencontres Villes / Groupements, composition des jurys

### 3. ACCOMPAGNEMENT ÉCONOMIQUE ET FINANCIER

Anticipation des modalités de financements et de résorption des déficits, sollicitation des partenaires nationaux (BDT et Action Logement lorsque le programme pressenti inclut des logements éligibles), expertises liées à l'estimation des biens et à la charge foncière, ingénierie financière globale ou spécialisée

### 4. ACCOMPAGNEMENT JURIDIQUE, CONTRACTUEL, OPÉRATIONNEL

Assistance à la négociation avec les groupements, préparation des actes, négociation des réserves et des conditions suspensives, expertise des solutions de montage juridico-financier





# Un accompagnement local sur mesure et inscrit dans la temporalité des appels à projets

## 1. AVANT l'appel à projets :

**Consolider les dossiers de site (diagnostics techniques et patrimoniaux), préciser les besoins en accompagnement et en AMO**

### RETOUR D'EXPÉRIENCE ET CONSTATS

L'enquête auprès des Villes Témoins du retour d'expérience révèlent deux cas de figure :

- *Premier cas de figure* : la Ville dispose d'études préalables très avancées (diagnostics patrimoniaux, pré-études de faisabilité, orientations programmatiques déjà travaillées, site en projet et dispositif d'acteurs bien en place). Dans ce cas, les difficultés et les solutions sont en grande partie identifiées en amont de l'appel à projet et facilitent la contractualisation et la sortie opérationnelle du projet.
- *Second cas de figure* : les diagnostics et études préalables sont incomplets et les attentes programmatiques moins définies. Quelque soit le niveau de préparation et de l'adéquation des orientations programmatiques, les difficultés et les solutions se révèlent au moment de la contractualisation (jusqu'au retrait du groupement ou le constat d'un appel à projets non concluant).

### PROPOSITIONS

Les projets Réinventons nos cœurs de ville se déploient sur des environnements contraints nécessitant une connaissance fine du site mais également du contexte socio-économique, des besoins et des marchés immobiliers locaux. L'une des pistes d'amélioration du dispositif consiste à mieux accompagner les territoires en amont de la structuration de leurs appels à projets.

1. Compléter le Kit Réinventons avec une note sur les modalités et conditions de contractualisation avec les opérateurs selon différents cas de figure et types de montage, en s'appuyant sur l'expériences des villes pionnières,
2. S'assurer auprès des Villes que les études préalables sont réalisées et ne sont pas reportées ultérieurement sur les groupements,
3. Vérifier systématiquement la disponibilité des études techniques, patrimoniales ou archéologiques qui incombent au propriétaire
4. Anticiper la faisabilité administrative et les demandes d'autorisation ultérieures (impliquer la DRAC et l'ABF dans la démarche de projet et la mise au point du cahier des charges).

### Point de vue du PUCA

« Un problème récurrent a été la question de la disponibilité foncière, du portage du foncier et de l'absence d'une bonne information sur les sols et le bâti existant, avec parfois des sujets de qui n'étaient pas éclairés par des études et diagnostics préalables (parfois du fait d'une absence de maîtrise foncière permettant d'accéder au site et de mener des diagnostics d'ouvrage.

Dès la préparation des premiers appels à projets, les villes ont posé de nombreuses questions sur des sujets juridiques, amenant le PUCA à confier à la SCET une mission complémentaire d'AMO d'expertise juridique. Les services des villes s'inquiétaient à juste titre des précautions à prendre pour respecter l'égalité de traitement entre les candidats (en particulier pendant la phase d'offre où sont examinées les propositions de montage et la place des investissements publics dans le financement du projet). »

### Point de vue de la Ville de Saint-Pierre (Réunion)

« Réinventons nos cœurs de ville a certainement permis à la ville de Saint-Pierre de bénéficier d'une visibilité accrue à l'échelle nationale. En revanche, un accompagnement plus fin aurait sans doute été souhaitable, sur le modèle de celui mis en place dans le cadre de l'expérimentation « Réinventer la périphérie commerciale ».

Malgré le Kit méthodologique, la collectivité ne s'est pas sentie suffisamment armée, notamment sur les aspects juridiques d'une telle démarche ».

### Point de vue de SCET au sujet de l'appel à projets de Marmande-Tonneins

« Le projet est assez avancé, avec un second tour de négociation avec les opérateurs. Les élus récemment élus découvrent les enjeux et l'ampleur du déficit. Ils étudient actuellement deux options : réduire le périmètre de l'appel à projets à un seul site, ou bien prévoir le portage du déficit foncier par la collectivité.

Le projet a sans doute manqué d'une étape de faisabilité économique et juridique, avec une consolidation financière préalable au lancement de l'appel à projets. La réalisation d'études poussées permet le positionnement d'opérateurs : en leur absence, ces derniers ont du mal à se positionner. »

# Un accompagnement local sur mesure et inscrit dans la temporalité des appels à projets

## 2. PENDANT l'appels à projets :

### Renforcer les expertises et le dialogue villes / groupements, diversifier et adapter les temps et les formats d'échanges

#### RETOUR D'EXPÉRIENCE ET CONSTATS

Le retour d'expérience montre une bonne appropriation du Kit *Réinventons...* par toutes les villes qui ont expérimenté le dispositif. Si tous les appels à projets ont été lancés sur ce même modèle, certains méritaient des temps et des modalités de dialogue adaptés avec le groupement témoignant pour certains d'un hiatus entre l'idée de co-construction et l'organisation des échanges ressentis comme des jurys de concours. Cela pose la délicate question des modalités de dialogue, souhaitées plus ouvertes et transparentes, sans contrevenir à l'exigence d'équité entre les candidats.

#### PROPOSITIONS

1. Adapter le déroulement et la temporalité de l'appel à projets au contexte et au niveau de co-construction attendu (nombre et format des auditions, format des échanges techniques avec les équipes, adaptation des délais, niveau de précision des rendus adapté à l'indemnisation, organisation et composition des jurys avec personnes qualifiées extérieures pour apporter un regard objectif sur les projets et les offres remises
2. Adapter le format de l'appel à projets selon les situations et en mobilisant les outils de l'urbanisme transitoire pour des cas où une opération immobilière classique est inadaptée

#### Point de vue de groupements candidats et/ou lauréats

##### Comment avez-vous vécu les différentes étapes de l'appels à projets ?

« Cela a été très dur... la phase Offre a été très compliquée car il nous a fallu brasser beaucoup d'hypothèses et intégrer des revirements, du fait d'un manque d'informations sur les besoins. Nous avons passé beaucoup de temps à questionner et caler les modes de fonctionnement. Nous avons vécu les ateliers comme des présentations unilatérales, avec peu de retour direct de la collectivité. L'interaction avec les élus nous a manqué pour acter des décisions et obtenir des validations que nous demandions au fur et à mesure. Nous avons éprouvé de la frustration mais tenu bon. »

---

« Le dossier de consultation nous a paru très clair. Nous avons su assez vite dans quelle direction aller et n'avons pas ressenti d'obligation à rentabiliser la parcelle. Cela nous a permis ne pas trop penser à l'économie du projet lors des étapes de conception pour privilégier la dimension architecturale et paysagère. Cependant il n'est pas toujours simple d'avancer conjointement sur la programmation et le projet architectural. La démarche se rapproche d'un dialogue compétitif. On ressent une nécessité d'adaptation tout au long du déroulement de la procédure. »

---

« Autour de la table, les partenaires n'ont pas les mêmes vues. Nous étions confrontés à des acteurs qui défendaient chacun des préoccupations très différentes, que nous avons à intégrer. Si nous n'avions pas été une équipe très soudée, nous aurions abandonné bien avant. Les services de la collectivité ne sont pas taillés pour piloter une démarche aussi complexe. Il manque un interlocuteur intermédiaire en capacité d'écouter les parties prenantes, d'identifier et de dénouer les points de blocage. Le groupement a dû le faire lui-même, et ce n'est pas complètement son rôle. Entre la vision portée par la Mairie et l'accumulation des contraintes patrimoniales, techniques, juridiques et financières, il manque un médiateur.

---

« Le cahier des charges orientait le montage vers une vente du foncier mais il serait intéressant de laisser les opérateurs proposer d'autres montages, d'autres solutions pour contractualiser avec la collectivité. Par exemple, dans le Kit méthodologique de l'appel à projets, les possibilités de bail à construction / à réhabilitation étaient ouvertes. Il serait utile de donner plus de latitudes aux groupements sur ce sujet ».

#### **Le cas de Bastia : vers des appels à double détente ?**

Le cas de Bastia révèle que l'étape de préparation peut être étendue à une recherche préalable de porteurs de projets locaux (utilisateurs et occupants) et un sourcing de groupements en capacité de répondre aux enjeux posés. Pour ce cas particulier, l'une des voies possibles d'adaptation du dispositif consisterait à intégrer une étape de préfiguration et envisager des appels à projets « à double détente » basé sur un travail préparatoire sur les usages et les conditions d'occupation et de gestion du site :

- Un premier Appel à Manifestation d'Intérêt à destination d'utilisateurs potentiels pour tout ou partie des espaces (et leurs conditions d'utilisation, loyers... sans engagement contractuel) et permettant de sécuriser les investisseurs ;
- Un second Appel à Projets auprès d'investisseurs / opérateurs pour réaliser l'opération immobilière avec l'apport de programmes d'habitat et/ou d'activités.

# Un accompagnement local sur mesure et inscrit dans la temporalité des appels à projets

## 3. JUSQU'À la contractualisation et après...

### Anticiper les modalités juridico-financières de cession et de réalisation

#### RETOUR D'EXPÉRIENCE ET CONSTATS

Pour plusieurs appels à projets achevés, on observe un déficit de préparation aux négociations et aux conditions de contractualisation avec les opérateurs, en particulier pour des programmes mixtes, impliquant des questions spécifiques de montage juridico-opérationnel, notamment en cas d'inclusion ou de rétrocession d'espace ou d'équipement publics. Après la désignation du lauréat, les Villes et les groupements affrontent un temps de calage relativement long, entre recherches de partenariats complémentaires et de subventions, approfondissement du projet, optimisation économique, détermination de la charge foncière et rédaction du contrat de cession avec ses clauses suspensives.

#### PROPOSITIONS

1. Proposer aux villes des modalités d'accès à des expertises juridiques et financières spécialisées, sous formes d'AMO ou d'expertises flash en capacité de jouer un rôle tiers entre la collectivité et l'investisseur
2. Mettre en place un dispositif de suivi de l'engagement des groupements dans les phases opérationnelles pour accompagner et promouvoir les projets, dans une perspective de capitalisation des expériences et, selon les cas, d'expérimentation dans les étapes de réalisation

#### Point de vue de la SCET sur un appel à projet en cours de redéfinition

« Pour appuyer les collectivités sur les questions juridiques, il serait possible de mettre au point une FAQ rassemblant les réponses aux questions de premier niveau sur les appels à projets et la commande publique. Cela serait un complément utile au Kit Réinventons, permettant d'identifier les questions et de lister les informations clés pour y répondre.

Il serait également envisageable de proposer aux villes des expertises « flash » sur les volets juridiques et financiers, pour traiter les points « durs » qui nécessitent des analyses particulières. Souvent, le volet juridique dissimule des sujets financiers ou très opérationnels, étroitement imbriqués, qui nécessitent une analyse croisée, afin d'accompagner les collectivités dans le décryptage des offres des groupements. »

#### Point de vue de la Ville de Châteauroux

« L'analyse des offres a été conduite en interne. Nous n'avons pas eu de souci sur l'analyse des propositions urbaines et architecturales. Cependant, même en mobilisant plusieurs collègues, du service foncier notamment, nous avons manqué de compétences et d'outils sur les aspects juridiques et financiers, ainsi que sur le jeu des clauses suspensives. »

#### Point de vue de Châteauroux Métropole

« L'équilibre économique demeure très difficile à atteindre au vu des coûts de réhabilitation. Même avec la création de logements pour faire entrer des recettes, le déficit reste important. Le groupement ADIM (lauréat) a mené un très important travail avec groupe ELSAN (clinique) qui avait une position très claire sur ses capacités d'engagement financier et sa volonté d'être locataire. Il nous sera difficile d'aller au bout de l'opération sans financement complémentaire, le Fonds friche en particulier. Sur le plan financier, il y a une vraie prise de risque. Pour le moment, l'expertise financière est réalisée en interne. Mais dans les phases finales de négociation, on se rend compte qu'on ne peut pas y arriver seuls. »

#### Point de vue de la Ville de Cahors

« Jusqu'à la désignation du groupement lauréat, nous avons fait le plus simple. Le plus difficile commence à ce moment-là, avec les échanges et les négociations qui déboucheront sur une contractualisation avec ICADE Promotion. Le contrat avec l'opérateur sera le socle de définition du projet. Il s'agit donc d'une année charnière pour approfondir le projet architectural puis stabiliser et vérifier l'organisation des maîtrises d'ouvrage. Nous envisageons un engagement des travaux en 2023 en espérant obtenir une aide du Fonds friches, basée sur un dossier unique présenté par un seul porteur de projet. »

#### Point de vue de la Ville de Châteaubriant

« Les discussions avec le groupement lauréat font l'objet de nombreux allers-retours pour finaliser le contrat de cessions et régler l'équation financière entre estimation des Domaines, l'optimisation du bilan et l'estimation finale de la charge foncière. L'assistance d'un expert immobilier est indispensable, notamment pour épauler les élus dans les ultimes négociations portant par exemple sur les clauses suspensives dont le taux commercialisation. »

#### Point d'un groupement lauréat

« Le règlement de consultation aurait dû indiquer que la Ville était le véhicule de toutes les aides et subventions. Il aurait été utile que l'accompagnement des villes au niveau national intègre un conseil pour identifier les sources, obtenir les aides et soutenir la collectivité dans son plan de financement. Une assistance à maîtrise d'ouvrage sur le plan juridique paraît également nécessaire du côté de la collectivité. »

# Un accompagnement local sur mesure et inscrit dans la temporalité des appels à projets

## Fous sur les besoins en AMO

En fonction de la complexité du site, de l'ingénierie interne à la collectivité et de la disponibilité ou non des diagnostics et études préalables, les partenaires nationaux et leurs référents locaux (directions régionales) jouent un rôle déterminant pour identifier avec les villes, en amont du lancement des appels projets, des besoins spécifiques en accompagnement partenarial, technique juridique ou financier. L'identification des ressources internes et les besoins externes en terme d'expertise juridique et financière doit permettre de préciser le niveau d'accompagnement au moment du lancement de l'appel à projets.

Deux formats d'AMO peuvent être mobilisés :

- Des AMO flash avec une mobilisation ciblée de prestataires engagés dans les accords cadres dont disposent l'ANCT, la Banque des Territoires ou Action Logement sur des problématiques d'habitat,
- Des AMO conduites sur toute la durée de l'appel à projet sous l'égide de la collectivité, avec possibilité d'un co-financement le cas échéant.

Dans tous les cas, il convient de préciser le bon niveau d'AMO, le bon moment de déclenchement et l'étendue des missions selon questionnaire ci-contre.

## Questionnement préalable quant aux besoins en AMO

TYPES D'AMO	AVANT...	PENDANT...	JUSQU'À...
AMO Organisation, conduite et animation et de l'appel à projets	La Ville dispose-t-elle des moyens et capacités à organiser et animer la procédure sur toute sa durée ? Un AMO tiers est-il nécessaire en interface entre élus, services, partenaires et groupements candidats ?		
AMO Expertise architecturale, technique et patrimoniale + enjeux d'expérimentation...	Qui vérifie et rassemble les diagnostics (architectural, patrimonial, archéologique) ?	Qui analyse les projets et dialogue avec les équipes et concepteurs des groupements ?	L'AMO doit-elle être prolongée dans la période d'adaptation du projet jusqu'au Permis de Construire ?
AMO Ingénierie juridique et financière	Une expertise est-elle nécessaire en amont de l'AAP ?	La Ville doit-elle être accompagnée par un conseil juridique et financier dans les segments Désignation // Promesse // Acte ?	
Besoin d'AMO spécialisées ou d'une équipe d'AMO couvrant toutes les compétences ?	Une AMO intervenant à des moments particuliers ou tout au long de la procédure ?		

### Point de vue de la Ville de Châteaubriant

« La réussite de la démarche est essentiellement liée aux partenariats que la Ville a su construire et faire vivre. Le soutien de la Banque des Territoires, premier partenaire de la Ville, a été déterminant : un partenaire à l'écoute, rassurant, qui joue un rôle sincère d'accompagnement et de facilitation. La DDTM, une partie prenante très impliquée, a soutenu la Ville et facilité ses démarches depuis la réponse à la consultation nationale.

Le PUCA et Cerema, notamment au moment de l'analyse des offres, ont également joué un rôle très important : la grille d'analyse des propositions proposée par le Cerema a été très utile et efficace. Le rapport d'analyse des propositions est un objet co-construit avec les partenaires, qui a mobilisé plusieurs regards, avec un passage à la moulinette du Cerema, y compris sur les questions d'innovation. Le cabinet Ernst & Young a également été mobilisé pour maîtriser le modèle économique et l'ingénierie financière du projet. »

### Point de vue de la Ville de Montbrison

« La SCET accompagnait déjà la Ville en tant qu'AMO pour le pilotage du dossier Action Cœur de Ville. Nous l'avons à nouveau sollicitée pour Réinventons... Elle a joué un rôle essentiel pour le suivi de l'appel à projet, l'analyse des offres, la négociation avec les groupements et un conseil pour la préparation de la promesse de vente. Ses apports ont été très utiles en particulier pour la rédaction des pièces contractuelles. C'était une mission d'AMO complète qui a mobilisé plusieurs experts. »

### Point de vue de la SCET

« Les collectivités ont rarement les moyens de missionner une AMO très structurée pour les accompagner du début à la fin de l'appel à projets ; il serait donc intéressant de mettre à leur disposition des missions flash, de 3 à 4 jours, avec des points spécifiques d'intentions, pour commencer à produire de la vraie expertise opérationnelle sur les projets. »

# RÉINVENTONS NOS CŒURS DE VILLE

Retour d'expérience sur  
un dispositif inédit